



UNIDAD IV

FUNCIONES GERENCIALES: **TOMA DE DECISIONES**

ADMINISTRACION:

Gerentes

Gerencia: Coordinación de las actividades para que se cumplan con **eficiencia** y **eficacia** y **efectividad** por medio de otras personas.

Funciones:

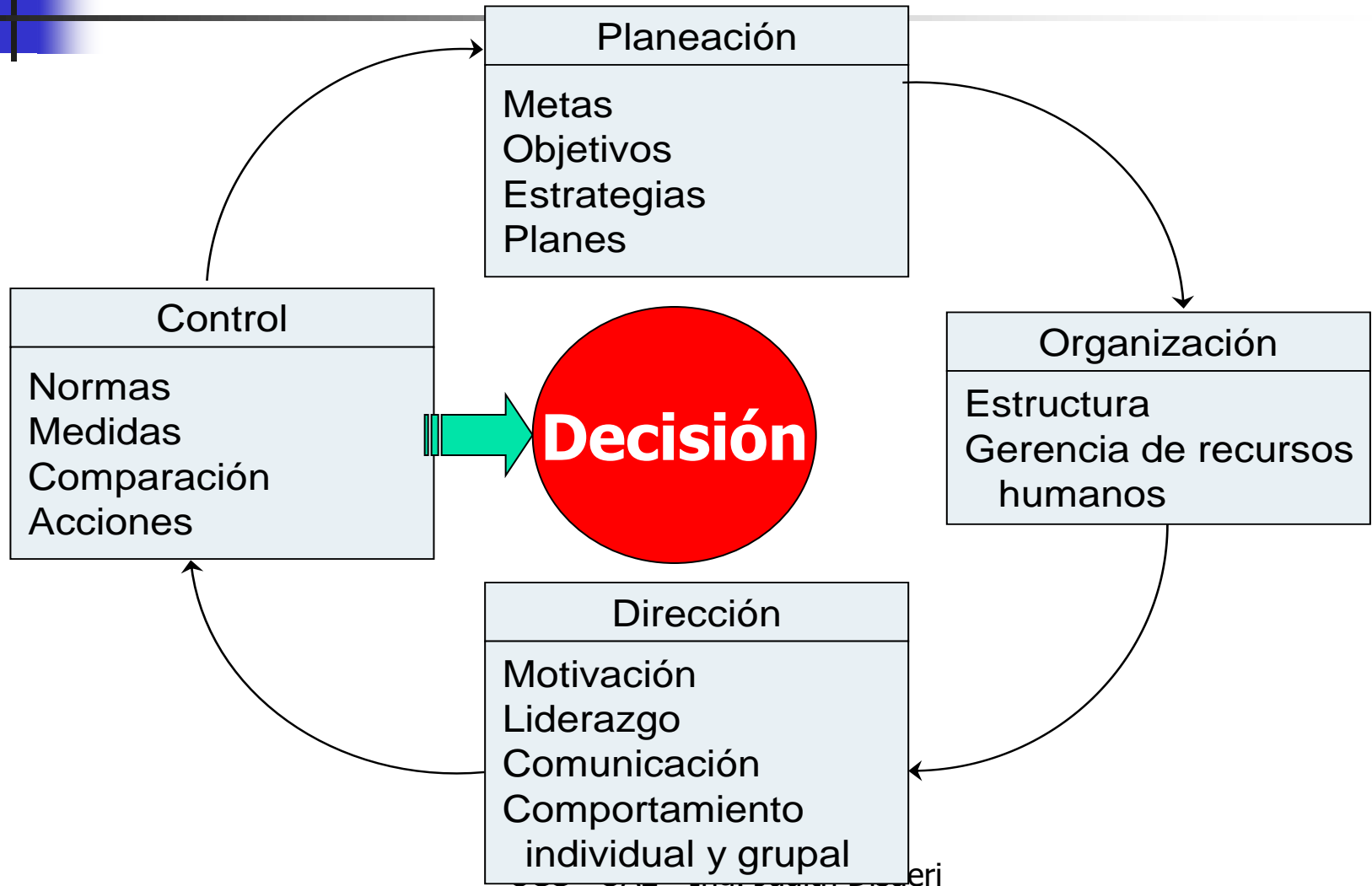
- **Planificar**
- **Organizar**
- **Dirigir**
- **Controlar**



para alcanzar los propósitos de la organización.

