Toma de Decisiones

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESPOL

Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239

Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
- Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - Producción.
  - Administración.
  - Finanzas.
  - Investigación.
  - Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

Gerencia

- Funciones de la gerencia:
  - **Toma de decisiones.**
  - Planificación estratégica.
  - Estructuración y organización.
  - Liderazgo.
- Poder y Autoridad:
  - Con sensibilidad
  - Respetar poder de otros: colaboración.
  - Compartir el poder: pone al otro buscando nuestra meta.

Liderazgo

- Atención mediante la visión.
  - Tener en claro adonde se va.
- Significado mediante la comunicación.
  - Proyectar la imagen.
- Confianza mediante el posicionamiento.
  - Credibilidad.
- Despliegue del Yo.
  - El líder debe de funcionar bien.
  - Autoconsideración positiva (confiar en uno mismo).
  - Adecuado manejo del fracaso (aprender de los errores).

Organización

- Organizar: Hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos, ambiente.
- Estructura es las relaciones entre las partes de una compañía.
  - Compleja
  - Formal:Se sabe que hace cada uno
  - Centralización: Hay una persona que manda.
- Criterios para ubicar unidades:
  - El trabajo que se debe hacer.
  - Las personas que se tiene.
  - Lugares donde se hace el trabajo.

Organigrama

- Representación de la repartición del trabajo.
- Ilustra 5 aspectos de la organización:
  - La división del trabajo.
  - Cadena de mando.
  - Tipo de trabajo que se realiza y área de responsabilidad.
  - Niveles de administración. Toda la jerarquía.
  - Agrupación de segmentos de trabajo.

Organización

- Proceso de organización:
  - Detallar el trabajo.
  - Dividir el trabajo.
  - Combinar (departamentalización).
  - Coordinación del trabajo.
  - Seguimiento.
- Tener en cuenta:
  - Nivel de división del trabajo.
  - Tamaño de administración responsable (depende de tipo de trabajo).
  - Unidad de mando.

Estrategia

- Los pasos (camino, forma de pensar) que se van a seguir para lograr los objetivos de la empresa.
- Son a largo plazo.
- Los cambios se originan de los lideres no del grupo.

Fortalezas Debilidades

Oportunidades Amenazas

Estrategia Competitiva

Valores Personales de Líder

Expectativas Sociales

Estrategia

- Empresa necesita campo de acción bien definido y dirección de crecimiento.
- Objetivos por si solos no satisfacen esta necesidad.
- Se requieren reglas adicionales de decisión para que empresa tenga crecimiento lucrativo y ordenado.
- Estrategia o <u>concepto del negocio de la empresa</u>.
- Orientación específica pero permitiendo el desarrollo.

Estrategia o No?

- No estrategia, solo búsqueda de rentabilidad:
  - Ahorra tiempo y dinero de planear estratégica.
  - Campo de oportunidades potenciales no restringido.
  - Puede retrasar compromiso hasta tener mejor información.
- Desventajas:
  - No hay reglas para guiar búsqueda de nuevas oportunidades.
  - Decisiones sobre proyectos de calidad inferior. Por no tener enfoque para esfuerzos.
  - No prevé que hacer cuando no se sabe que hacer. Provisión formal para desconocimiento parcial.
  - Patrón de asignación de recursos no eficiente.
  - No capacidad interna para anticipar cambio.
  - Desorganización por falta de fin común.

Planificación

- Planeación estratégica:
  - Busca los objetivos principales de la empresa.
  - Son a largo plazo.
  - Son objetivos filosóficos que indican el camino.
  - Incluyen la visión y la misión de la empresa.
  - Parte de un análisis estructural de la empresa y su entorno.
- Planeación operativa:
  - Son objetivos a corto plazo, para distribuir el trabajo. Tiene un objetivo que hay que cumplir en ciertos plazos. Y ciertas actividades para llegar a este objetivo.

Decisiones

- ...Cada da, alguien pierde alguien gana avemaría.
    - Blades, R. (1984).
- Tipos de decisiones.
    - Bajo certeza.
    - Bajo riesgo.
    - Bajo incertidumbre.
- Punto de vista gerencial:
    - Actúa en contexto de organización con metas, propósitos y reglas propias.
    - Organización presiona y limita actividades.
    - Trabaja con otros y mediante otros. Coordinar. Otros implementan sus decisiones.
    - Responsabilidad de resultados.
    - Rechazo del status quo.

