

PLANEACIÓN: Notas sobre toma de decisiones

La **toma de decisiones** es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

Racionalidad en la toma de decisiones

Suele afirmarse que la efectiva toma de decisiones debe ser racional. Pero:

¿Qué es la racionalidad?

¿Cuándo una persona piensa o decide racionalmente?

Al intentar actuar o decidir racionalmente se persigue el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar **sin** acciones. Se deben poseer:

- un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes.
- contar con información,
- con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta, y
- tener el decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa más eficaz para el cumplimiento de la meta.

Las decisiones "generalmente" operan sobre el futuro, el que casi invariablemente contiene un alto grado de incertidumbre.

Racionalidad limitada o "acotada"

Las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aun si el administrador se propone deliberadamente ser lo más racional posible.

Consideremos en detalle los pasos del proceso de toma de decisiones.

Búsqueda de alternativas

Es el primer paso de la toma de decisiones.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

- ✓ Factores cuantitativos y cualitativos
- ✓ Análisis marginal
- ✓ Análisis de costo-beneficio

TRES ENFOQUES BÁSICOS PARA LA SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA:

- ✓ **Experiencia**
- ✓ **Experimentación**
- ✓ **Investigación y análisis**

DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

Decisión programada es la que se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Este tipo de decisión se aplica a labores de rutinas o repetitivas; depende fundamentalmente de criterios preestablecidos o regla de decisión. Se trata, en efecto, de una decisión tomada con base en antecedentes.

Las **decisiones no programadas** se aplican a situaciones no estructuradas, novedosas y vagamente definidas de naturaleza recurrente. Las decisiones estratégicas en general son de hecho decisiones no programadas, puesto que requieren de juicios subjetivos.

TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE, INCERTIDUMBRE Y RIESGO

Prácticamente todas las decisiones se toman en condiciones de al menos cierto grado de incertidumbre. Este grado varía, sin embargo, de la certidumbre relativa a la gran incertidumbre. La toma de decisiones implica siempre correr ciertos riesgos.

MÉTODOS MODERNOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE

Análisis de riesgo

Ante decisiones que implican incertidumbre, lo inteligente es conocer el grado y naturaleza del riesgo que se corre al optar por cierto curso de acción.

Árboles de decisión

En los **árboles de decisión** se describen gráficamente en forma de "árbol" los puntos de decisión, hechos aleatorios y probabilidades de los diversos cursos de acción que podrían seguirse.