ADMINISTRACION:

Vínculo Funciones Gerenciales





TOMA DE DECISIONES:

Decisiones de cada función

Planear

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización?
- ¿Con qué estrategias se alcanzarán mejor esos objetivos?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización?
- ¿Qué dificultad deben tener las metas de los individuos?

Organizar

- ¿Cuántos subordinados deben rendirme cuentas?
- ¿Qué grado de centralización debe haber en la organización?
- ¿Cómo hay que diseñar los puestos?
- ¿Cuándo debe la organización establecer una estructura distinta?

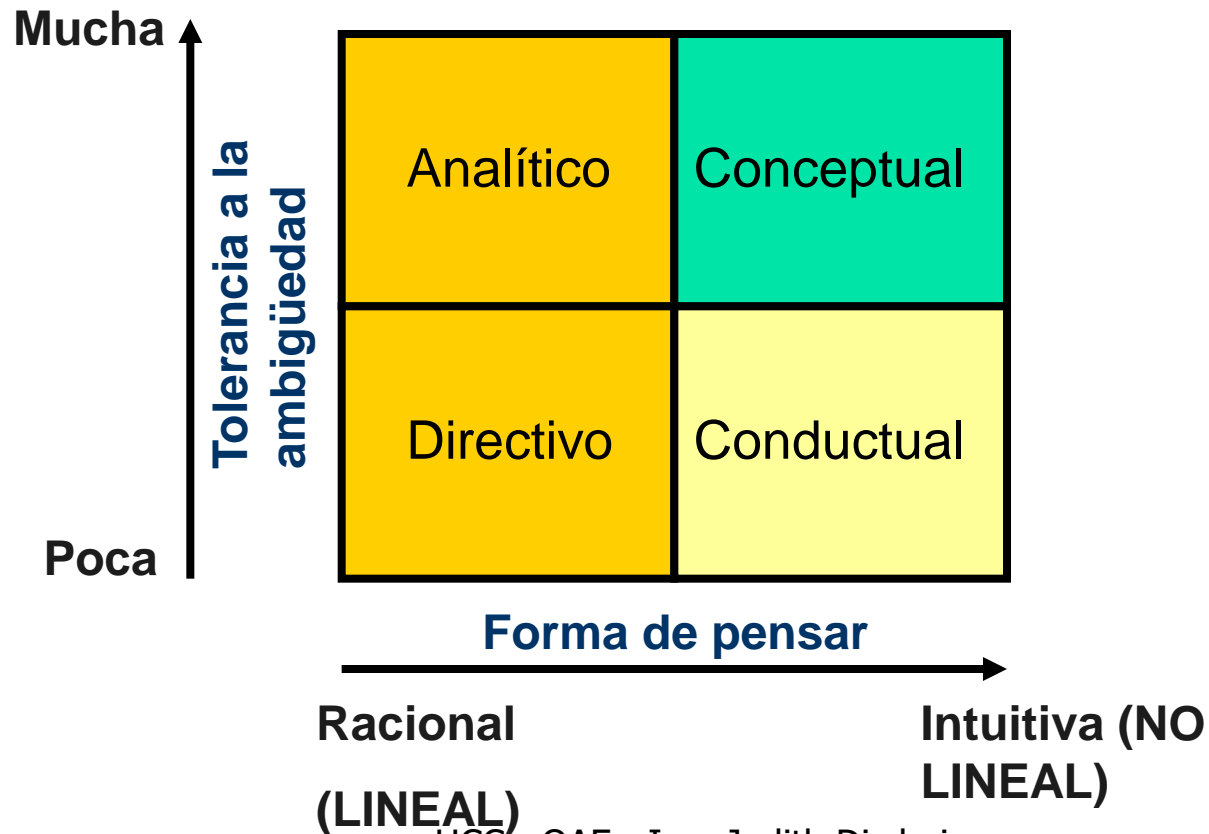
Dirigir

- ¿Cómo manejo a los empleados poco motivados?
- ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo para determinada situación?
- ¿Qué efecto tendrá un cambio específico en la productividad de los trabajadores?
- ¿Cuál es el momento correcto para estimular conflictos?

Controlar

- ¿Qué actividades de la organización hay que controlar?
- ¿Cómo deben controlarse esas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación del desempeño?
- ¿Qué sistema de información administrativa debe tener la organización?