Bajo Certeza

- Cuando sabemos a ciencia cierta lo que va a ocurrir:
- Ejemplo.
    - Si me guindo de una horca, tengo la certeza de que me voy a morir.

Bajo Riesgo

- Es cuando no conocemos exactamente cual es el resultado que ocurrirá. Pero Si sabemos los posibles resultados y la probabilidad de ocurrencia de los mismos.
- Ejemplo.
  - Si juego a la ruleta rusa, se que puedo quedar vivo o muerto, y que tengo una probabilidad de 1/6 de morirme.

Bajo Incertidumbre

- Es cuando, no se que es lo que puede ocurrir, o si lo sé, desconozco cual es la probabilidad de ocurrencia.
- Ejemplo:
  - Voy a un santo de Barcillo.
  - Que ocurrira???
- Cuando tenemos experiencia, una decision bajo incertidumbre puede tornarse en decision bajo riesgo.
- Las probabilidades pueden calcularse basados en lo que ha ocurrido en el pasado.

Metodología Toma Decisiones

- Definición del problema.
- Determinación de criterios de evaluación.
- Identificación de soluciones alternativas.
- Evaluación de alternativas.
- Ejecución.
- Verificación de resultados.

- Estudio de casos ayuda a desarrollar experiencia y habilidad en toma decisiones:
  - Determinar cual es el problema.
  - Objetivos del tomador de decisiones. Priorizar.
  - Análisis de alternativas respecto a objetivos.
  - Plan de acción. Como hacer lo decidido.

Definición Del Problema

- Problema bien definido esta 50% resuelto.
- Destreza par definir problema determinará eficiencia del gerente.
- No generalizar mucho.
- No particularizar mucho.
- No hay regla fija, sale de la experiencia.
- Método de casos ayuda a ganar experiencia en definición del problema.
- Recordar que problema siempre es desde el punto de vista del tomador de decisiones.

Escollos Definición Problema

- Definición prematura:
  - No reconoce diferencias entre distintos problemas, quiere aplicar soluciones que funcionaron en el pasado a todos los problemas.
- Asumir que siempre hay problema central:
  - Casi nunca es así.
  - Pasa por alto otros problemas importantes.
  - Se necesita generalizar mucho, no deja abordarlo eficientemente.
- No distinguir síntomas de problema en sí.

Directrices Definición Problema

- Considerar toda la información <u>disponible</u>.
  - No buscar más, sino comprender la que se tiene.
- Lluvia de ideas, hacer lista:
  - Anotar específicamente todos posibles problemas.
- Revisar y podar ideas.
  - Separar problemas de síntomas.
  - Pulir definiciones.
  - Si salen nuevos problemas apuntarlos.
- Plantearlos en términos comprensibles y concisos:
  - Respaldar con hechos y lógica.
- Clasificar en orden de importancia.
  - Magnitud de contribución a la situación.
  - Urgencia.

Determinar Criterios

- Objetivos del tomador de decisiones.
- Son tanto presiones como directrices.
- 2 fuentes:
  - Objetivos y metas de organización.
  - Metas y valores del tomador de decisiones.
  - Si hay conflicto prevalece organización salvo cuestiones de ética.
- Ni muy amplias ni muy específicas.
  - Muy amplias no dan dirección.
  - Muy específicas no dejan maniobrar.
- 2-5 criterios basta.
  - >5 generalmente son muy específicos.
- Clasificar según importancia.

Identificar Soluciones Alternativas

- Debe conocerse del tema.
- Enumerar toda alternativa que se ocurren.
  - No pasar por alto ninguna que sea factible.
- Revisar la lista.
  - Para no eliminar en paso anterior algunas que parecen malas a simple vista pero podrían servir.
  - Resumir las mejores alternativas.
- Preguntar:
  - Puede ser puesta en práctica?
  - Puede ser ejecutada ajustada a criterios?

Evaluar Soluciones Alternativas

- Evaluación de que tan bien cada una satisface nuestros criterios.
- 3 preguntas claves inicales:
  - Resuelve el problema específico?
  - Satisface mis criterios?
  - Puede ser puesta en práctica?
- Se puede utilizar herramientas cuantitativas o cualitativas para analizar alternativas en este punto.
- Es importante revisar que tan confiable son las evidencias.

