

**TOMA DE DECISIONES (RESUMEN Y APLICACIÓN A LA DIRECCION)**

**GADY ARCOS JIMÉNEZ**

**INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS, A. C.**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS, MODALIDAD EN LÍNEA**

**MATERIA: PLANEACIÓN** **ESTRATÉGICA**

**UNIDAD 4: IMPLEMENTACION DE MEDIDA DE PLANEACION, ACTIVIDAD 6**

**CATEDRÁTICO: MTRO.  ANTONIO PÉREZ GÓMEZ**

**PALENQUE, CHIAPAS; 1 DE MAYO DEL 2016**

**TOMA DE DECISIONES**

Es la consideración de alternativas estratégicas después del análisis y diagnóstico, para eso es necesario definir el giro donde se encuentra la organización y donde desean los estrategas, involucrando los objetivos de la empresa (tasas de crecimiento, políticas, financieras, etc.). Considerando cuestiones de: cuál es nuestro giro y cuál debería ser, cuál debería ser el giro en 5 y 10 años, debemos continuar mismo giro, quienes son nuestros clientes, y quienes deberían ser, cuales son nuestros proveedores y cuales deberían ser, debemos desincorporar o liquidar, como podemos mejorar los sistemas actuales, vedemos y como crecer por funciones, verticalmente o alianzas estratégicas. Para conocer los procesos que ocurren en la mente del decisor ante los problemas administrativos inherentes a la toma de decisiones, la siguiente estructura es:

**NATURALEZA DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS**. Para los valores económicos las solución es a corto plazo y valores cuantitativos (mentalidad de las personas) es a largo plazo. El problema entorpece el logro de los objetivos y la oportunidad ayuda a lograr los objetivos y permite rebasar dichos objetivos.

El sistema decisorio lo constituye: detección de problemas, proceso racional de solución de problemas, con sus áreas diferenciadas de toma de decisiones, que abarca la selección e implantación de la solución.

Proceso de detección de problemas. El estratega puede y debe considerar indicadores para prevenir situaciones que impidan el logro de los objetivos:

Desviación respecto a experiencias pasadas, Desviación respecto al plan original, Otras personas (usuarios quejas o sugerencias) y Desempeño de los competidores revisar y modificar estrategias.

Como y cuando decidir. El estratega debe cuidarse de la manipulación del subordinado o del superior y las actitudes que debe evitar y no caer situaciones que no le corresponde: *el problema es fácil de manejar, el problema puede resolverse por sí mismo y a quien le toca decidir* (decisión afecta a áreas que no es de la competencia, cuando requiere información disponible de niveles superiores, fuera de su área de responsabilidad, supone una alteración del presupuesto).

**PROCESO RACIONAL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**. El proceso para que el decisor logre una mayor calidad en sus decisiones, las fases son:

1. Investigación de la situación. Definir el problema (buscar asesoría o apoyo de otras personas que no estén agobiadas por el problema), identificar los objetivos de la decisión (congruente con la misión, valores y objetivos) e investigar las causas que originaron el problema.
2. Desarrollo de alternativas. Búsqueda de alternativas creativas. Imaginación y creatividad desbordada.
3. Evaluación de opiniones y selección de la mejor. Evaluar las alternativas y desechar las no factibles, analizar el pro y contra, las consecuencias y efectos en el área y sistema posteriormente seleccionar la mejor opción.
4. Poner en práctica y hacer el seguimiento. Planear la puesta en práctica, Ejecutar el plan propuesto, realizando un monitoreo de la implantación y realizar los ajustes necesarios.

**TOMA DE DECISONES**. Describe el proceso en virtud del cual una estrategia alternativa se selecciona como la manera de aprovechar una oportunidad o sortear una situación problemática concreta. Para ello es necesario considerar los tipos de decisiones: *programadas* (constantes en el trabajo cotidiano, identificadas, desarrollo de procedimientos) *no programadas* (decisión de una sola vez, sin antecedentes directos). Las técnicas para la toma de decisiones *tradicionales programadas*: habituales, sistematicas administrativas y estructurales; *tradiconales no programadas*: sentido común (juicio, intuitiva y creatividad), las reglas practicas (premura o duda) y adiestramiento gerencial (método de clases, estudio de casos, representaciones). Técnicas *modernas programadas* uso de computadoras programas: investigación de operaciones, de análisis matemáticos, modelos de simulación, información veraz y oportuna. *No programadas*: técnicas heurísticas de solución de problemas con aplicación específicas: capacitación y adiestramiento de las personas y construcción de programas heurísticos de computadoras.