Estilos de Toma de Decisiones





Estilos de Toma de Decisiones

- Evasores de problemas
- Solucionadores de problemas
- Buscadores o detectores de problemas

PLANEACIÓN



Definir las metas u objetivos de una organización y determinar las estrategias para alcanzarlas

Alcance:

- Concepto y funciones,
- Tipos de planes
- Proceso de Administración Estratégica
- Análisis FODA
- Técnicas

No solo el QUÉ, sino también el CÓMO

"Lo que anticipamos no suele ocurrir, pero lo que menos esperamos, por lo general, ocurre" B. Disraeli



ORGANIZACION



Determinar:

- QUÉ hay que hacer
- CÓMO hay que hacerlo
- QUIÉN va a hacerlo

Alcance:

- Estructuras organizativas
- Administración de los RRHH



DIRECCION



Dirigir y motivar a los
participantes y resolver conflictos

Alcance:

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Comportamiento individual y grupal



CONTROL



Vigilar las actividades para asegurarse que se cumplan tal como fueron planificadas.

Alcance:

- Tipos de controles
- Proceso de Control
- Enfoques
- Herramientas

TOMA DE DECISIONES

Elección entre dos o más alternativas

- Alcance:
 - Decisiones inherentes a cada función administrativa
 - Concepto
 - Proceso
 - Racionalidad
 - Clases de problemas y decisiones
 - Condiciones para decidir
 - Estilos
 - Prejuicios y errores
 - Técnicas





TOMA DE DECISIONES



- ¿Tu decisión de ingresar a la Universidad fue programada?
- ¿Tu decisión de inscribirse para cursar esta materia fue programada?
- La decisión de iniciarte y cursar esta carrera universitaria ¿fue intuitiva o sistemática?
- La decisión de resolver los trabajos prácticos exactamente en las instancias propuestas sería reactiva o proactiva?
- Suponé que ya has egresado con su título universitario y debes decidir si presentarse a un llamado a concurso de antecedentes para la prestación de servicios profesionales a una organización. ¿Sería una decisión para resolver un problema o para aprovechar una oportunidad?
- ¿La decisión de incorporar la modalidad de educación a distancia como alternativa en su UCC consideras que sería estratégica, táctica u operativa?
- ¿La decisión de modificar o actualizar un plan de estudios en la facultad crees que sería estratégica, táctica u operativa?
- ¿La decisión relativa a horarios de clase para disponibilidad de aulas y docentes es estratégica, táctica u operativa?

