

Teoría de la Decisión en la Práctica

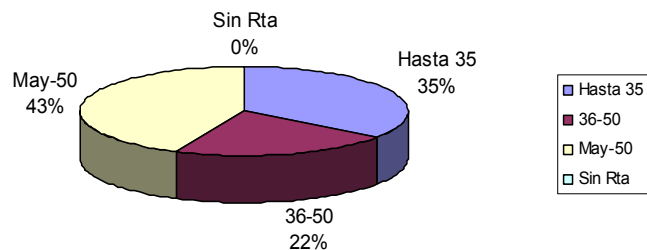
Conclusiones Preliminares: Proyecto Ubacyt E034



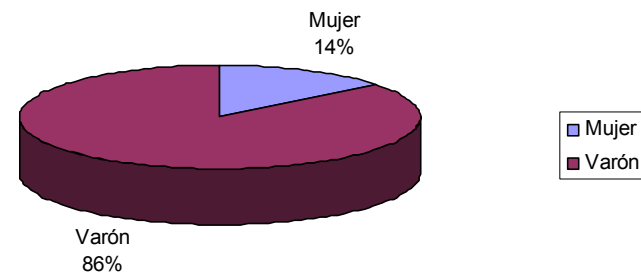
C.P.C.E. 11/10/2006

Características de la población encuestada (98 casos)

