

*haciendo historia...  
dejando huella*

2011

haciendo historia...  
dejando huella.

 **IMPULSA**  
Miembro de JA Worldwide

haciendo  
historia...  
dejando  
huella.

*Toma de  
Decisiones*



[www.impulsapuebla.org.mx](http://www.impulsapuebla.org.mx)

# La toma de decisiones incluye:

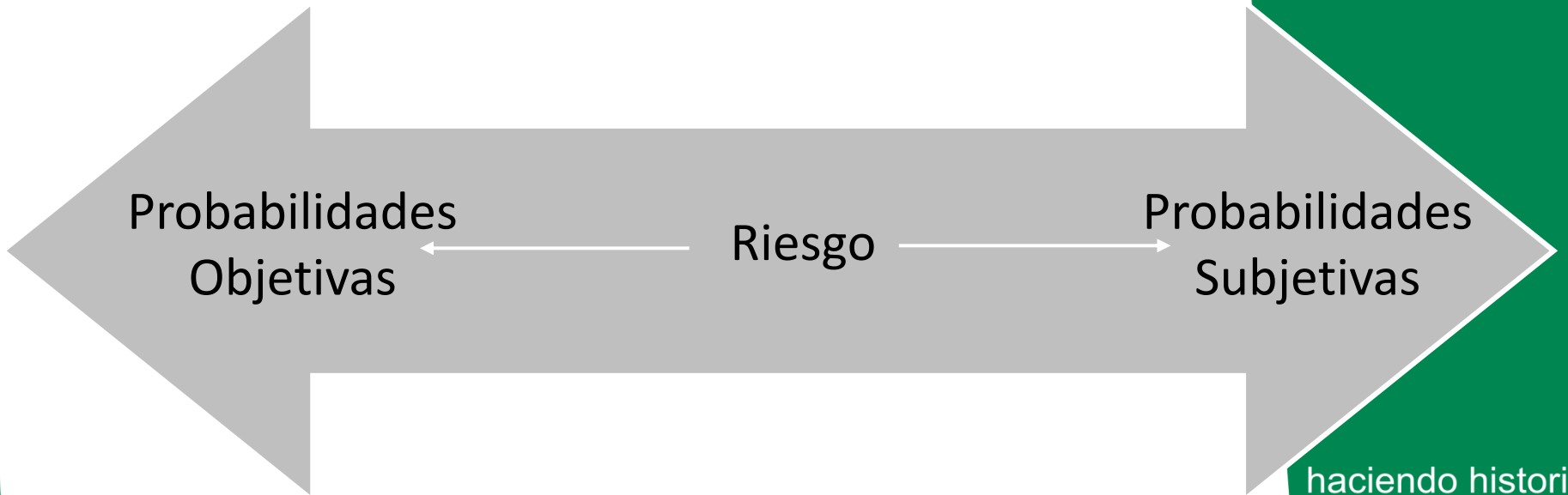
1. Definir los problemas
2. Acopiar información
3. Generar alternativas
4. Elegir el curso de la acción

haciendo historia...  
dejando huella.

# Condiciones para la toma de decisiones

Certidumbre

Incertidumbre



haciendo historia...  
dejando huella.

# Qué es Certidumbre?

- Certidumbre

Es la condición bajo la cual los individuos están informados por completo sobre un problema, conocen soluciones alternativas y saben los resultados de cada solución.

- Ambos, el problema y sus soluciones alternativas son totalmente conocidas y bien definidas.
- Excepción para la mayoría de directores.

do historia...  
do huella.

# Que es Riesgo?

- Las condiciones bajo las cuales los individuos pueden :

1. Definir un problema.
2. Especificar la probabilidad de ciertos eventos.
3. Identificar soluciones alternativas, y
4. Establecer la probabilidad de cada solución que conduce al resultado deseado.

- Probabilidad: Si una persona toma la misma decisión en varias ocasiones, es probable que se dé el resultado específico en las demás ocasiones.

o historia...  
huella.