ACTIVIDAD

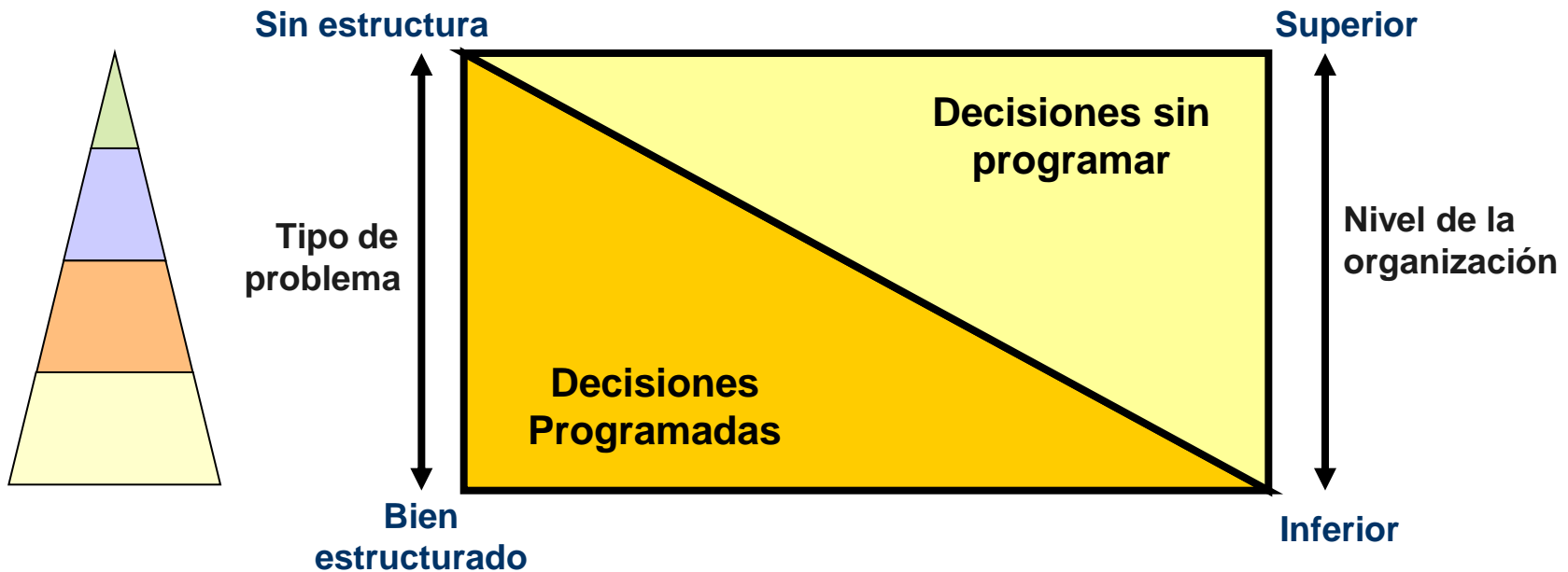


Ejemplificar 1 decisión de cada tipo en base a:

CRITERIOS	Tipos
Condiciones existentes	Programada (situación repetitiva, rutinaria, estructurada)
	No programada (situación novedosa, no estructurada, no repetitiva)
Oportunidad en que se toma la decisión	Proactiva (en anticipación a un cambio externo u otras situaciones)
	Reactiva (como respuesta a cambios externos)
Grado de orden y rigurosidad	Intuitiva (proceso de estimulación, conjetura o presentimientos)
	Sistemática (proceso organizado, riguroso, basado en datos)
Plazo y grado de generalidad	Estratégica (generales y de largo plazo)
	Táctica (funcionales y de mediano plazo)
	Operativa (referidas a la conducción de operaciones y de corto plazo)

Tipos de problemas y decisiones

Pocas decisiones reales están totalmente programadas o no programadas, son extremos. La mayor parte de las decisiones se encuentra en medio.





DECISIONES PROGRAMADAS

- **Procedimiento:** Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. *Ej.: Solicitud de teléfonos del Dpto. de ventas al Dpto. de compras.*
- **Regla:** Declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes. *Ej.: Reglas de horarios de entrada y ausentismo.*
- **Política:** Norma para tomar decisiones. *Ej.: “El cliente siempre debe quedar satisfecho”*

TOMA DE DECISIONES

Decisiones

Elección entre dos o más alternativas.

Es un proceso completo, donde todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan sus puestos y la organización donde trabajan.

Proceso

Consta de 8 etapas para

- 1- Identificar un problema.**
- 2- Elegir una alternativa.**
- 3- Evaluar la eficacia de la decisión.**



Proceso de TOMA DE DECISIONES

- 1) Identificar un problema. ►
- 2) Identificar las criterios de decisión. ►
- 3) Asignar pesos a los criterios. ►
- 4) Desarrollar las alternativas. ►
- 5) Analizar las alternativas. ►
- 6) Seleccionar una alternativa. ►
- 7) Implementar una alternativa. ►
- 8) Evaluar la eficacia de la decisión. ►

Paso 1: 