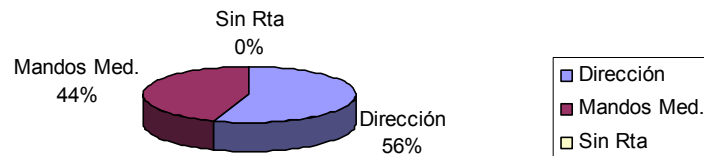
Edades



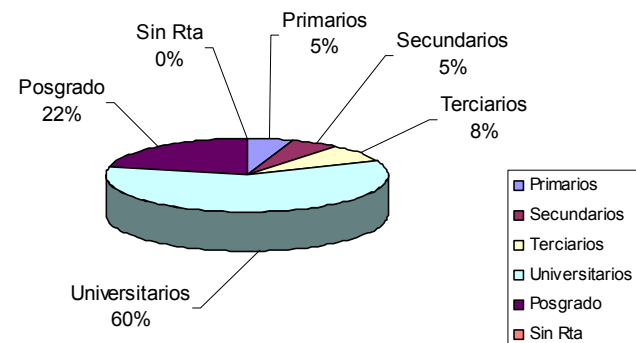
Género



Nivel Jerárquico

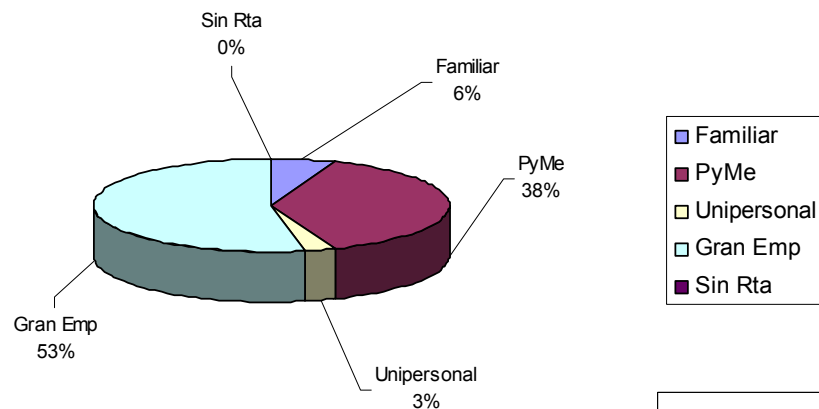


Nivel de Estudios

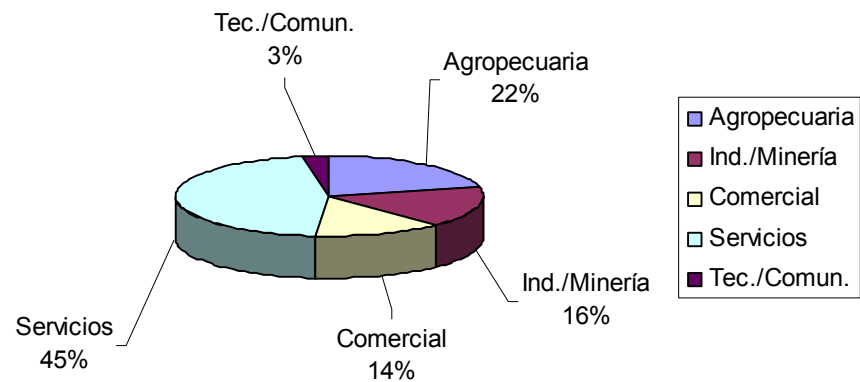


Características de las empresas analizadas

Tipo de Empresa



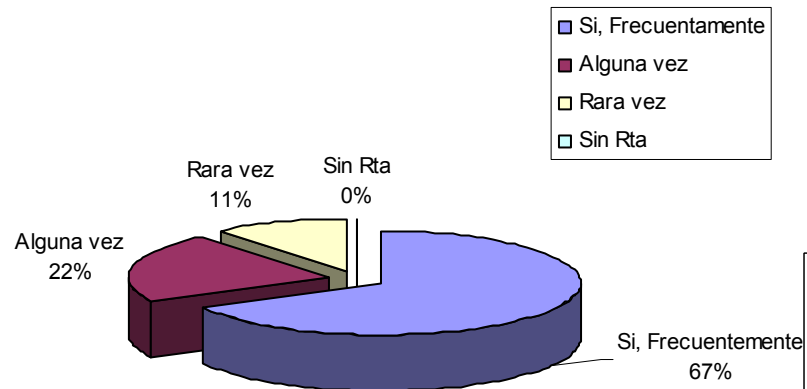
Sector



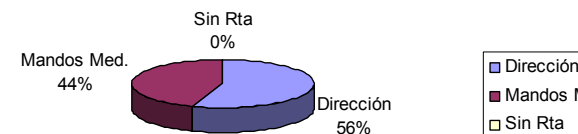
Decisiones Estratégicas

- Percepción del decisor respecto del carácter estratégico de la decisión.
- Correspondencia entre Nivel Jerárquico y frecuencia observada

Frecuencia en toma de decisiones estratégicas

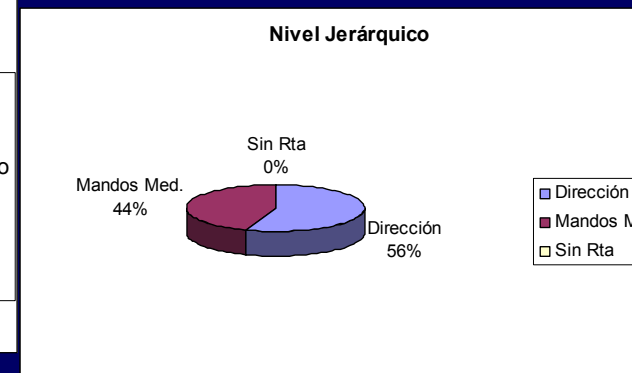
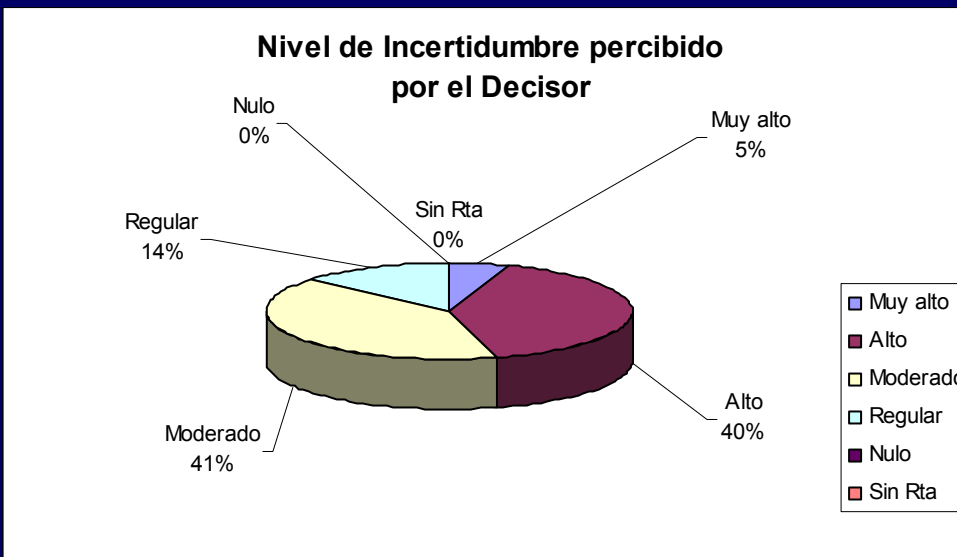


