**SISTEMA DE DECISION**

La toma de decisiones es un proceso de elección entre alternativas en orden a llevar a cabo un objetivo. Es una de las actividades más importantes que ocupan a los directivos bajo las condiciones de riesgo e incertidumbre. En una decisión hay cuatro elementos: llevar a cabo un objetivo, la existencia de alternativas, una decisión trae consecuencias favorables o desfavorables y la elección que resulta de la evaluación de las alternativas.

El proceso decisorio puede ser dividido en tres etapas:

1) El deseo de emprender una acción para resolver un problema o lograr un objetivo

2) La toma de decisión, o realizar la acción

3) El resultado que produce la acción, que se analiza, se revisa, se fija y se retroalimenta.

El proceso de la toma de decisiones

Las etapas en el proceso de toma de decisiones son las siguientes:

a) La identificación y la definición del problema a resolver: esta etapa es también llamada la etapa analítica, los pasos de esta etapa son los siguientes 1- reconocer la necesidad de tomar una decisión 2- identificar el problema 3- reunir los hechos relacionados con el problema 4- analizar los hechos. En ésta etapa se deberá tener en cuenta el desempeño pasado, actual y el esperado en el futuro de la organización, el objetivo es realizar un diagnóstico de las causas de los problemas existentes. El problema constituye la brecha entre la realidad actual o proyectada y el deseo, entre dónde estoy o dónde puede llegar a estar y adónde quiero llegar.

Dentro de los problemas cabe distinguir: 1) el problema desvío: cuando no se está logrando o se estima que no se va a lograr un objetivo prefijado,

2) un problema de identificación: cuando ya se ha identificado un objetivo y es preciso definir cómo se va la concretar el objetivo fijado y 3) problema de aprovechamiento de oportunidades: en este caso se fija un nuevo objetivo.

b) La identificación de las soluciones posibles: identificar las diversas alternativas de solución del problema. Una vez conocido el diagnóstico se trata de buscar soluciones a medida de cada problema basadas en nuevos enfoques, en la creatividad y no estar sujeto sólo a la experiencia del pasado.

c) La evaluación de todos los factores que intervienen en cada curso de acción permite evaluar frente a los criterios posibles para la toma de la decisión.

d) La elección de la alternativa estará basada en la evaluación anterior, es la elección de una alternativa entre los varios cursos de acción y luego se procederá a la implementación de la decisión y el seguimiento de la misma.

e) La implementación supone poner en práctica la solución alternativa y asegurarse de que funcione. La implementación va más allá de una mera solución del problema porque requiere que el decisor ponga la solución en práctica. La toma de decisión sin implementación es simplemente un ejercicio intelectual. La implementación es una etapa crítica porque requiere el apoyo y la cooperación de los ejecutivos, directivos y empleados, que pueden tener diferentes intereses y objetivos.

f) La evaluación de la decisión: es la última etapa. Los directivos reúnen información e intentan comprobar si la decisión implementada logra sus objetivos. La disponibilidad de información y feedback correctos y a tiempo permite al decisor hacer una evaluación completa y determinar si se necesitan modificaciones.

SISTEMA DE DECISION

La DECISION es una habilidad que se desarrolla a través del tiempo. Pensar ordenadamente en un proceso efectivo y la relación entre las diversas variables. Condiciones que determinan un problema de decisión:

1) Resolver un problema.

2) Se puede lograr por diferentes caminos, variables no controlables

3) Lograr el objetivo esta condicionado

4) Se debe elegir un camino entre los posibles

QUIENES TOMAN DECISIONES

La DECISIONES se toman en todos los niveles. Según el nivel que las tomas, pueden ser:

1) Decisiones INSTITUCIONALES:

Alcance: Este nivel involucra decisiones de gran envergadura que afectan a toda la organización.

Ejemplos: Cambios en la misión y visión de la empresa, reestructuración organizativa, inversiones a largo plazo, fusiones y adquisiciones.

2) Decisiones DIRECTIVAS:

Alcance: Se toman a nivel de la alta dirección y están más enfocadas en la implementación de las decisiones institucionales.

Ejemplos: Desarrollo de estrategias, asignación de recursos, establecimiento de objetivos departamentales, gestión del talento y liderazgo.

3) Decisiones TECNICAS – OPERATIVAS

Alcance: Estas decisiones se toman a nivel operativo y técnico para garantizar la ejecución eficiente de las estrategias.