Identificación del Problema

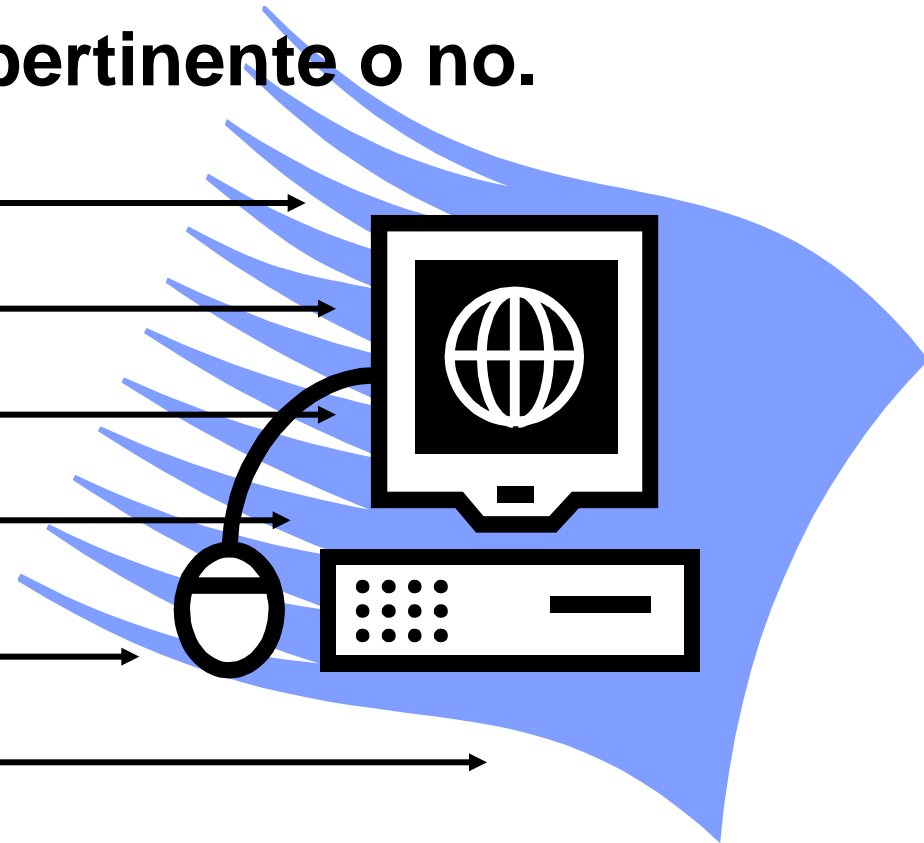


Discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Paso 2: Identificación de los criterios de decisión

Definen lo que es pertinente o no.

- **Confiabilidad** 
- **Estilo** 
- **Garantía** 
- **Soporte** (servicio a domicilio) 
- **Precio** 
- **Servicio** 



Paso 3:

Asignación de peso al criterio

Criterio	Peso
■ Confiabilidad	■ 10 (calificación máxima)
■ Servicio	■ 8
■ Garantía	■ 5
■ Soporte	■ 5
■ Precio	■ 4
■ Estilo	■ 3

Paso 4:

Desarrollo de Alternativas

- Alternativa 1
- Alternativa 2
- Alternativa 3
- Alternativa 4
- Alternativa 5
- Alternativa 6
- Alternativa 7
- Alternativa 8

Solo se enumeran las alternativas viables, no se las evalúa.



Paso 5:

Análisis de Alternativas

Modelo	Confiabilidad	Servicio	Precio	Estilo	Garantía	Soporte
Alternativa 1	8	3	3	5	5	10
Alternativa 2	8	5	6	5	10	5
Alternativa 3	10	8	3	10	5	10
Alternativa 4	8	5	3	10	5	10
Alternativa 5	6	8	6	10	5	10
Alternativa 6	10	8	3	10	5	5
Alternativa 7	2	10	10	10	5	10
Alternativa 8	4	10	10	5	5	10

Se evalúa las alternativas de acuerdo con los criterios establecidos en la etapa 1 y 2 y se revelan las ventajas y desventajas de cada una.

Paso 6:

Selección de Alternativas

Modelo	Confiabilidad	Servicio	Precio	Estilo	Garantía	Soporte	
Alternativa 1	8	3	3	5	5	10	
Alternativa 2	8	5	6	5	10	5	
Alternativa 3	10	8	3	10	5	10	
Alternativa 4	8	5	3	10	5	10	
Alternativa 5	6	8	6	10	5	10	
Alternativa 6	10	8	3	10	5	5	
Alternativa 7	2	10	10	10	5	10	
Alternativa 8	4	10	10	5	5	10	
Pesos de criterios	10	8	4	3	5	5	
							TOTALES
Alternativa 1	80	24	12	15	25	50	206
Alternativa 2	80	40	24	15	50	25	234
Alternativa 3	100	64	12	30	25	50	281
Alternativa 4	80	40	12	30	25	50	237
Alternativa 5	60	64	24	30	25	50	253
Alternativa 6	100	64	12	30	25	25	256
Alternativa 7	20	80	40	30	25	50	245
Alternativa 8	40	80	40	15	25	50	250

Paso 7:

Implementación de la decisión



Comunicarla a los
afectados y lograr que se
comprometan con ella



Paso 8: Evaluación

de la eficacia de la decisión

¿El problema persiste o se resolvió?