Ejecución Decisión

- La selección de la mejor alternativa no es el final del proceso, sino el comienzo de la puesta en práctica.
- Lo importante no es solo la decisión sin que se implemente y solucione el problema.
- En ejecución minimizar desventajas y maximizar ventajas.
- La ejecución generalmente la hacen otros:
  - Comunicación e instrucciones:
    - Exacto, completo y adaptado al público específico.
  - Verificación.
    - Asegurar que este cumpliendo los objetivos.
    - Medidas correctivas.

Verificación Resultados

- Feed-back / Retroalimentación.
- Control:
  - Mide estado o resultados de algo.
  - Proceso de medir las actividades para determinar si se utilizan los recursos eficientemente (al menor costo) y efectivamente (hacia los objetivos deseados) a fin de lograr los objetivos e implementar acciones correctivas.
- Controles:
  - Ejerce efecto sobre algo.
  - Acción de tomar acción o tener poder sobre algo.
- Acelerador y tacómetro.
- Sapo y piedra.

Control y Evaluación

- Comprende 3 actividades:
  - Medir , Comparar y Corregir.
- Fuentes de medición:
  - Observación personal.
  - Reportes estadisticos.
  - Reportes orales.
  - Reportes escritos.
- Comparar: Determinar diferencia entre lo logrado y lo deseado. Criterios:
  - Cantidad.
  - Calidad.
  - Tiempo.
  - Costo.
- Acción Correctiva:
  - Dirige a cambiar realización actual o estandares.

Caracteristicas Sistemas Control

- Oportunos.
- Flexibles.
- Economicos.
- Comprensibles.
- Ubicados estrategicamente.
- Dirigidos a subrayar excepciones extremas..
- Miden los puntos críticos.
- Permitir tomar acción eficaz y eficiente.

Principales Areas de Control

- Controles de Venta.
- Controles de Producción.
- Cotroles Fianancieros y Contables.
- Control de Calidad de la Administración.
- Controles Generales.

Controles Sobre Ventas

- Por volumen total de las mismas.
- Por tipo de articulo vendido.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por precio de articulos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.
- Por gasto de los tipos de venta.

Controles en Producción

- Controles de inventarios:
    - MP, PP, PT.
- De operaciones producticas:
    - Rendimiento, volumen, ruta, programa, abastecimiento.
- De calidad.
    - Fijación standares, estadisticas, inspecciones, rechazos.
- De tiempos u metodos de operacion:
    - Basados en estudios o estadisticas anteriores.
- De desperdicios:
    - Rendimientos y minimos tolerables.
- Mantenimiento y Conservacion:
    - Tiempo parado, Costos mantenimiento.
- Costos de producción:
    - Costos unitarios y Costos fijos totales.

Controles Financieros /Contables

- Contables:
  - Utilidades, Finaciamiento, Costo:
  - Balance General.
  - Estado perdidas y Ganancias.
  - Estado de cambio en posición.
  - Presupuesto.
  - Reportes de Costos y Gastos.
- Financieros:
  - Rentabilidad:
  - Flujo de Caja.

Punto de Vista Gerencial

- Comprension de Presiones Organizacionales:
  - Metas son las de la organizacion y no las suyas personales.
  - > Posicion = > Libertad = > Poder = > Responsabilidad.
  - Clima tambien limita.
  - Organización fija limites, pero tambien da los recursos.
- Trabajo con otros y mediante otros:
  - No trabaja solo. Participante activo esfuerzos coordinados orientados a metas especificas.
  - Otros ponen en practica sus decisiones.
  - Cooperacion y asistencia activa de otros necesaria.
  - Determina medio ambiente donde trabajana otros:
    - Cumplan con deberes.
    - Crezcan y desarrollen profecionalmente.

Punto de Vista Gerencial

- Aceptacion de Responsabilidad.
  - A pesar que otros hacen trabajo, gerente es responsible resultados.
  - Toma solo decisiones en tiempo limitado, con informacion incompleta.
  - Resultados y no intenciones cuentan.
  - El responde por resultados.
  - “Aqui recae toda la responsabilidad” - Harry Truman.
- Rechazo de Status Quo:
  - Insatisfaccion fundamental.
  - No staisfecho condiciones actuales.
  - Siempre busca mejorar.
  - Sensible a cambio dentro y fuera organizacion.