El proceso de la toma decisiones se realiza en situaciones de riesgo que se define en dos direcciones el grado de acercarse o alejar de la certeza o de la incertidumbre. La asignación de la probabilidad se puede asignar en forma objetiva o subjetiva. Para enfrentar las situaciones de riesgo, presentar un horizonte (escenario) optimista uno más probable y uno pesimista para la fase de implantación (de inteligencia la voluntad).

**COMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS: RELACIÓN DE LA CALIDAD OBJETIVA Y LA ACEPTACION**. La calidad de la decisión es más importante que su aceptación. (Orden, por la autoridad del oficio ir contra la humildad del corazón). La aceptación de la decisión es más importante que su calidad. Cuando afecta a un grupo sin restar efectividad ni eficiencia al avance de las labores se sugiere el consenso. La calidad y la aceptación son igual importantes. El estilo que une ambas condiciones la decisión toma jefe recabado opinión de subordinados. Ni la calidad ni la aceptación de la decisión son importantes. Se toma mediante el método más sencillo y directo. Conveniencia.

**EFICACIA E INEFICACIA EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.** Conductas interrogativas que el estratega puede asumir: sino hago nada, los riesgos son serios. Respuesta negativa decidirá no acción ineficaz, si es positiva pasara a la siguiente fase; si es escojo la opción más sencilla, que pasa, será ineficaz sin calidad si decisión es compleja seguirá proceso; encontrare una buena opción más sencilla, tengo elementos de búsqueda, si es negativa dirá hice todo lo que pude y no buscara otras alternativas ineficaz en seguimiento, si es positivo surge ultima interrogante tengo tiempo para investigar o deliberar si es negativa se angustiara, pánico, tomar decisiones extremas, si investiga, aplicara el proceso racional de solución de problemas, mayor posibilidad de decidir con calidad ante oportunidad o problema.

**RACIONALIDAD LIMITADA**. La imposibilidad práctica de obtener toda la información que pudiese considerarse pertinente para la toma de decisiones.

Superación de las barreras a la efectiva toma de decisiones. Definir las barreras surgirá las alternativas de solución ahora si hay dificultades el estratega debe: establecer prioridades, diferenciar urgente con importante, administrar el tiempo sus factores son: 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 y debe ser disciplinado y dedicar tiempo efectivo a su organización. Proceder en forma metódica y cuidadosa. Minimiza la probabilidad de error, Liderazgo y participación entre jefe y subordinados, área de libertada para los subordinados el jefe: 1. toma decisión y la da a conocer, 2. vende la decisión y la da a conocer, 3. presenta ideas y pide preguntas, 4. Expone provisionalmente sujeto a cambios, 5. Plantea el problema, recibe sugerencias y decide, 6. Define límites: el grupo decide, 7. Permite a los subordinados funcionar dentro de límites. Algunos consejos de oro de Saavedra: ser bien criado con todos, procurar la abundancia de los mantenimientos, no hacer muchas pragmáticas que no se guarden, hacer que la leyes que atemoricen se ejecuten, se padre de las virtudes y padrastro de los vicios, no ser riguroso ni blando y escoger el medio entre dos extremos que es donde está el punto de la discreción.

Para aplicar toma de decisiones en la Dirección de Turismo Municipal es necesario que el que realice la función de estratega debe tener autorización delegada y la confianza por el presidente municipal que es la máxima autoridad de lo contrario el estratega no podrá realizar eficientemente su papel, es necesario tomar decisiones de realizar ajustes en la plantilla del personal del área, en los programas y proyectos a modificar, continuidad o la implementación de nuevos, estrecha vinculación del titular de la dirección con el presidente municipal, secretaria de turismo e instituciones afines, identificar problemas que impiden el logro de los objetivos y buscar soluciones no descuidar la administración ante roles que puede ejercer en la dirección, dedicar al establecimiento de objetivos y estrategias para tener criterios de supervisión en el tiempo de calidad y no cantidad; revisar el estilo de liderazgo del estratega ya que la administración no es un oficio de emergencia, las decisiones deben ser planeadas lo más posible sin sobresaltos o se minimicen. Por lo que es necesario adoptar conductas apropiadas, razonadas e inteligentes, combinar decisiones programadas y no programadas, técnicas tradicionales y modernas enfrentar los riesgos con alternativas mediante escenarios.

**BIBLIOGRAFIA**

(S.A.). Administración estratégica: Toma de decisiones. Pp.134-149.