- * ¿Definió mal el problema?**
- * ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas?**
- * ¿Eligió la alternativa correcta pero la implemento mal?**

Las respuestas llevarán de vuelta a una de las etapas anteriores, incluso es posible que deba repetir todo el proceso

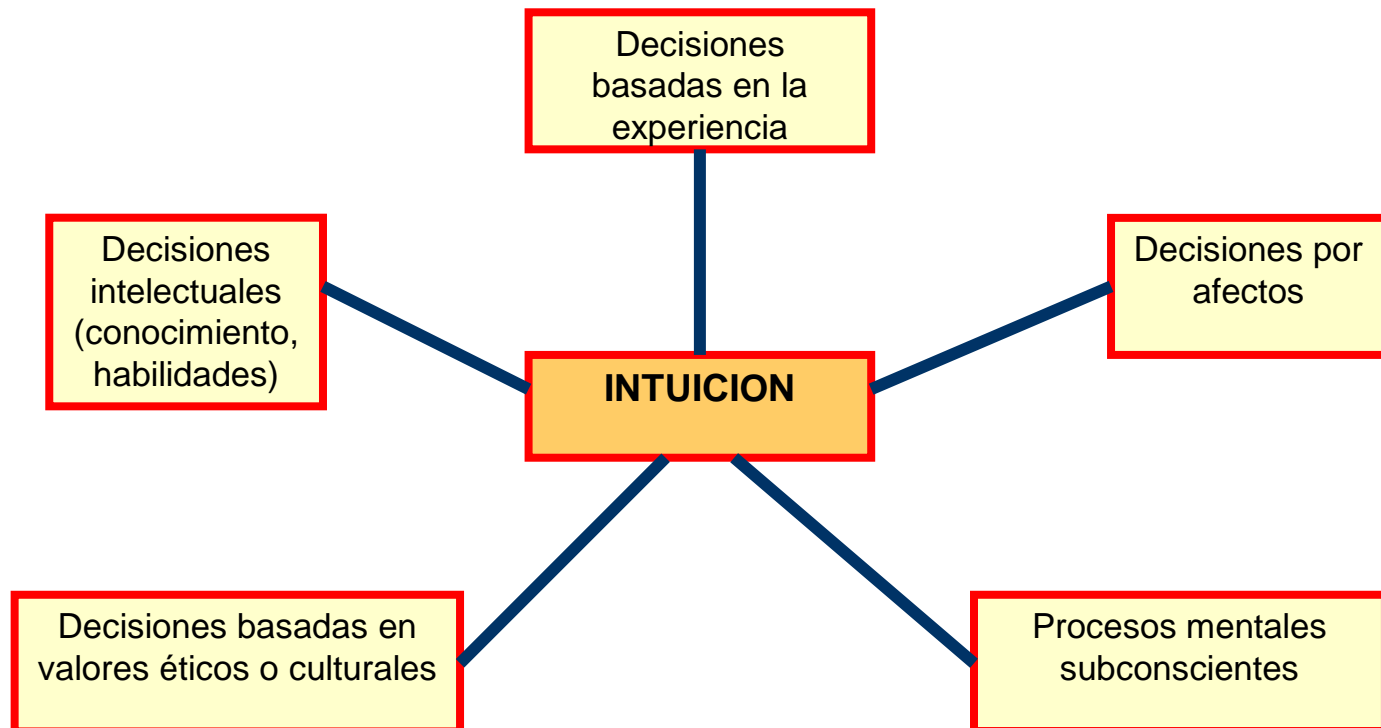


TOMA DE DECISIONES

- INTUITIVA
- RACIONAL
 - RACIONAL PERFECTA
 - RACIONAL LIMITADA

TD Intuitiva

Acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulados.





TD Racional:

Premisas de racionalidad

- ❑ El problema es claro y directo.
- ❑ Hay que alcanzar una sola meta bien definida.
- ❑ Se conocen todas los criterios, las alternativas y sus consecuencias.
- ❑ Las preferencias están claras (pesos criterios).
- ❑ Las preferencias son constantes y estables.
- ❑ No hay restricciones de tiempo ni de costos.
- ❑ La elección final trae el mejor resultado (utilidad económica).



TD Racional:

Límites a la racionalidad

1. Capacidad Individual limitada.
2. Mezcla de problemas con soluciones.
3. Cultura organizacional del gerente.
4. Recopilación de información accesible.
5. Compromiso prematuro con una alternativa.
6. Falta de aceptación de errores.
7. Decisiones anidadas o anteriores.
8. Poder y políticas (intereses en juego).
9. Restricciones de tiempo y costo.
10. Resistencia a la innovación (evitar errores).



