MAESTRO ANTONIO PEREZ GOMEZ

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

TOMA DE DECISIONES

L.A.E. ANGELICA MA. GORDILLO PEEREZ

USUARIO: 20150794

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS A 08 DE NOVIEMBRE DEL 2015

**INTRODUCCION**

A cada minuto tomamos decisiones en nuestra vida diaria ya sea personal, laboral, económico etc. Considerando que es una gran responsabilidad de quien toma la decisión tomando en cuenta los riesgos que esta nos pueda llevar, siempre estamos con la incertidumbre de los resultados que se puedan obtener; sea éxitos o fracaso, pero aún si fuera fracaso tomaremos decisiones sobre eso, buscando el éxito o los resultados esperados. Hay ocasiones que no tomamos decisiones por miedo a los riesgos que se nos puedan presentar.

La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control, por lo que el estratega debe de tomar decisiones a partir de dos o más alternativas ya que de ello depende el logro de sus objetivos y beneficiar a la organización.

**TOMA DE DECISIONES**

El factor central que se ha examinar al principio de la formulación y selección de alternativas estratégicas es definir el giro en donde se encuentra la organización y donde están sus estrategas que esté. De aquí que los estrategas deban considerar cuestiones fundamentales, como:

1.- ¿cuál es nuestro giro, y cuál debería ser?, ¿cuál será el giro de cinco años?,¿dentro de 10?

2.- ¿debemos continuar en el mismo giro?, ¿quiénes son nuestro clientes y quienes deberían ser?, ¿cuáles son nuestros proveedores, y cuales 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?

Posteriormente deberán establecerse las alternativas más viables, conocer los procesos que ocurren en la mente del decisor ante los problemas administrativos inherentes a la toma de decisiones.

A continuación se presenta el desarrollo de cada uno de estos rubros.

**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. Es importante considerar que las decisiones que involucran cambios cualitativos, como cambios en la mentalidad de las personas, deben planearse en justa dimensión temporal, de lo contrario, se corre el riesgo de fracasar.

1. Problemas y oportunidades: se ha hecho referencia a los conceptos de problema y al de oportunidad. Problema es la situación que entorpece el logro de los objetivos, sino que además permite a la organización rebasar dichos objetivos. Es importante para el estratega reconocer los antecedentes de unos y de otras para adelantarse al hecho. Considerando que la identificación y aprovechamiento de las oportunidades crean verdaderas situaciones problemáticas, en adelante se consideran al mismo tiempo, con esta denominación.
2. Sistema decisorio. La toma de decisiones es un subsistema que debe observarse en su contexto. Se muestra el sistema decisorio en su totalidad, junto con sus partes.

* Detención de problemas.
* Procesos racional de solución de problemas, con sus áreas perfectamente diferencias de :
* Toma de decisiones, que abarca la selección.
* Implantación de solución.

A continuación se detalla:

**Detención de problemas**

**Toma de decisiones y solución de problemas**

**Toma de decisiones**



Actividades relativas a la determinación de la existencia e importancia de problemas

Actividades relativas a la identificación definición y diagnóstico de problemas

Actividades relativas a la generación de opciones de solución

Actividades relativas a la devaluación y selección de opciones de solución

Actividades relativas a la determinación de la existencia e importancia de problemas

**Detención de Selección**

**Problemas**

**Solución de problemas**

1. Proceso de detención de problemas: Existen indicadores que el estratega puede y debe considerar para adelantarse a situaciones que le puedan llegar a impedir el logro de los objetivos entre otros:

1.- Desviación respecto a experiencias pasadas. Si en ocasiones anteriores los resultados fueron otros, deberán analizarse los ambientes para poder determinar cuál o cuáles factores se han convertido en amenazas reales, o en qué áreas se ha debilitado la organización, para establecerse las estrategias pertinentes.