# Que es Riesgo?

- Probabilidad Objetiva: La probabilidad de que ocurra un resultado basado en hechos y números rigurosos.
- Probabilidad Subjetiva: La probabilidad de que ocurra un resultado basado en juicios personales.

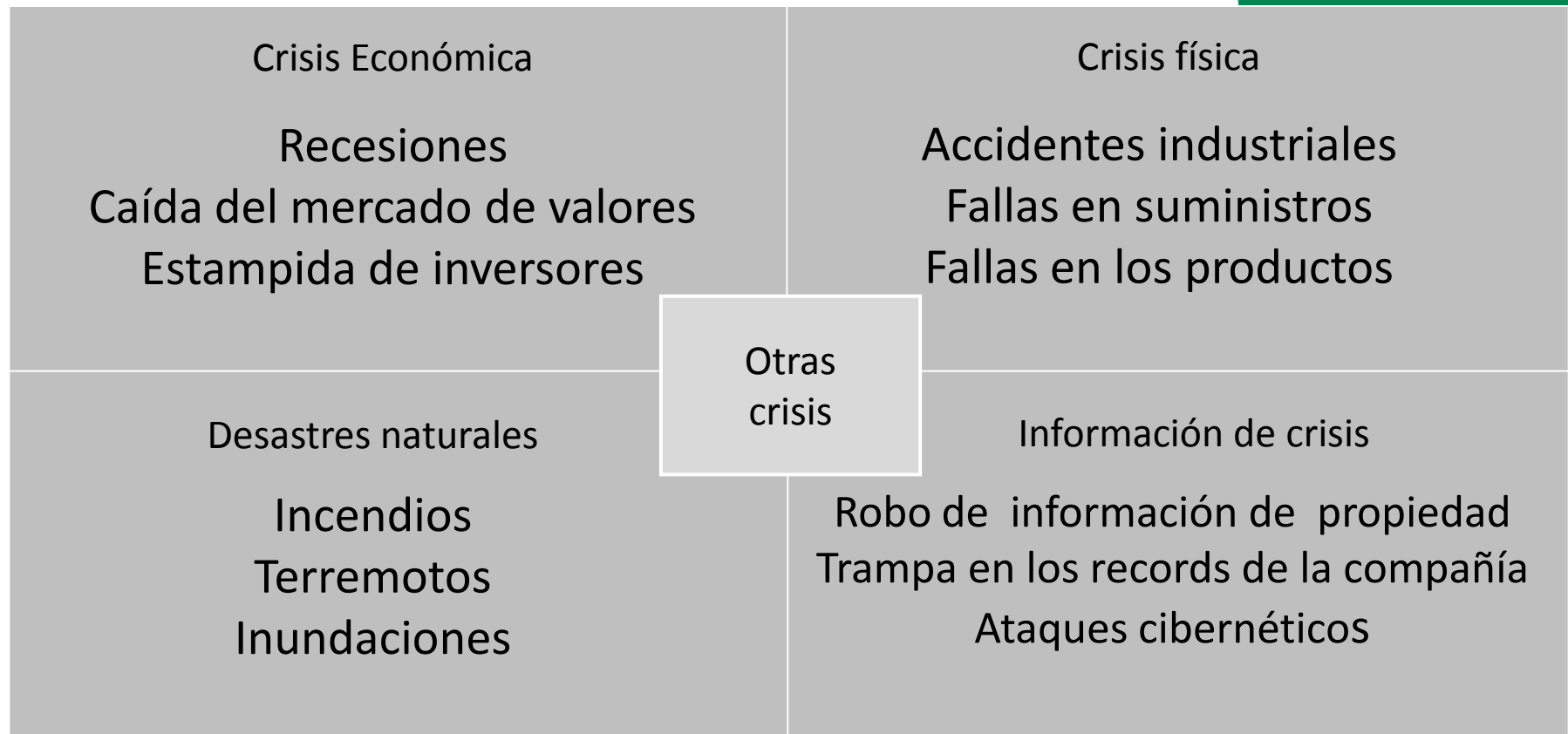
historia...  
uella.