TD Racional

Racionalidad Limitada=Acotada

- ❑ Los gerentes toman las dediciones racionalmente pero limitadas (acotada) por la capacidad de procesar la información.
- ❑ Al ser imposible un análisis de información sobre todas las alternativas los gerentes llegan a una solución satisfactoria, en vez de una óptima.

Solución satisfactoria:

Solución aceptada como “ suficientemente buena”



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 1: Formulación del Problema

Racionalidad Perfecta

- Se identifica un problema organizacional importante y relevante.

Racionalidad Limitada

- Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes de un gerente.



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 2: Identificación de los criterios

Racionalidad Perfecta

- Todos los criterios son identificados.

Racionalidad Limitada

- Se identifica una serie de criterios limitados.



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 3: Asignación de pesos a los criterios

Racionalidad Perfecta

- Todos los criterios son evaluados en término de su importancia con la meta de la organización.

Racionalidad Limitada

- Se construye un modelo simple para evaluar y tasar los criterios; el interés personal del tomador de decisiones ejerce una fuerte influencia en las calificaciones.



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 4: Desarrollo de alternativas

Racionalidad Perfecta

- Se desarrolla una amplia lista de todas las alternativas con creatividad.

Racionalidad Limitada

- Se identifica una serie limitada de alternativas similares.



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 5: Análisis de alternativas

Racionalidad Perfecta

- Todas las alternativas son comparadas con los criterios de decisión y sus pesos; las consecuencias de cada alternativa son conocidas.

Racionalidad Limitada

- Empezando por una solución favorecida, las alternativas son evaluadas una a la vez, contra los criterios de decisión.



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 6: Selección de una alternativa

Racionalidad Perfecta

- Maximizar la decisión: la que produzca el mas alto resultado económico (en términos de la meta de la organización)

Racionalidad Limitada

- Decisión satisfactoria: la búsqueda continua hasta que encuentra una solución que sea satisfactoria y suficiente en cuyo momento la investigación se detiene.



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 7: Implementación de la alternativa

Racionalidad Perfecta

- Dado que la única decisión maximiza la meta única y bien definida, todos los miembros de la organización apoyarán la solución.

Racionalidad Limitada

- Consideraciones políticas y de poder influirán en la aceptación y el compromiso de la decisión.



Puntos de vista sobre el Proceso de TD: **Racionalidad Perfecta vs. Limitada**

Paso 8: Evaluación

Racionalidad Perfecta

- El resultado de la decisión es evaluada con objetividad contra el problema original.

Racionalidad Limitada

- La medición de los resultados de la decisión pocas veces son tan objetivos como para eliminar los intereses personales del evaluador.



Toma de Decisiones

Condiciones

Certeza: decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Ej.: Tesorero decide donde depositar los fondos excedentes, sabe que interés ofrece c/banco y sabe que se ganará. Esta seguro de los resultados.

Riesgo: estimación la probabilidad de ciertos resultados.

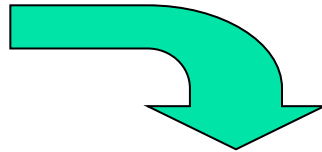
Ej.: Administrar un lugar para esquiar en base a estadísticas de los últimos 10 años

Incertidumbre: sin certeza sin cálculos de probabilidades.

Ej.: El desarrollo de una base de datos proporcionará información que hará que las decisiones sean menos inciertas para compañías que esperen hacer negocios en China.

Análisis de Alternativas de Decisiones

- Certidumbre
- **Riesgo**
- Incertidumbre



Valor esperado por ingresos provenientes de la adición de un funicular para esquiar

	Evento	Ingresos Esperados	x	Probabilidad	=	Valor esperado de c/ alternativa
	Fuertes nevadas	\$850,000		0.3		\$255,000
	Nevadas normales	\$725,000		0.5		\$362,500
	Nevadas ligeras	\$350,000		0.2		\$70,000
						<hr/> \$687,500




Incertidumbre

Valor Compra: 20

Valor Venta: 25

PERIODICOS PEDIDOS	DEMANDA DE PERIODICOS				
	6	7	8	9	10
6	30	30	30	30	30
7	10	35	35	35	35
8	-10	15	40	40	40
9	-30	-5	20	45	45
10	-50	-25	0	25	50



Criterio MAXIMIN: el mejor resultado de los peores (gerente pesimista)

