

## 4.2.Habilidades Gerenciales

### 4.2.2. Toma de Decisiones

# TOMA DE DECISIONES

## ► Intención VS Acción



# Proceso Racional de Toma de Decisiones



- ▶ Definir el Problema
- ▶ Identificar los criterios de decisión
- ▶ Ponderar los criterios
- ▶ Desarrollar alternativas de solución
- ▶ Evaluar las alternativas
- ▶ Seleccionar la mejor

# Calidad de la Decisión Vs el Resultado

	Decisión Buena	Decisión Mala
Resultado Bueno		
Resultado Malo		

# Calidad de la Decisión Vs el Resultado

		DECISIÓN	
		buena (+)	mala (-)
RESULTADO	buena (+)	OK	Buena Suerte (muy peligroso)
	mala (-)	Mala Suerte (no pasa nada)	Posibilidad aprendizaje (peligroso)

# Calidad de la Decisión Vs el Resultado

¿Dónde tenemos que poner el acento: en el proceso de toma de decisiones o en los resultados?

A corto plazo, podemos tener resultados positivos habiendo decidido mal o resultados negativos habiendo decidido bien, pero a largo plazo, si decidimos bien ¿acabaremos obteniendo los resultados pretendidos?

luego:

- ¿debemos preocuparnos por decidir bien más que por acertar?
- ¿el resultado es irrelevante?



# El Tiempo...

- ▶ "Si no sabes a donde vas, es poco probable que llegues"  
**Anónimo**
- ▶ "Siempre tienes la libertad de escoger que hacer primero, que hacer segundo y qué no hacer"  
**Brian Tracy**
- ▶ "Haga planes para su futuro porque es ahí donde va a pasar el resto de su vida"  
**Mark Twain**
- ▶ "A quien sale al mar sin decidir el puerto de destino, el viento jamás le es favorable"  
**Montaigne**
- ▶ "Si no sabes a donde vas, lo mas probable es que acabes en otra parte"  
**Anónimo**



# Características del tiempo

- ▶ **ATÍPICO:** Ningún recurso se le parece
  - ▶ **EQUITATIVO:** Igual para todos
  - ▶ **LIMITADO:** Es escaso
  - ▶ **INDISPENSABLE:** Se usa para todo
  - ▶ **INSUSTITUIBLE:** No se reemplaza
  - ▶ **IRRECUPERABLE:** No hay regreso
  - ▶ **NO ALMACENABLE:** No se guarda
  - ▶ **INEXORABLE:** Fluye imparable
- "NO SE FABRICA NI COMPRA"**



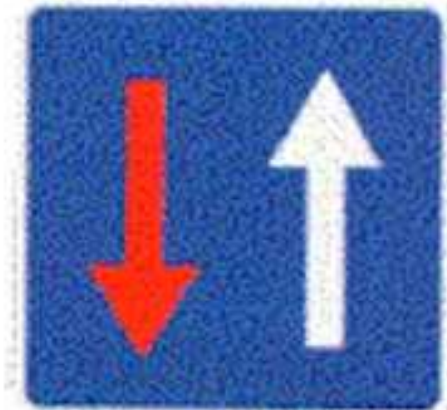


# Factores Importantes Vs Factores Urgentes

- El problema no es falta de tiempo.



- El problema son las prioridades



■ Asunto Importante VS Asunto Urgente

# Factores Importantes

- ▶ Son actividades que debes hacer.
- ▶ Tareas que facilitan, de forma directa o indirecta, conseguir los objetivos.
- ▶ Tareas por lo que se valora tu trabajo.
- ▶ El grado de importancia lo da el peso que la tarea tiene en lograr los objetivos.



# Factores Urgentes

- ▶ Son actividades que reclaman tu atención inmediata.
- ▶ Todas aquellas tareas que llevan implícito una premura de tiempo.
- ▶ El grado de urgencia lo determinan las consecuencias para la persona, área u organización por no tener esa tarea realizada, cuando tendría que estarlo.





# Perdida de Tiempo Circunstancial

- ▶ Visitas inesperadas.
- ▶ Llamadas telefónicas inoportunas.
- ▶ Correspondencia inservible.
- ▶ Esperar a alguien que no llega.
- ▶ Reuniones improductivas.
- ▶ Conversaciones informales.
- ▶ Esperar respuesta o información necesaria.
- ▶ Reportes inútiles.