# Que es incertidumbre?

- ✓ Cuando un individuo no tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas.
- ✓ Cuando no se tiene bien definido el problema, es menos probable que se tengan soluciones alternas o posibles éxitos.

ando historia...  
ando huella.

# Ejemplos de posibles crisis causantes de incertidumbre ó de altos riesgos

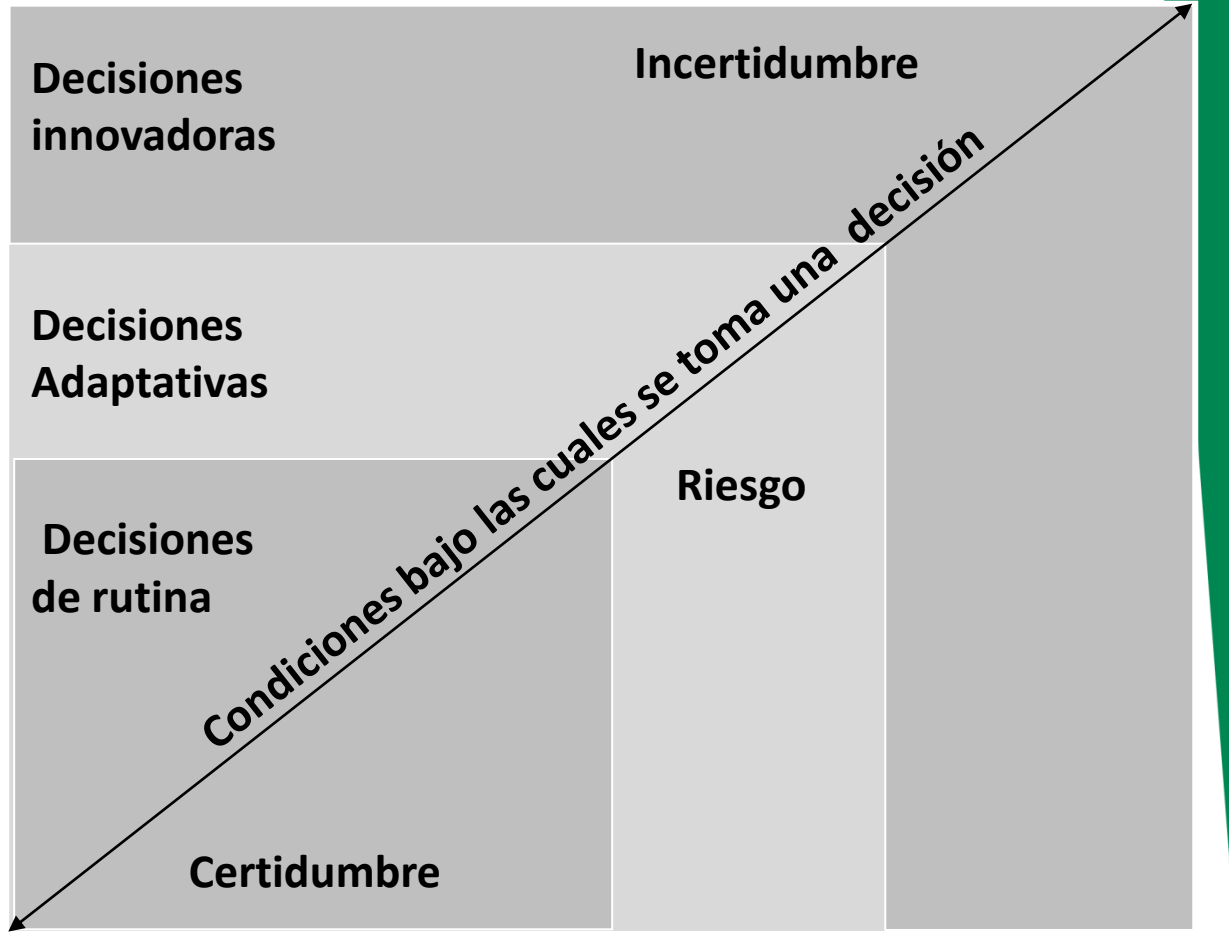


# Marco de referencia para la toma de decisiones

Inusual y ambiguos

Tipos de problemas

Conocidos y bien definidos



Tipos de solución (Soluciones alternativas)

haciendo historia...  
dejando huella.