Nivel Jerárquico



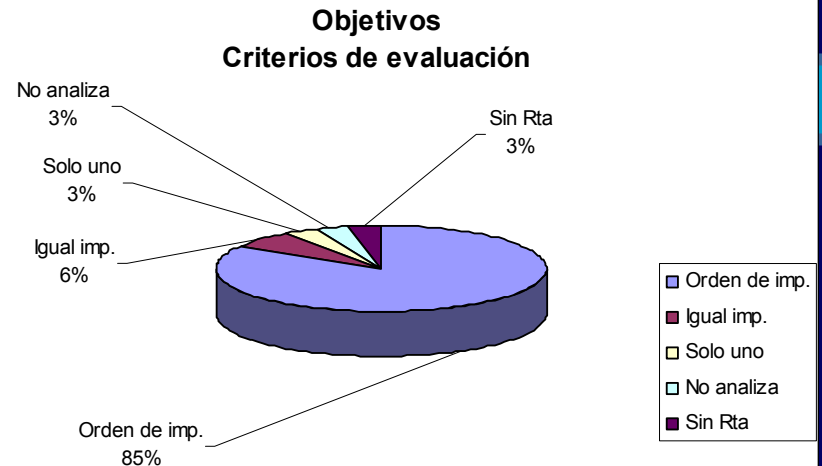
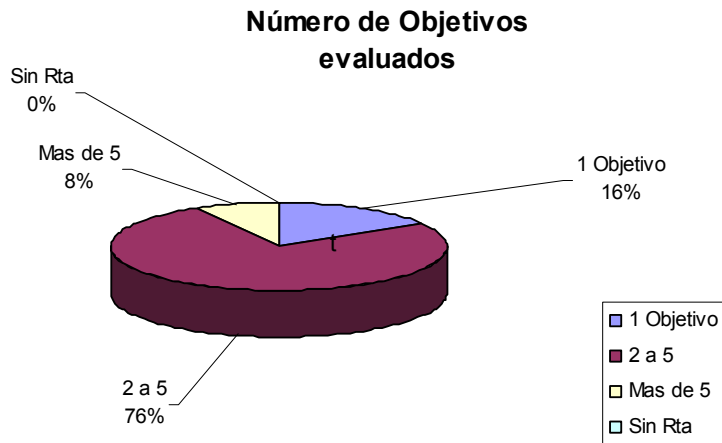
Nivel de Incertidumbre de la Decisión

- Percepción del decisor respecto del nivel de incertidumbre identificado en la decisión (81% advierte nivel moderado a alto)
- Correspondencia con Nivel Jerárquico (56% Nivel de Dirección)



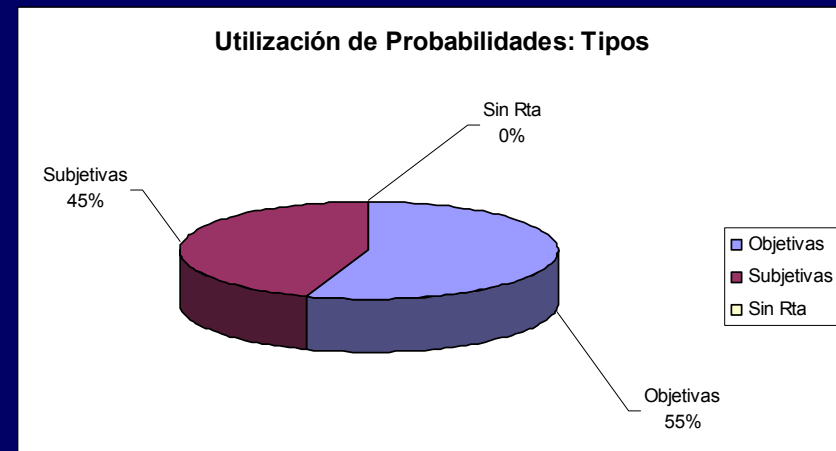
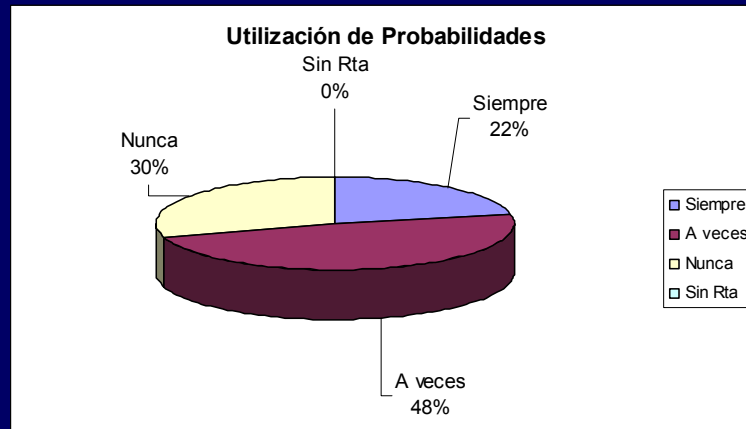
Objetivos /Propósitos definidos en la decisión