2.- desviación respecto al plan original. Cuando los resultados parciales no están resultando como se esperaban, es imperativo determinar las, causas que originan la desviación, de firma que tal permita el encauzamiento de las acciones.

3.- otras personas. Principalmente si son los usuarios quienes advierten, ya sea por sistema de sugerencias, o francamente por quejas. Para esto, es importante que los estrategas responsables tengan la suficiente madurez para aceptar los cambios.

4.- Desempeño de los competidores. Como ya se había hecho notar en la matriz de los cuatro cuadrantes, si la competencia está bien, y nosotros mal, signo inequívoco es de que nuestras estrategias no son las adecuadas, debiendo comenzar por revisarlas y modificarlas.

**Como y cuando decidir**

En el quehacer administrativo, frecuentemente ocurren situaciones en donde el estratega, ya sea por errores estructurales, o por estilo gerencial tome decisiones que le competen ya sea por su superior o a su subordinado, pero no a él, esto trae como consecuencia un desgaste psicológico, pues se responsabiliza por cuestiones que no le corresponde; o bien dedica su tiempo en resolver situaciones que deben ser resueltos por otros.

Existen algunas actitudes sobre las cuales es importante hacer un comentario:

1.- el problema es fácil de manejar.

2.- el problema puede resolverse por sí mismo.

3.- A quien le toca decidir.

Si el decisor cae en alguna de estas situaciones, lo más probable es que esté tomando decisiones que no le corresponden.

**2.- PROCESO RACIONAL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

La solución de problemas tiene un proceso cuyos pasos es conveniente conocer, pues permite al decisor tener pautas para lograr una mayor calidad en sus decisiones.

El proceso se muestra de la siguiente manera:

1.- Investigar la situación

- Definir el problema

- Identificar los objetivos de la decisión

-Diagnosticar las causas

4.- Poner en práctica y hacer el seguimiento

- Plantear la puesta en práctica.

- Ejecutar el plan

-Monitorear la implantación y ajustar si es necesario

-Diagnosticar las causas

3.- Evaluación y selección

- Evaluar opciones

- Seleccionar la mejor opción

2.- Desarrollar alternativas

- Buscar alternativas creativas

- No evaluar todavía

**TOMA DE DECISIONES**

Describe el proceso en virtud del cual una alternativa estratégica o curso de acción estratégico se selecciona como la manera de aprovechar una oportunidad o sortear una situación problemática concreta.

**Tipos de decisiones**

Para profundizar sobre este proceso, se deben considerar los distintos tipos de decisiones, pues dependiendo de la naturaleza de estas, serán los procesos decisorios y por ende de la calidad de la decisión. Las decisiones se dividen en decisiones programadas y decisiones no programadas.

Las decisiones no programadas son aquellas que constantemente se realizan en el trabajo cotidiano, motivada por situaciones que están plenamente identificadas. Las decisiones siguen procedimientos plenamente conocidos por las partes involucradas, de tal forma que la organización simplemente desarrolla dichos procedimientos para manejarlos.

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 de toma de decisiones**

Se han desarrollado diversas técnicas, algunas tradicionales y otras se apoyan en los sistemas de información administrativa.

**Técnicas tradicionales**

Han desarrollado sus propios sistemas para tomar decisiones, tanto en situación programada, como no programada. A continuación se presenta ambas:

1. Técnicas tradicionales para decisiones programadas. En estas situaciones, las organizaciones deciden con las siguientes técnicas.

1.- habituales: según costumbre del lugar, de la organización. La pausa total.

2.- sistemáticas administrativas: se basa en procedimientos, estándares de operación, reglamentos, etc. Los cuales están en los manuales.

3.- Estructurales: La misma organización tiene sus valores y expectativas comunes a sus miembros. Tienen canales de información bien definidos de acuerdo con la jerarquía.

1. Técnicas tradicionales para decisiones no programadas. Las técnicas que se han utilizado son:

1.-Las derivas del denominando sentido común, como el juicio, la intuición y la creatividad.