No probados y ambiguos

# Tipos básicos para la toma de decisiones:

## Tipos de problemas

➤ Relativamente comunes y bien definidos.

➤ No probados y ambiguos.

➤ Apagafuegos.

1. Las soluciones son incompletas.
2. Problemas recurrentes y en cascada.
3. La urgencia suplanta a la importancia.
4. Algunos problemas se convierten en crisis.

# Decisiones de rutina

## Reservaciones

El servicio de teléfono será altamente eficiente, al: Contestar antes de la cuarta llamada, no hacer esperar más de 15 segundos o en caso de necesidad de larga espera, ofrecer devolver la llamada y hacerlo en menos de tres minutos

## Llegadas

El botones (o empleado de primer contacto) da la bienvenida activamente, sonríe, hace contacto visual, habla claro y de manera amigable

### Ejemplos de políticas en el Hotel o Resorts Four Seasons

## Mensajes e información

El servicio de teléfono será altamente eficiente, al: Contestar antes de la cuarta llamada, y no hacer esperar al cliente más de 15 segundos

## Salidas

El huésped no debe esperar más de 5 minutos para asistencia cuando pide ayuda para el equipaje (ocho minutos en resorts)

# Decisiones Innovadoras

Elecciones basadas en descubrimientos, identificación y diagnóstico de problemas ambiguos e inusuales o el desarrollo de soluciones alternativas originales o creativas, o ambas.

Tres formas de innovación para el progreso económico:

1. *Innovación institucional*: Incluye la formación de un marco regulatorio del negocio, así como desregulatorio.
2. *Innovación tecnológica*: Crea la posibilidad de nuevos productos, servicios y métodos de producción.
3. *Innovación gerencial*: Se estructuran cambios importantes en la forma de la organización y la forma de cómo la gerencia realiza sus funciones.

do historia...  
ando huella.

## 3 Modelos de toma de decisiones

- Modelo racional.
- Modelo de racionalidad limitada.
- Modelo político.

haciendo historia...  
dejando huella.