# Perdida de Tiempo Personal

- ▶ **Perfeccionamiento innecesario.**
- ▶ **Desorganización.**
- ▶ **Retrasos diversos.**
- ▶ **No saber decir "NO".**
- ▶ **Falta de interés.**
- ▶ **Actitud negativa.**
- ▶ **Agotamiento.**
- ▶ **Chismes.**



# Matriz de Prioridades



# Matriz de Prioridades

**IMPORTANTE  
URGENTE**

**IMPORTANTE  
NO URGENTE**

**NO IMPORTANTE  
URGENTE**

**NO IMPORTANTE  
NO URGENTE**

# Matriz de Prioridades

- **Cuadrante I: Importante + Urgente. CRISIS.** Son aquellas tareas que debes hacer inmediatamente. Si no las haces, las consecuencias son problemas muy graves.
- **Cuadrante II: Importante + No Urgente. PLANIFICACIÓN.** Son aquellas tareas que debes planificar en tu agenda, para resolverlas antes de pasar a ser urgentes.
- **Cuadrante III: No Importante + Urgente. INTERRUPCIONES.** Son aquellas tareas que pueden esperar, incluso puedes delegar en otra persona su realización.
- **Cuadrante IV: No Importante + No Urgente. TRIVIALIDADES.** Son aquellas tareas que si no las haces, no pasa absolutamente nada, por tanto, no las hagas, el efecto es el mismo, y ganas tiempo.



# Matriz de Prioridades

Las emociones que genera

<b>Estrés</b> <b>Agotamiento</b> <b>Rol de bombero</b>	<b>Control</b> <b>Visión</b> <b>Disciplina</b>
<b>Impotencia</b> <b>Excluido</b> <b>Sin objetivos</b>	<b>Irresponsabilidad</b> <b>Dependencia</b> <b>Pérdida de tiempo</b>

# Matriz de Prioridades

Que se debe hacer con las tareas de cada cuadrante

	IMPORTANTE	IMPORTANTE	
URGENTE	Hazlo!! Ya!!	Pon fecha para hacerlo...	NO URGENTE
URGENTE	Puede esperar...	No lo hagas!!	NO URGENTE
	NO IMPORTANTE	NO IMPORTANTE	

# Trampas

- ▶ **“Dejarse abrumar por el objetivo nos paraliza”**
  - ▶ Se debe descomponer el objetivo en tareas parciales manejables
- ▶ **“Intentar acometer una tarea poco manejable, nos lleva a *“morder más de lo que se puede tragar”*”**
  - ▶ Si una tarea te parece excesiva, divídela en tareas más pequeñas.
- ▶ **“Al centrarnos en los detalles de las tareas no hay que perder de vista el objetivo final a alcanzar”**
  - ▶ Se debe conectar las pequeñas tareas de rutina con sus objetivos
- ▶ **“Saltar mental o en la ejecución de una tarea a otra”**
  - ▶ Hacer cada vez una sola cosa





# Plan para establecer Prioridades

- ▶ Haga primero lo que menos le agrada
- ▶ Vea a quien le agradaría hacerlo y delegue
- ▶ Si es algo extenso.... Divídelo
- ▶ Una vez iniciado algo.... No te detengas
- ▶ Ante objetivos poco claros... replantéalos
- ▶ Cambia de lugar cuando hagas las cosas
- ▶ Cuidado con caer en rutina.... Cámbiala
- ▶ Tercerización





# Gestión del Cambio

► **"La gente no se resiste al Cambio.....,  
se resiste a Cambiar"** Peter Senge



# Gestión del Cambio

- ▶ El objetivo de un proceso de ayuda rara vez consiste en mantener el statu quo.
- ▶ Los gerentes y consultores requieren un modelo simplificador de lo que constituye un fenómeno muy complejo.
- ▶ No es posible concebir los procesos humanos sin cambios, ya sean evolutivos o dirigidos.
- ▶ Las organizaciones deben deshacerse de conceptos y comportamientos antiguos, sin perder prestigio.
- ▶ Producir un “cambio”, significa hacer que la organización vea o haga las cosas de manera diferentes, sin menospreciar sus conceptos actuales.