- Número de objetivos a analizar: 76% rango: 2- 5 objetivos
- Criterios de calificación (numéricos o no), de la importancia relativa entre objetivos: 85% aplica "Orden de importancia o preferencia"



Utilización de Probabilidades en el análisis decisorio

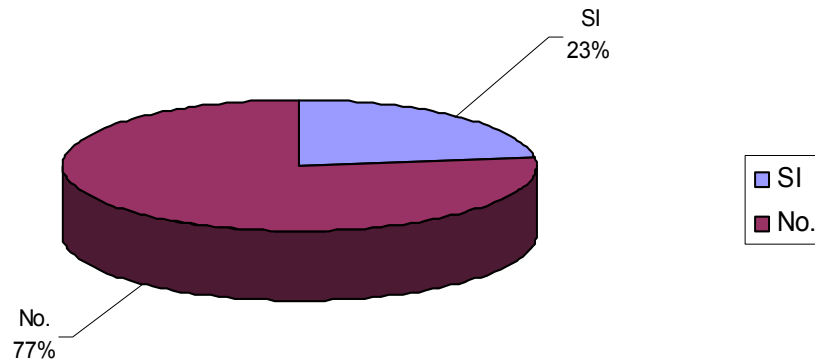
- 70% de los encuestados sostiene utilizar probabilidades o evaluaciones de propensión a suceder de variables no controlables



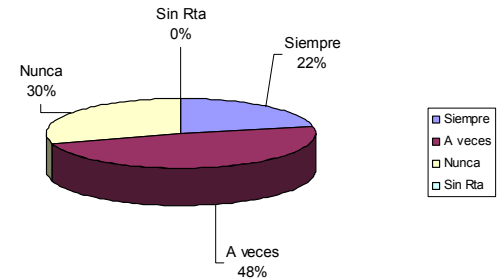
Utilización de Probabilidades en el análisis decisorio

- Sólo un 23% (del 70% que sostiene utilizarlas), aplica criterios técnicos para la definición de valores.

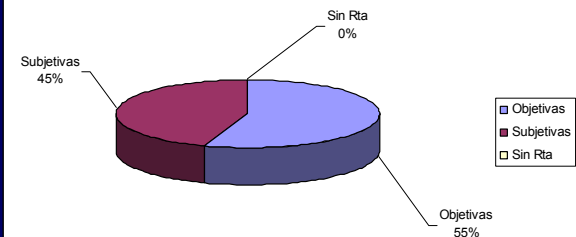
Probabilidades: aplicación de métodos para su definición