PERIODICOS PEDIDOS	EL PEOR ESTADO	RECOMPENSA EN EL PEOR ESTADO
6	6,7,8,9,10	30
7	6	10
8	6	-10
9	6	-30
10	6	-50



Criterio MAXIMAX: el mejor resultado de los mejores (gerente optimista)

PERIODICOS PEDIDOS	EL MEJOR ESTADO	RECOMPENSA EN EL MEJOR ESTADO
6	6,7,8,9,10	30
7	7,8,9,10	35
8	8,9,10	40
9	9,10	45
10	10	50

Criterio MINIMAX: minimizar la máxima pesadumbre o remordimiento.

reducir al mínimo sus "resultados inevitables"

PERIODICOS PEDIDOS	DEMANDA DE PERIODICOS				
	6	7	8	9	10
6	$30-30=0$	$35-30=5$	$40-30=10$	$45-30=15$	$50-30=20$
7	$30-10=20$	$35-35=0$	$40-35=5$	$45-35=10$	$50-35=15$
8	$30+10=40$	$35-15=20$	$40-40=0$	$45-40=5$	$50-40=10$
9	$30+30=60$	$35+5=40$	$40-20=20$	$45-45=0$	$50-45=5$
10	$30+50=80$	$35+25=60$	$40-0=40$	$45-25=20$	$50-50=0$

PERIODICOS PEDIDOS	PESADUMBRE MAXIMA
6	20
7	20
8	40
9	60
10	80

MAXIMAX

MAXIMIN

MINIMAX

Matriz de pagos (en millones de dolares)

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	MACRO (Visa) RESPUESTA DE BNA (MasterCard)		
	CA ₁	CA ₂	CA ₃
S ₁	13	14	11
S ₂	9	15	18
S ₃	24	21	15
S ₄	18	14	28

Matriz de remordimientos (en millones de dolares)

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	MACRO (Visa) RESPUESTA DE BNA (MasterCard)		
	CA ₁	CA ₂	CA ₃
S ₁	11	7	17
S ₂	15	6	10
S ₃	0	0	13
S ₄	6	7	0



TD en GRUPO

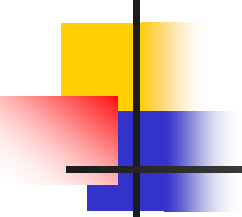
VENTAJAS

- Proporciona información más completa
- Genera más alternativas
- Incrementa la aceptación de una solución
- Incrementa la legitimidad

DESVENTAJAS

- Quitan tiempo
- Dominación de minorías
- Presiones para conformarse
- Responsabilidad ambigua

Son eficaces y eficientes??



Técnicas para mejorar la TD en grupo

- **Tormenta de ideas:** Un proceso generador de ideas que alienta la formación de alternativas reteniendo críticas.
 - **Tablero de historia:** se identifican los temas principales y generan ideas c/u con el propósito de formar una historia completa del total del problema.
 - **Flor de loto:** un pensamiento central es utilizado como base para generar mas ideas en una creciente serie de pensamientos relacionados.
- **Técnica Delphi:** Los miembros del grupo jamás se reúnen frente a frente, se hacen rondas de consenso,
- **Técnica del Grupo nominal (TGN):** Estando presentes físicamente se trabaja de manera independiente.
- **Reunión electrónica:** Los miembros interactúan por medio de computadoras enlazadas.



TOMA DE DECISIONES: Prejuicios y Errores

- Efecto del ancla
- Error de:
 - el exceso de confianza
 - la satisfacción inmediata
 - la contextualización
 - la representación (similitud)
 - la casualidad (azar)
 - los costos incurridos del pasado
- Prejuicio de:
 - Percepción selectiva
 - Confirmación
 - Disponibilidad
 - Egoísta (fracaso-éxito)

Gerentes



**métodos
heurísticos o
empíricos para
simplificar la TD**



TOMA DE DECISIONES:

Actualidad

- ❖ Comprenda diferencias culturales
- ❖ Sepa cuando rendirse
- ❖ Practique los 5 porqués
- ❖ Tome buenas decisiones.... El gerente
 - se enfoca en lo que es importante.
 - es lógico y congruente.
 - acepta el razonamiento subjetivo y objetivo; y combina el razonamiento analítico-intuitivo.
 - requiere solo la información necesaria para resolver un dilema.
 - es sencillo, confiable, fácil de seguir y flexible.
 - alienta y guía el acopio de información pertinente.

TOMA DE DECISIONES:

Mapa conceptual