# ¿Qué es el Cambio?

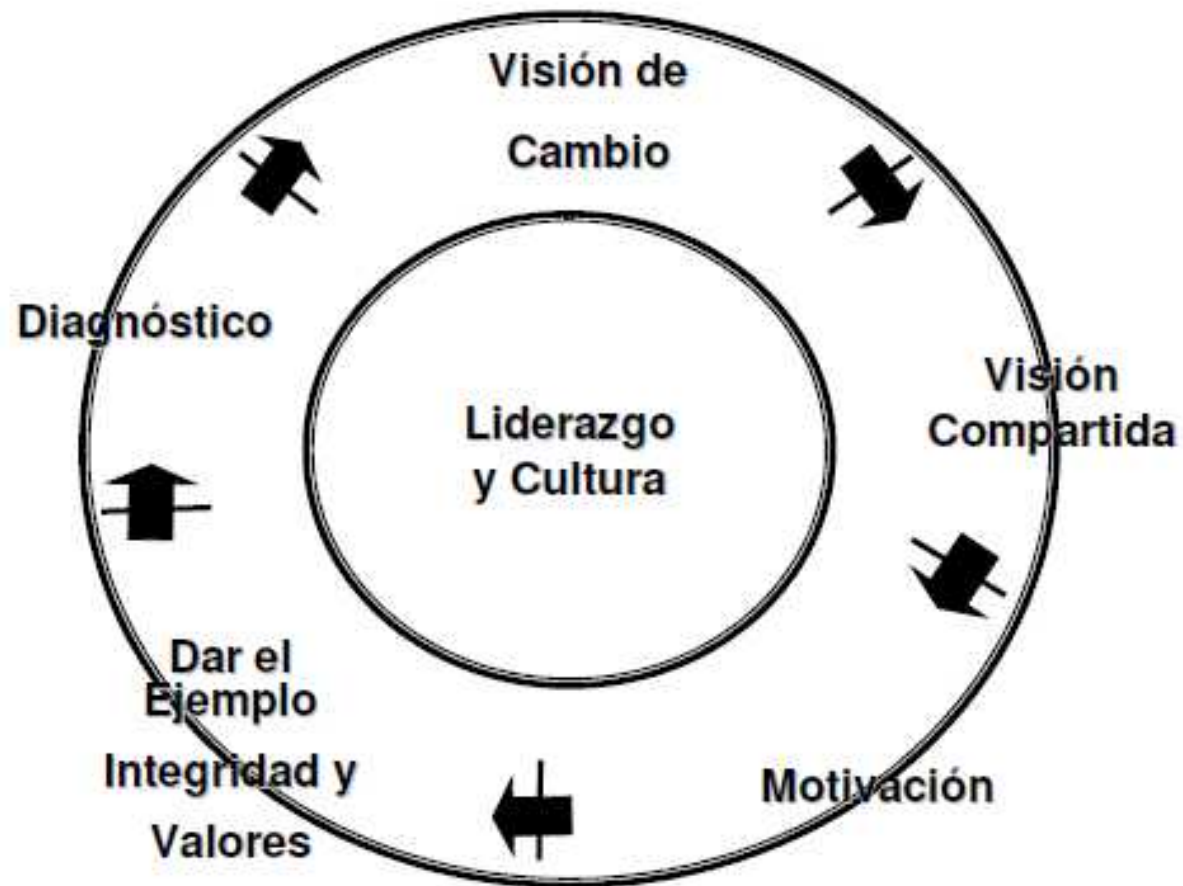


# Resistencia al Cambio





# Tiempos de Cambio



# Modelo de Lewin



**Descongelar:** Cambios para superar las presiones de la resistencia individual y el conformismo del grupo.

**Congelar:** Estabilizar el cambio, equilibrando las fuerzas que lo impulsan y lo restringen

# Tiempos de Cambio

Situación  
deseada

