

Desarrollo de habilidades directivas

Cuadro Sinóptico

Teresa Maldonado Córdoba

Villahermosa, Tabasco 22 de enero de 2021

TOMA DE DECISIONES, ESENCIA DE LA DIRECCIÓN

◆ MARCO DE TOMA DE DECISIONES

DECISIÓN

Es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que probablemente se hallen a la misma distancia de la verdad.

Peter F. Drucker(1998)

Afirma que el directivo habituado a adoptar o tomar decisiones efectivas sabe que no parte de un hecho, sino que parte de una opinión.

- Solo en raras ocasiones , las decisiones que tomen los directivos llevaran a consecuencias únicas que se conozcan con certeza por anticipado.
- Es probable que el resultado final de cualquier opción sea afectado por la casualidad y por la habilidad del directivo o empresario.

Toma de decisiones

- se toma decisiones a cada momento , día y en cada fase de las etapas de un proyecto o programa.
- En el ámbito personal, administrativo y directivo .

Toma de decisiones individual

- Proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas.
- En el proceso administrativo inicia la primera etapa, la previsión.
- En el contexto laboral el directivo es la persona clave, toma decisiones u orienta a que estas se tomen.

Proceso administrativo

- Anticipación
- Se define el objetivo
- Se investiga
- Se presentan alternativas para la decisión.

◆ ETAPAS DEL PROCESO DECISIONAL

Rodríguez Estrada (1998), señala:

Casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden que este proceso se desarrolla en seis fases.

Factores de:

- Comportamiento organizacional de la empresa
- El estilo del directivo
- Sus habilidades directivas

Requiere de un tratamiento por separado que depende de quien decide:

- Una persona
- Un grupo pequeño
- Una organización compleja

❖ Influirá en:

El impacto financiero de la decisión, el impacto en los individuos o las personas.

El directivo

Debe considerar:

- . Analizar las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores.
- No debe descuidar ningún elemento y fase que no intervienen en la toma de decisiones

➤ Pasos

1. Se percibe y define un problema
2. Después de analizar en forma el problema , se determina el resultado a que se desea llegar.
3. Se plantea el mayor numero de decisiones para luego escoger las que se consideren viables.
4. Se elige la alternativa que elimine el problema.
5. Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa, se fija una estrategia.

TOMA DE DECISIONES, ESENCIA DE LA DIRECCIÓN

ETAPAS DEL PROCESO DECISIONAL

Tipos de decisiones

➤ Programadas

- Decisiones repetitivas de rutina.
- Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización.

➤ No programadas

- Decisiones de momento, malas estructuras y nuevas políticas.
- Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas. .

➤ Tradicionales

- Hábito
- Rutina
- Estructura
- Política
- Directrices
- Metas
- Programas
- Normas y reglamentos

➤ Modernas

- Juicio , intuición y creatividad
- Reglas empíricas
- Selección y entrenamiento ejecutivos
- Políticas
- Directrices
- Normas y reglamentos
- Investigación de operación
- Análisis matemático
- Modelos
- Simulación en computador
- Procesamiento electrónico de datos

Toma de decisiones en equipo

El directivo que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma decisiones en grupo

- Quien decide o representa al grupo no se exima de su responsabilidad.
- Implica reunir el máximo de alternativas .
- Trabajar en equipo es útil cuando la suma de las aportaciones de los individuos que participan en el grupo es mayor que la que se lograría consultándolos en forma individual.
- El que debe preceder en forma muy racional al determinar a quienes recurrirá en esta etapa de formulación de alternativas.

Barreras para la toma de decisiones efectivas

1. Desconocimiento del tema
2. No aplicar o no respetar el proceso de la toma de decisiones, o quebrantar algún paso de dicho proceso.
3. Tomar la decisión en forma irracional
- 4.-Prejuicios psicológicos
 - a) Ilusión de control
 - b) Centralismo
 - c) Evaluación subjetiva sobre los hechos objetivos.
- 5.-Efectos de perspectiva
- 6.-Falta de objetividad
- 7.-Desestimar el futuro
- 8.-Presiones de tiempo

TOMA DE DECISIONES, ESENCIA DE LA DIRECCIÓN

◆ DESARROLLO DEL POTENCIAL MENTAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

➤ El uso de nuevas tecnologías ha desarrollado varios modelos matemáticos para problemas específicos que se pueden implementar en la toma de decisiones en el medio:

- ❑ Empresarial
- ❑ Gerencial
- ❑ De gobierno

➤ **Mauro Rodríguez (2000)**

- ✓ El origen de la palabra decisión puede aclarar sus aspectos mas esenciales.
- ✓ Involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales

➤ **Proceso de resolución de problemas**

1. Identificar y definir el problema
2. Determinar el conjunto de soluciones alternativas
3. Determinar el criterio o criterios que se utilizaran para evaluar dichas alternativas.
4. Evaluar las alternativas
5. Elegir una alternativa
6. Ponerla en practica.
7. Evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño es el ADN de la organización.