Utilización de Probabilidades

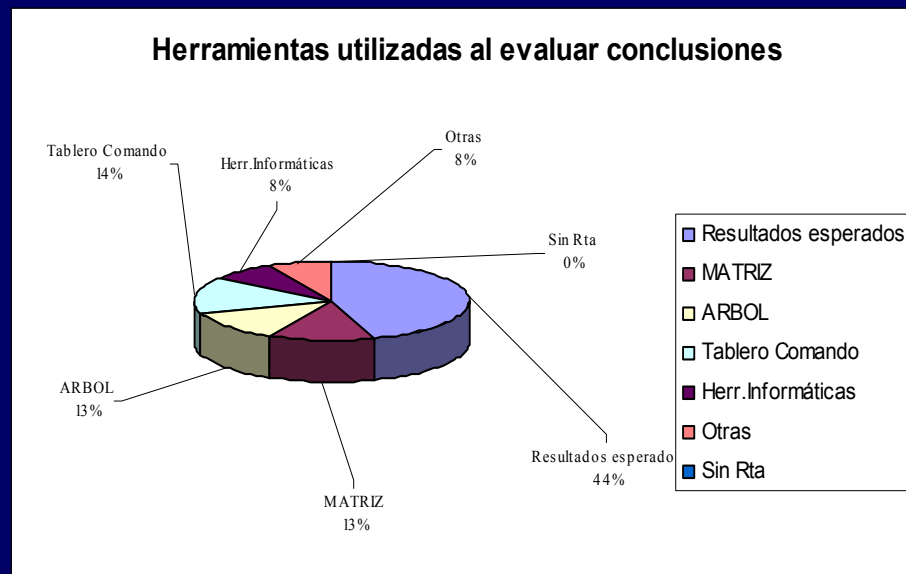


Utilización de Probabilidades: Tipos



Herramientas de uso frecuente para armar un modelo de análisis decisorio

- Sólo un 23% de los encuestados utilizan las herramientas propuestas por TD Árbol (13%) y Matriz de decisión (13%)
- Experiencia, “pálpito” y alineación a las políticas organizacionales, son conceptos señalados por los encuestados, en la etapa de composición de modelos y evaluación de conclusiones



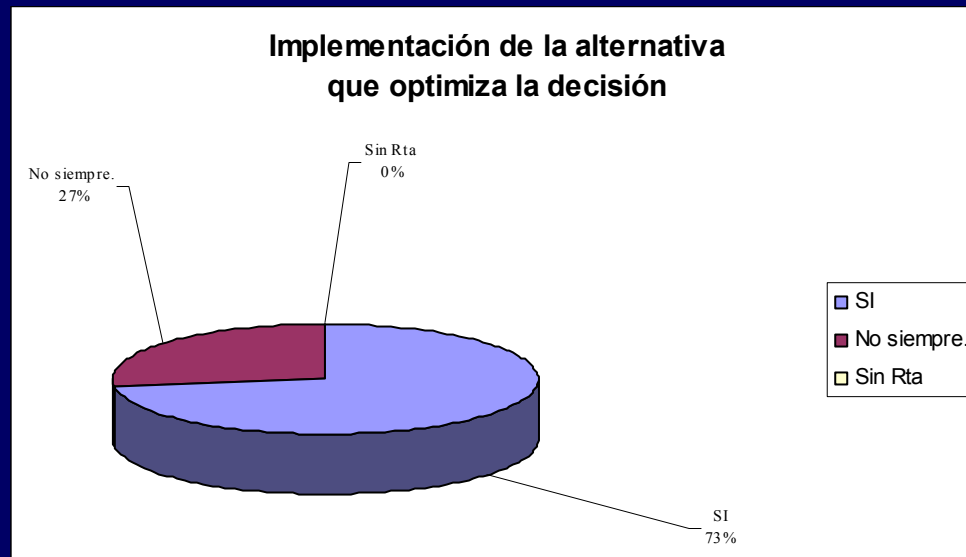
Planificación de la Decisión

- Sólo un 3% de los encuestados (3 casos), sostiene planificar sus decisiones al largo plazo
- El 69% planifica y decide en función del corto plazo