2.- También se han desarrollado algunas reglas prácticas, que permiten al decisor tomar decisiones en situaciones premura o duda.

3.- las técnicas descritas anteriormente pueden ser cultivadas en los ejecutivos por medio del adiestramiento gerencial.

**Técnicas modernas**

Las técnicas que se presentan a continuación se han desarrollado gracias a la generalización en el uso de las computadoras. Dichas técnicas son:

1. Técnicas modernas para decisiones programadas:

1.- son derivadas de la investigación de operaciones, de análisis matemáticos, de uso modelos de simulación.

2.- el procesamiento de datos permite a la organización tener información veraz y oportuna.

1. Técnicas modernas para decisiones no programadas: se han desarrollados técnicas heurísticas de solución de problemas, con aplicaciones específicas en :

1.- Capacitación y adiestramiento de las personas que han de tomar decisiones.

2.- construcción de programas de heurísticos de computadora.

**Certeza, riesgo e incertidumbre**

El proceso de la toma de decisiones se realiza en situaciones que fluctúan entre continuum que va desde la certeza hasta la incertidumbre. Para comprender mejorar la naturaleza de la toma de decisiones es imperativo puntualizar algunos conceptos:

**Certeza**

Incluye una dualidad, la certeza física y la certeza moral

**Incertidumbre**

Ocurre el decisor carece absolutamente de información pertinente para al tomar de decisiones, es común en las decisiones administrativas

**Riesgo**

Este se da cuando el decisor asigna cierto grado de probabilidad de ocurrencia a un evento. Es el estado más común en la toma de decisiones administrativas. El riesgo se puede definir en dos direcciones, el grado de acercarse o alejarse a la certeza, o de la incertidumbre.

La probabilidad objetiva no esta sujeta a discusión, mientras que la subjetividad, si lo está, de tal forma que es la base para los pronósticos deportivos y otros juegos.

Para enfrentar mejor las situaciones de riesgo es conveniente que el estratega desarrolle situaciones posibles, con sus alternativas complementarias, mediante la técnica de escenarios. Esto es, presentarse un horizonte optimista, uno más probable y uno pesimista. El seguimiento deberá realizarse para detectar las posibles desviaciones que en la marcha pudiesen presentarse y hacer afinaciones necesarias.

**3.- COMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMISNITRATIVOS: RELACIÓN DE LA CALIDAD OBJETIVA Y LA ACEPTACIÓN.**

Los tipos de relaciones calidad-aceptación, y el estilo de decisión sugerida correspondiente. Las relaciones que muestra el modelo son las siguientes:

1. La calidad de la decisión es más importante que su aceptación. En este caso, se debe dar una orden por parte de quien detenta la autoridad, que utilizara información disponible independientemente del parecer de otros.
2. La aceptación de las decisiones es más importante que su calidad. Cuando la decisión afecta a un grupo, sin estar, sin restar afectividad ni eficiencia al avance de las labores, se sugiere el consenso.
3. La calidad y la aceptación son igualmente importantes. Cuando se impone una decisión de esta naturaleza, la consulta es su estilo que unas ambas condiciones.
4. Ni la calidad ni la aceptación de la decisión son importantes. En este caso, la decisión se toma mediante el método más sencillo y directo.

**4.- EFICACIA E INEFICACIA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Existen varias conductas que el estratega puede asumir ante una situación específica. El proceso se inicia con la conciencia de una posible situación problemática. A partir de este punto, el estratega se pregunta:

1. Si no hago nada ¿los riesgos son serios ¿ si la respuesta es negatividad, el estratega decidirá la” la no acción”, si surge un problema, esta decisión será ineficaz. Si la percepción del estratega, por el contrario, fue riesgo, pasara a la siguiente cuestión.
2. Si escojo la opción más sencillas ¿qué pasa? Si considera que no pasa nada grave, posiblemente seleccionara la alternativa más sencilla, más no forzosamente de la mayor calidad. Si surge un problema, esta decisión también es ineficaz.
3. ¿Encontraré una buena opción? ¿tengo elementos de búsqueda? Si la respuesta es negatividad, el decisor actuara defensivamente y no se preocupará en buscar alternativas, asesoría etc.
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.