Refleja la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar los objetivos.

Diseño organizacional

Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.

- Representa interrelación entre los órganos y las tareas
Es doblemente dependiente: hacia fuera depende de las estrategias hacia dentro depende de la tecnología que utiliza
Es complejo debido a la existencia de muchos puestos.
No es inmutable, sino un conjunto de variables complejas que se pueden aplicar innumerables opciones.
Implica aspectos centrales.

Variables

- 1. Factores ambientales
2. Dimensiones anatómicas de la organización
3. Aspectos de las operaciones
4. Consecuencias conductuales

Aspectos

- 1. La estructura básica
2. Mecanismos de operación
3. Mecanismos de decisión

Tamaño y ciclo de vida

Numero de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones determina su diseño.

Etapas del ciclo de vida

- 1) Nacimiento
2) Infancia
3) Juventud
4) Madurez

Las organizaciones pueden clasificarse como:

- Grandes
Medianas
Pequeñas
Micro

Procesos básicos

Diferenciación

Procura adecuar la estructura a las diversas demandas. Dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas.

Puede ser :

- Horizontal
Vertical
Espacial

Integración

Conjunta la estructura para monitorear la cohesión consiste en coordinar las diferentes partes e una organización para crear unidad entre personas y grupos.

Puede ser :

- Vertical
Horizontal



CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DIRIGIR

MODELOS DE ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas.

Modelos básicos

- ❖ **Estructura Simple**
 - 1. Centralización
 - 2. Sencillez
 - 3. Estructura jerárquica
 - 4. Escaso grado de departamentalización
 - 5. Amplio margen de control
 - 6. Agilidad y flexibilidad

- ❖ **Estructura burocrática**
 - Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización
 - Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
 - Rapidez para tomar decisiones
 - Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos.
 - Rutinas y procedimientos uniformes.
 - Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal.
 - Constancia
 - Confiabilidad.

- Limitaciones :**
- Especialización
 - Rigidez
 - Ignora el comportamiento humano

- ❖ **Estructura matricial**
 - ❖ Combina dos formas de separación:
 - Funcional
 - Por producto
 - ✓ Se observa en organizaciones complejas

- **Aspectos positivos**
 - Combina las ventajas de la organización funcional y por productos
 - Neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización
 - Facilita la coordinación de varias tareas complejas
 - Integra a diferentes especialistas
 - Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios.
 - Ofrece economías de escala

- **Puntos débiles**
 - Rompe con el concepto de unidad de mando
 - Provoca confusión respecto a la autoridad.

Nuevos modelos de organización

- ❖ **Estructura de equipo**
 - **Aspectos positivos**
 - 1. Reduce las barreras entre departamentos
 - 2. Mas flexibilidad en la estructura de la organización
 - 3. Participación total de personas involucradas
 - 4. Costos administrativos mas bajos .

- **Puntos débiles**
 - Requiere dedicar mas tiempo a reuniones de coordinación
 - Puede provocar una descentralización y no planeada.

- ❖ **Organización virtual-estructura de red**
 - Flexibilidad de la fuerza de trabajo
 - Costo administrativo bajos
 - Adecuación a cada proyecto
 - Permite competitividad a escala global

- **Puntos débiles**
 - Falta de control global
 - Mayor incertidumbre
 - La lealtad de los asociados se debilita

- **Nueva lógica de las organizaciones**
 - Un mundo y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones adaptarse al cambio.

- Cadena de mando mas cortas
- Menos unidades de mando
- Mayor margen de control
- Mayor participación y atribución de facultades de decisión(Empowerment)
- Enfoque en los equipos de trabajo
- La organización como sistema de unidades de negocios interdependientes
- Infraestructura
- Relajación de los controles sobre las personas
- Enfoque en el negocio y en lo esencial
- Consolidación de la economía del conocimiento .