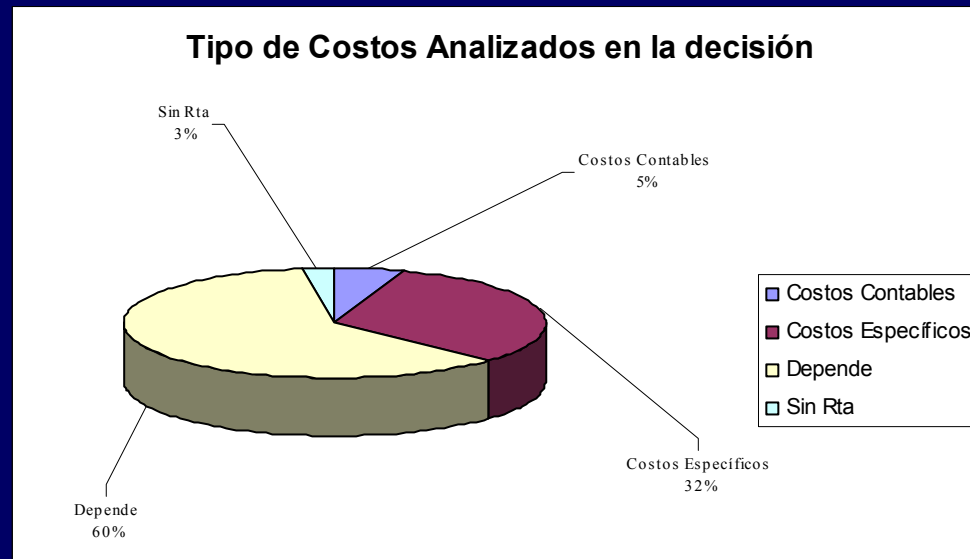
Implementación de la alternativa óptima

- Un 27% de los encuestados, manifiesta no siempre haber implementado la alternativa seleccionada como óptima.
- En el Nivel de Mandos Medios las razones pueden obedecer a una decisión de Nivel Superior. En el Nivel de Dirección, es necesario profundizar la cuestión. (Se identifica en algunos casos déficit de información y/o de profundidad en la evaluación)



Costos para la Toma de Decisiones

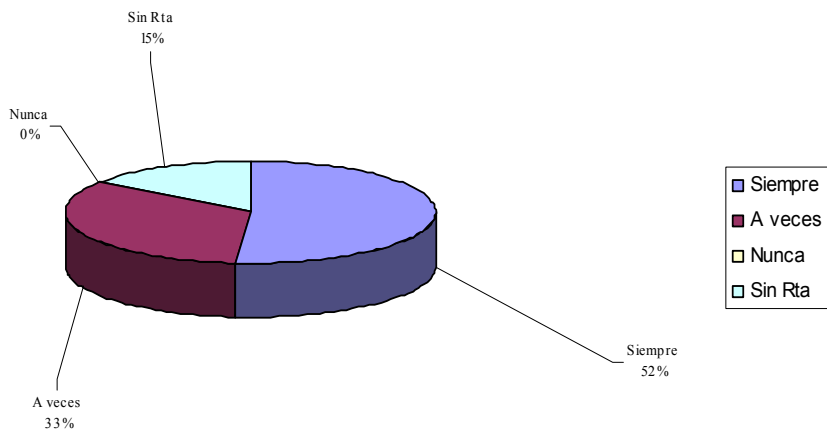
- Sólo el 5% de los encuestados manifiesta utilizar Costo contables, sin embargo el 60% admite que esto “depende” del caso bajo análisis.



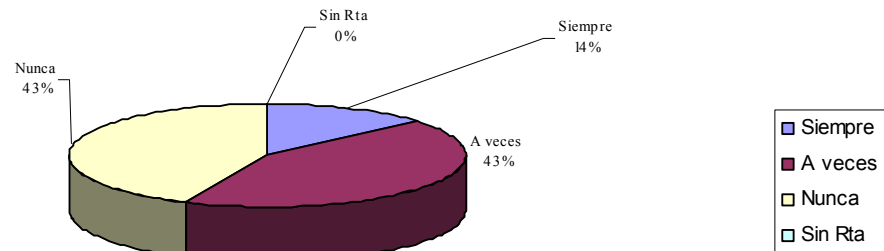
Costos de Oportunidad

- Un 43% sostiene analizar conjuntamente costos futuros con costos ideales
- El 52% de los casos manifiesta utilizarlos "siempre". Aspecto que promueve distorsiones significativas en la evaluación decisoria