Ejemplos: Procesos de producción, gestión de proyectos, selección de proveedores, control de calidad, asignación de tareas diarias.

CONDICIONES EN QUE SE TOMAN DECISIONES

Depende de la cantidad y la calidad de información con que se cuenta:

CERTEZA

RIESGO

INCERTIDUMBRE

Los factores que intervienen en la toma de decisiones

En la toma de decisiones intervienen diversos factores: la intuición.

la experiencia.

los valores personales.

y la capacidad para juzgar diferentes situaciones.

Los modelos de toma de decisiones

Modelo racional: el proceso de decisión es un proceso lógico con la información completa

Modelo conductual: es el modelo planteado por H. Simon. En este caso se busca la mayor eficiencia en el uso de sus limitados conocimientos y habilidades.

■ Modelo político: es el resultado de un

proceso de negociación entre los diferentes miembros de una organización.

El proceso de la toma de decisiones Las etapas

■La identificación y la definición del problema.

■La identificación de las soluciones posibles.

■La evaluación.

■La elección de la alternativa.

■La implementación –.

■La evaluación de la decisión-

Características del acto decisorio

Consciente: significa con el conocimiento del problema y de sus posibles soluciones. Se evalúan varias alternativas.

Finalista: un acto decisorio es finalista en la medida que conduzca al objetivo final, ya sea por sí mismo o por su concatenación con otras decisiones.

Racional: significa que la alternativa por la cual se opte debe ser la que se juzgue mejor para el problema a resolver.

TIPOS DE DECISIONES

Decisiones no programadas: Únicas, irrepetibles y poco frecuentes. Se toman a largo plazo o cuando intervienen variables fuera de control directo. Requieren creatividad, intuición y solución creativa de problemas. Ejemplos incluyen la introducción en un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.

Decisiones programadas: Repetitivas y rutinarias, con procedimientos definidos. Se toman en condiciones estables y previsibles, siguiendo estructuras formales. Utilizan tecnología y modelos matemáticos para ayudar en la toma de decisiones. Ejemplos son la liquidación de sueldos o la fijación de precios de pedidos comunes de clientes. Estas decisiones son de solución simple y frecuentes.

■ CERTEZA – RIESGO -INCERTIDUMBRE.

MEDIOCRE - EQUIVOCADAS - TARDIAS

TOMA DE DECICIONES EN GRUPO

Las ventajas potenciales de las decisiones grupales son:

■Mayor cantidad de información

■Más puntos de vista diferentes y enfoques diferentes

■La discusión en el grupo estimula la capacidad intelectual, generando mayor cantidad de alternativas posibles de solución

■Las personas comprenden las razones por las que se tomó la decisión

■Las personas se comprometen con la decisión.

Información.

Definición: La información es más que datos; es un conjunto procesado de datos que se presenta de manera inteligible al receptor. Tiene un valor real y perceptible que influye en decisiones presentes y futuras. Para que los datos se conviertan en información, deben ser procesados, añadiendo valor al conocimiento existente. La relevancia de la información radica en su capacidad para reducir la incertidumbre, siendo crucial en la toma de decisiones al facilitar la identificación de problemas y oportunidades. La relación entre datos e información implica un proceso intermedio de transformación que convierte los datos en un recurso valioso para la toma de decisiones.

Diferencias entre Datos e información:

**Relevancia:**

* **Datos:** Pueden no ser relevantes sin interpretación.
* **Información:** Relevante y aplicable a situaciones específicas.

**Impacto en Decisiones:**

* **Datos:** No influyen directamente en decisiones.
* **Información:** Guía decisiones informadas.

**Definición:**

* **Datos:** Son hechos crudos y sin procesar.
* **Información:** Datos procesados que tienen significado y valor.

Filtrado de información: En el proceso de filtrado de información, cada nivel jerárquico decide la cantidad de detalle que se incluirá en los resúmenes dirigidos al nivel superior. Este proceso no es neutral, ya que puede ser beneficioso al eliminar información superflua, pero también puede tener sesgos no deseados al excluir datos desfavorables. Para contrarrestar este problema, se pueden implementar mecanismos verificadores, como diseñar sistemas de información que almacenen detalladamente la información no filtrada. Esto asegura que la información completa esté disponible para consultas, ya sea por desconfianza en la información filtrada o para obtener más detalles sobre una situación específica.