# Modelo Racional

Influencias ambientales

1  
Definir y  
diagnosticar el  
problema

2  
Establecer  
metas

3  
Buscar  
soluciones  
alternativas

4  
Comparar y  
evaluar  
soluciones  
alternativas

5  
Elección entre las  
Soluciones alternativas

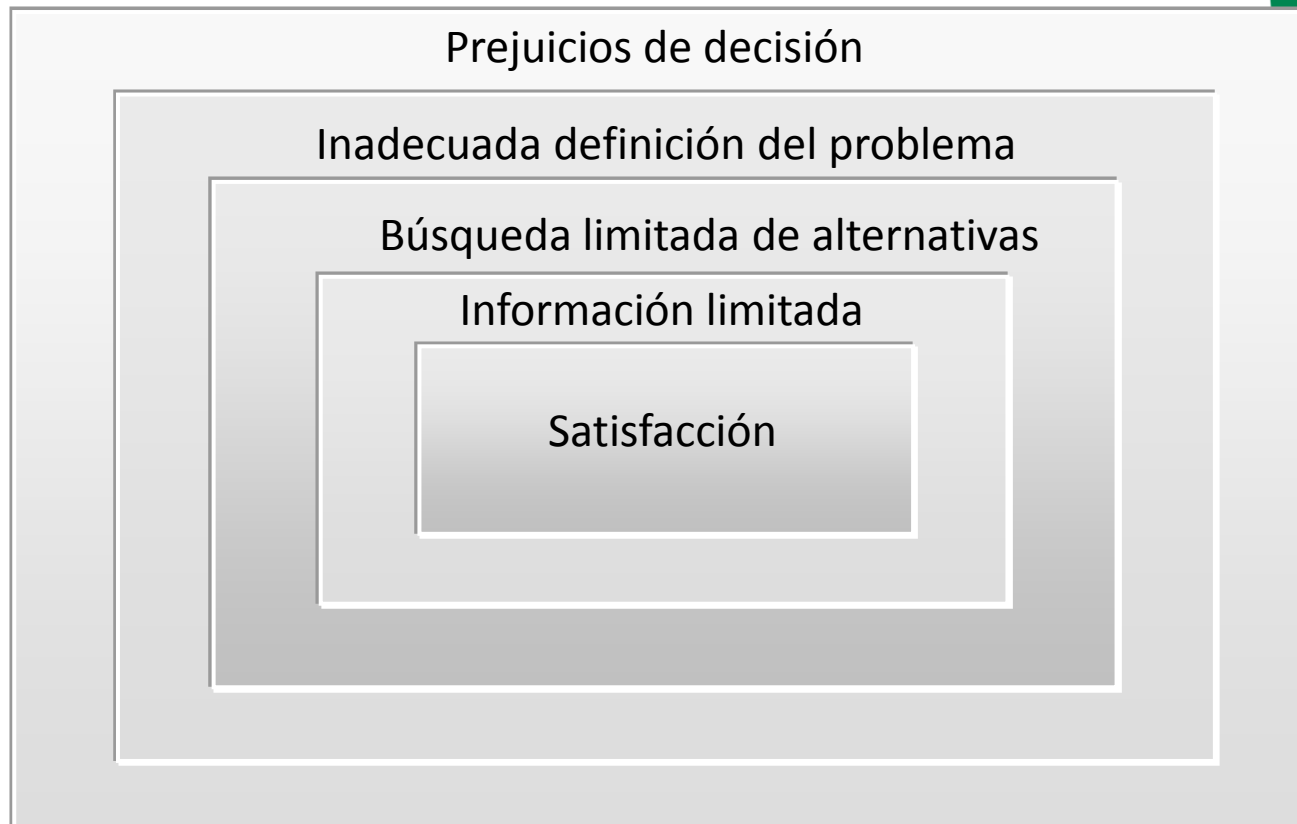
6  
Implementación  
de la solución  
seleccionada

7  
Seguimiento y  
control de  
resultados

Influencias o fuerzas ambientales

# Modelo de racionalidad limitada

- Sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo.



haciendo historia...  
dejando huella.

# Modelo de racionalidad limitada

➤ Los niveles de satisfacción pueden ser incrementados por:

1. Determinación personal
2. Poner estándares individuales u organizacionales superiores (metas)
3. Usar la ciencia de la dirección y métodos de toma de decisiones computacionales o técnicas de solución de problemas
4. Usando los siete pasos del modelo racional

...iendo historia...  
dejando huella.