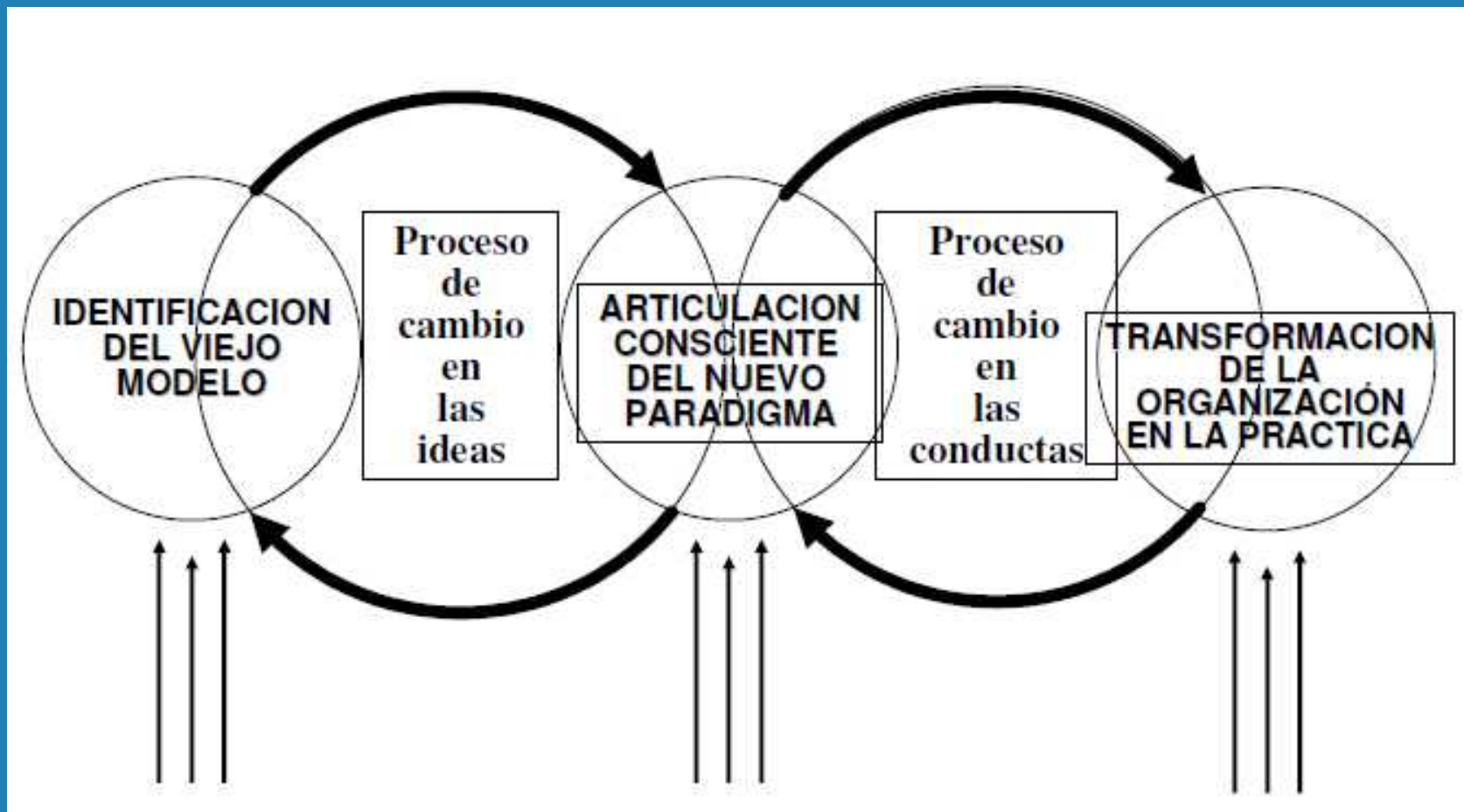
Fuerzas Restrictivas

Status  
Quo

Fuerzas Impulsoras

Tiempo

# Gestión del Cambio





# Resistencia al Cambio

- ▶ **Costumbres.**
- ▶ **Temores autosaboteadores.**
- ▶ **Clima denso.**
- ▶ **Mal liderazgo.**
- ▶ **Actitud negativa.**



# Modelo de Cambio



Del círculo vicioso del cumplimiento...

# Modelo de Cambio



...al círculo virtuoso de la Colaboración