Las decisiones deben ser planeadas lo más posible, de tal forma que no haya sobresaltos, o estos se minimicen. En cualquier forma, todos los decisores, tarde o temprano, se verán en alguna de las situaciones. La estrategia es nunca decidir es casos de alto grado de emotividad, pues toman decisiones que posteriormente se revocan.

**5.- RACIONALIDAD LIMITADA**

El estratega siempre deberá tomar en cuenta el factor de la racionalidad limitada, que no es otra cosa la imposibilidad práctica de obtener toda la información que pudiese considerarse pertinente para la toma de decisiones. Si los estrategas se esperasen a obtener toda la información que se requiere para tomar una decisión de calidad y absoluta certeza, simplemente nunca decidirían.

**6.- SUPERACIÓN D ELAS BARRERAS A LA EFECTIVIDAD TOMA DE DECIONES**

Lo primero es definir la barrera, cuando esta se ha definido, surgen alternativas de solución. Ahora bien, en el diario trajinar administrativo, el estratega se verá en situaciones que le aparecerán agobiantes. Si esto ocurre el estratega deberá:

1. Establecer prioridades: en ocasiones parece que todas las decisiones son prioritarias, se confunden con importantes.
2. Administrar el tiempo: cuantas veces lo urgente no da tiempo para lo importante; los factores pueden ser varios:

* Habitual postergación de la toma de decisiones
* Por tomar decisiones que no le corresponden
* Por la misma estructura de la organización
* Por la personalidad del estratega.

1. Proceder en forma metódica y cuidadosa. El proceder con método minimiza la probabilidad de error.

Tomar decisiones, núcleo de la actividad administrativa, involucra reflexión y entereza.

**OPINION:**

Toda organización necesita de procesos mediante el cual realizara una elección entre las opciones o formas para resolver situaciones que se presente, considerando cuales son prioritarias e importantes o viceversa. Tomando en cuenta los riesgos o certeza e incertidumbre al momento de tomar la decisión.

El estratega debe estar haciendo mejoras en los procesos mediante el uso de métodos para resolver problemas a partir de datos; para identificar y responder ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir. La toma de decisiones coloca a los gerentes o estrategas en una mejor posición para abordar lo inesperado, al obligarlos a explorar escenarios diferentes de lo más probables.

**TOMA DE DECISIONES EN EL AREA LABORAL**

En el área de pagos siendo el ultimo eslabón en la cadena del proceso, es ahí donde recaen todos los problemas que surgieron y que no fueron considerados en cuenta en el momento de laborar el proyecto o programa. En la institución su objetivo principal es el de proporcionarle e servicio de calidad en salud a la población.

En el área unos de sus objetivos es realizar y gestionar los pagos oportunos a los proveedores que proporcionan un servicio y/o producto, al igual que el personal que labora prestando un servicio.

Cuando él recurso no es ministrado en tiempo y forma, o no se laboraron los expedientes técnicos, esto origina un problema con los beneficiarios porque no se puede realizar los pagos en el tiempo determinado y ellos dejan proveer los recursos necesarios para realizar las actividades encomendadas. Por lo que se toma la decisión de pagar con recursos ministrados de otros programas realizando préstamos. De tal manera que se tiene la incertidumbre que el recurso se pueda devolver, ya que en ocasiones no se recibe el recurso presupuestado para el pago de dicho concepto. Y que será observada cuando realicen el análisis de la cuenta bancaria de dicho programa o proyecto.

La toma de decisión siempre existe y depende el método se utilice en base a los datos que se obtienen, al momento de revisar y analizar por qué no ha sido ministrado el recurso.