Utilización de Costos de Oportunidad

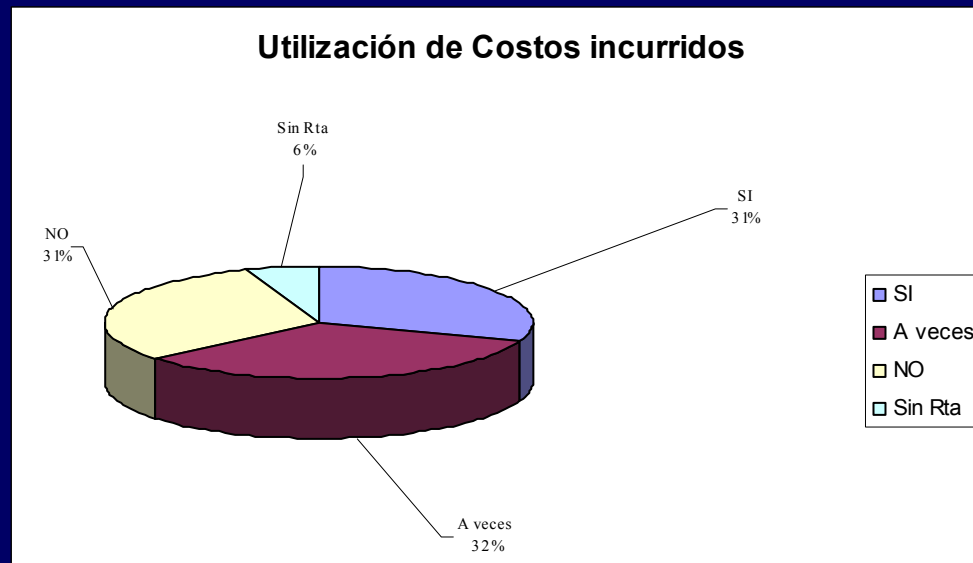


**Costos para la Decisión (futuros)
& Costos de Oportunidad:
Evaluación conjunta**



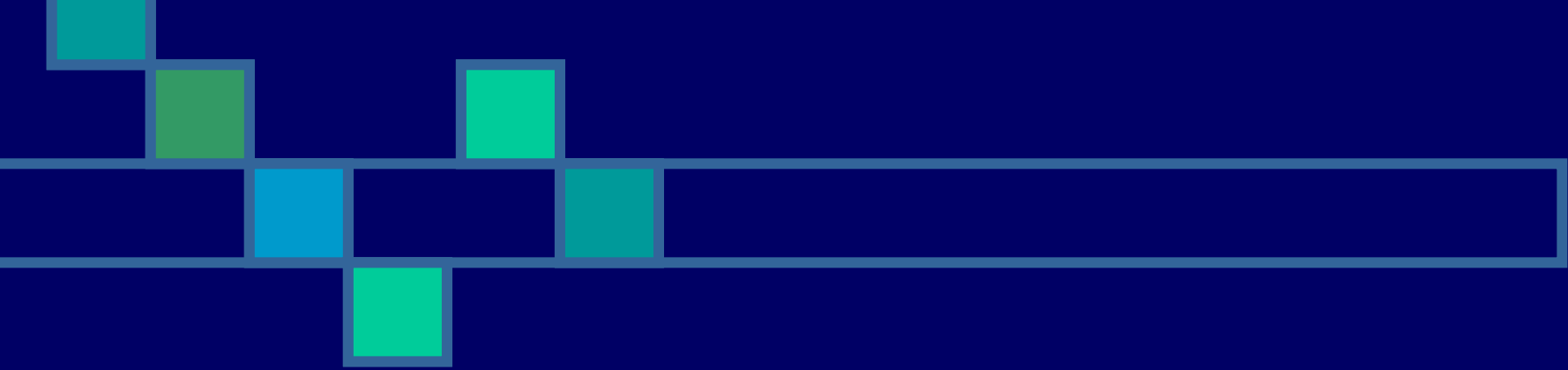
Costos Incurridos

- Un 63% de los casos, manifiesta considerar en la decisión el análisis de costos incurridos.



CONCLUSIONES

- Se evidencian dificultades para procesar situaciones complejas. Existen severos límites en la capacidad de recibir, procesar y recordar información. En general, se piensa en serie (un asunto tras otro) y no en paralelo (varios asuntos al mismo tiempo).
- No se tienen en cuenta conceptos elementales de estadística y de teoría de las probabilidades.
- La falta de tiempo, de disciplina, la distracción y también la falta de recursos son factores que limitan en forma más importante la elaboración de un proceso decisorio completo.
- En general no se buscan pruebas que contradigan las creencias previas, es posible que se recuerde lo que se ajusta a las opiniones actuales. Las situaciones en general son analizadas a través de marcos de referencia cultural, social e individual que imponen juicios previos, valores, inclinaciones.
- La utilización de costos pasados estaría asociada a la forma en que se pretende exponer el problema. Ello puede subrayar la importancia que se le quiere dar a los costos irrecuperables, esgrimir pruebas de confirmación de juicios previos o utilizarlos con la predisposición de adoptar las decisiones que justifiquen elecciones anteriores.



Teoría de la Decisión en la Práctica

Conclusiones Preliminares: Proyecto Ubacyt E034



C.P.C.E. 11/10/2006