# Modelo político

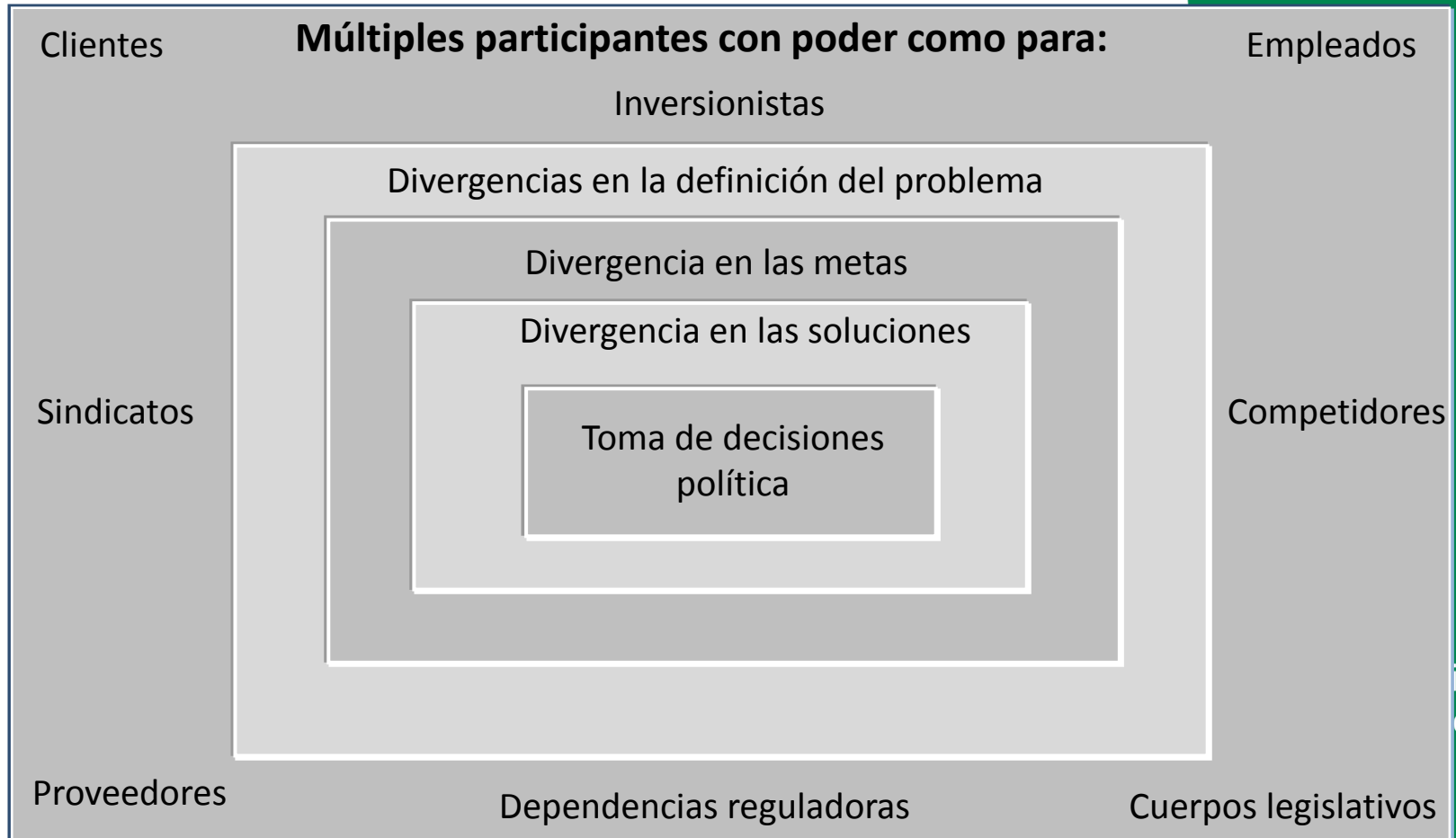
## ➤ El modelo político.

Representa el proceso de toma de decisiones en función de los intereses propios y metas de participantes poderosos.

Poder es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, de equipo, departamentales o de la organización.

...endo historia...  
dejando huella.

# Modelo político de la toma de decisiones



istoria...  
ella.

Privada 31 Oriente 1819  
Col. El mirador  
Puebla, Pue. C.P. 72540  
Tel. (222) 244 85 43  
Fax (222) 244 97 25

## ***Lic. Julio Tianguistengo Hernández***

*Gerente de Programas de Educación Media Superior y Superior  
emprendedores@impulsapuebla.org.mx*



Referencia Bibliográfica

Administración: un enfoque basado en competencias,  
Hellriegel/Jackson/Slocum, 11ª. Edición, editorial CENGAGE learning

haciendo historia...  
dejando huella.