****

**JULIO CÉSAR MORALES RAMÍREZ**

**MATRICULA 20150775**

**TOMA DE DECISIONES**

**CAPITULO 6**

**30 de Octubre del 2015, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas**

Toma de decisiones

El factor central que se ha de examinar al principio de la formulación y selección de alternativas estratégicas es definir el giro en donde se encuentra la organización y donde desean sus estrategas que esté.

1. ¿Cuál es nuestro giro, y cuál debería ser?, ¿Cuál será el giro dentro de cinco años?, ¿dentro de 10?
2. ¿Debemos continuar en el mismo giro?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?, ¿cuáles son nuestros proveedores, y cuáles deberían ser?
3. Si no debemos continuar, ¿debemos desincorporar parte de la organización, o liquidarla?
4. ¿Cómo podemos mejorar los sistemas actuales?
5. ¿Debemos crecer?, si es así, ¿Cómo? ¿por funciones, verticalmente o por alianzas estratégicas?

Naturaleza De La Solución De Problemas Administrativos

Si se buscan valores económicos, generalmente las soluciones serán a corto plazo. Si se buscan soluciones de valores cualitativos, generalmente serán a largo plazo.

Problemas y Oportunidades

Problema es la situación que entorpece el logro de los objetivos; mientras que oportunidad es la situación que no solo ayuda a lograr los objetivos, si no que además permite a la organización rebasar dichos objetivos.

Sistema Decisorio

1. Detección de problemas
2. Proceso racional de solución de problemas, con sus áreas perfectamente diferenciadas de:

* Toma de decisiones, que abarca la selección
* Implantación de la solución.

Proceso de Detección de Problemas

1. Desviación respecto a experiencias pasadas. Si en ocasiones anteriores los resultados fueron otros
2. Desviación respecto al plan original. Cuando los resultados parciales no están resultando.
3. Otras personas. Principalmente si son los usuarios quienes advierten, ya sea por sistema de sugerencias, o francamente por quejas.
4. Desempeño de los competidores. Como ya se había hecho notar en la matriz de los cuatro cuadrantes. (cuadrante II), si la competencia está bien, y nosotros mal, signo inequívoco es de que nuestras estrategias no son las adecuadas.

Como y cuando decidir

1. El problema es fácil de manejar. Cuando el estratega tiene esta percepción corre el peligro de minimizar el problema, sin considerar factores alternos.
2. El problema puede resolverse por sí mismo. Si el problema puede resolverse por sí mismo, es simplemente porque no es un problema, sino un error de apreciación.
3. Aquien le toca decidir. Para poder determinar la responsabilidad de la decisión.
4. La decisión afecta a áreas
5. La decisión requiere información disponible
6. El problema se encuentra fuera del área de responsabilidad
7. La decisión supone una alteración

PROCESO RACIONAL DE SOLUCION DE PROBLEMAS

1. Investigación de la situación. Es necesario investigar las causas que originaron el problema.
2. Desarrollo de alternativas. Hacer énfasis en la búsqueda de alternativas creativas, la evaluación no entra en esta fase.
3. Evaluación de opiniones y selección de la mejor. Analizar los pros y contras, así como las consecuencias y efectos en el área específica y en las demás del sistema.
4. Poner en práctica y hacer el seguimiento. Ejecutando el plan propuesto, realizando un constante monitoreo del avance de la implantación y realizar los ajustes necesarios.

TOMA DE DECIONES

Es el núcleo de la actividad administrativa.

Tipos de decisiones

Las decisiones programadas son aquellas que constantemente se realizan en el trabajo cotidiano, motivadas por situaciones que están plenamente identificadas.

Las decisiones no programadas son decisiones de una sola vez, generalmente sin antecedentes directos, debiendo, el decisor, manejarlas bajo procedimientos y sistemas generales de toma de decisiones.

Técnicas tradicionales

1. técnicas tradicionales
2. Habituales: según la costumbre del lugar, de la organización
3. Sistemáticas administrativas; este rubro seria la máxima expresión weberiana, ya que se basa en procedimientos, estándares de operación.
4. Estructurales: la misma organización tiene sus valores y expectativas comunes a sus miembros.
5. técnicas tradicionales para decisiones no programadas.
6. Las derivadas del denominado sentido común, como el juicio, la intuición y la creatividad.
7. También se han desarrollado algunas reglas prácticas, en situaciones de premura o duda, decide siempre a favor del empleo.
8. Las técnicas descritas, van desde el método de clases, hasta el estudio de casos, representaciones, etcétera.

Técnicas modernas

1. Técnicas modernas para decisiones programadas:
2. La investigación de operaciones, de análisis matemáticos; de uso de modelos de simulación
3. El procesamiento de datos permite a la organización tener información veraz y oportuna.
4. Técnicas modernas para decisiones no programadas:
5. Capacitación y adiestramiento de las personas que han de tomar decisiones.
6. Construcción de programas heurísticos de computadora.

Certeza, riesgo e incertidumbre

Certeza física, que obedece leyes físicas, certeza moral. Se tiene la absoluta seguridad de que un evento ocurrirá.

Incertidumbre

Ocurre cuando el decisor carece absolutamente de información pertinente.

Riesgo

Se puede definir en dos direcciones, el grado de acercarse o relajarse de la certeza, o de la incertidumbre.

COMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS: RELACION DE LA CALIDAD OBJETIVA Y LA ACEPTACION

Se refiere a la que guardan la calidad de la decisión y la aceptación de la misma.

1. La calidad de la decisión es más importante que su aceptación, se dice que no hay ser más solitario que el que está en la cima, principalmente cuando las decisiones afectan a las personas.
2. La aceptación de la decisión es más importante que su calidad. Cuando la decisión afecta a un grupo, sin restar afectividad ni eficiencia al avance de las labores, se sugiere el consenso.
3. La calidad y la aceptación son igualmente importantes. La decisión la toma el jefe, pero este ha recabado la opinión de los subordinados en forma individual.
4. Ni la calidad ni la aceptación de la decisión son importantes. La decisión se toma mediante el método más sencillo y directo.

EFICACIA E INEFICACIA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

El estratega puede asumir ante una situación específica.

1. Si no hago nada, ¿los riesgos son serios? Si la respuesta es negativa, el estratega decidirá la “no acción”; si surge un problema, esta decisión será inficaz.
2. Si escojo la opción más sencilla, ¿Qué pasa? Si considera que no pasa nada grave, posiblemente seleccionara la alternativa más sencilla.
3. ¿Encontrare una buena opción?, ¿ tengo elementos de búsqueda? Si la respuesta es negativa, el decisor actuara defensivamente.
4. ¿Tengo tiempo para investigar o deliberar? Si la respuesta es negativa, aparecen las situaciones de angustia que pueden llegar a degenerar en verdadero pánico.

RACIONALIDAD LIMITADA

No es otra cosa que la imposibilidad practica de obtener toda la información que pudiese considerarse pertinente para la toma de decisiones.

SUPERACION DE LAS BARRERAS A LA AFECTIVA TOMA DE DECISIONES

1. Establecer prioridades: se confunde urgente con importante.
2. Administrar el tiempo:
3. Habitual postergación de la toma de decisiones
4. Por tomar decisiones que no le corresponden
5. Por la misma estructura de la organización
6. Por la personalidad del estratega.

El estratega debe ser disciplinado y dedicarle tiempo efectivo a su organización.

1. Proceder en forma metódica y cuidadosa.