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

**ACTIVIDAD IX.**

**TOMA DE DECISIONES**

**ALUMNO:** Juan Carlos López Monterrosa

**MAESTRO:** Antonio Pérez Gómez

**MATERIA:** Planeación Estratégica

**GRUPO:** Único

**FECHA: 26** de Noviembre de 2014

**NATURALEZA DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.**

Si se buscan valores económicos, las soluciones serán a corto plazo; si se buscan soluciones de valores cualitativos, serán a largo plazo. Lo anterior advierte la tendencia de los estrategas a considerar resultados económicos a corto plazo, sacrificando utilidades futuras. Las decisiones que involucran cambios cualitativos, deben planearse en su justa dimensión temporal, de lo contrario, se corre el riesgo de fracasar.

Un problema es la situación que entorpece el logro de objetivos, oportunidad es la situación que no solo ayuda a lograr los objetivos, sino que además permite a la organización rebasar dichos objetivos. Es importante reconocer los antecedentes de unos y otras para adelantarse al hecho. La toma de decisiones es un subsistema que debe observarse en su contexto.

Existen indicadores que pueden y deben considerarse para adelantarse a situaciones que le puedan llegar a impedir el logro de los objetivos, como son: La desviación respecto a experiencias pasadas, que se dan cuando en ocasiones anteriores los resultados son otros, deberán analizarse los ambientes para determinar cúal o cúales factores se han convertido en amenazas, o en qué áreas se ha debilitado la organización, para establecer la estrategia adecuada; La desviación respecto al plan original, que se da cuando los resultados parciales no están resultando, es importante determinar la causa que origina la desviación, de forma que permita el encausamiento de acciones; El de otras personas, que se da cuando son los usuarios quienes advierten ya sea por sugerencias o por quejas; y el de desempeño de los competidores; que se da si la competencia está bien, y nosotros mal, signo inequívoco de que nuestras estrategias no son las adecuadas, debiendo revisarlas y modificarlas.

Frecuentemente ocurre, que el estratega tome decisiones que le competen a otros, pero no a él, esto trae como consecuencia que se responsabiliza por cuestiones que no le corresponden, o bien dedica su tiempo en resolver situaciones que deben ser resueltas por otros. El estratega debe cuidarse de la manipulación y no caer en el juego del subordinado o del superior.

L a toma de decisiones describe el proceso en virtud del cual una alternativa estratégica o curso de acción se selecciona como la manera de aprovechar una oportunidad o sortear una situación problemática concreta. Dependiendo la naturaleza de las decisiones, serán los procesos decisorios y, la calidad de las mismas; se dividen en programadas y en no programadas. Las programadas son aquellas que constantemente se realizan en el trabajo cotidiano, motivadas por situaciones plenamente identificadas. Las no programadas, son decisiones de una sola vez, sin antecedentes directos, debiendo el decisor, manejarlas bajo procedimientos y sistemas generales de toma de decisiones.

Para la toma de las decisiones se ha desarrollado diversas técnicas, entre las cuales encontramos:

A).- Las técnicas tradiciones para decisiones programadas, entre las que encontramos a las habituales, sistemáticas administrativas y las estrucurales.

Entre las técnicas tradicionales para decisiones no programadas encontramos: las derivadas del denominado sentido común, como el juicio, la intuición y la creatividad.

El proceso de toma de decisiones se realiza en situaciones que fluctúan entre un continuum que va desde la certeza hasta la incertidumbre.

**OBJETIVOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

Proporcionar a los entes públicos o privados interesados una visión integral del proceso de Planeación Estratégica, como una herramienta en la toma de decisiones directivas, que guíe sus decisiones de largo plazo en un ambiente de constante cambio, de competitividad y ante oportunidades y amenazas del entorno, potenciando sus ventajas competitivas.

Proporcionar una panorámica integral y estratégica sobre las nuevas tendencias en la planeación, dirección, administración y control de los recursos asignados.

Fijar los parámetros básicos para la elaboración de un ejercicio de Planeación Estratégica para aterrizar las estrategias de las instituciones públicas o privadas.

Proporcionar a los interesados en general, una metodología de planeación estratégica y prospectiva que permita visualizar y potenciar sus ventajas competitivas.

**PRINCIPALES TEÓRICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Las teorías de la planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”. También en otros estudios (Capon, Farley y Hulbert, 1994) se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

Por otro lado, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe la planeación informal, uno de los principales autores es Mintzberg, quien apunta que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes. Es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998).

Haciendo referencia a estas ideas, Igor Ansoff (1991) indica en su documento, Critique of Henrry Mintzberg’s the Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, que Mintzberg comenta que en los ambientes no predecibles es imposible formular una estrategia explicita antes que el proceso de ‘prueba y error’ haya corrido su curso y que no es necesario hacer estrategia explicita en ambientes predictibles.

Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu (1999) señalan diferentes visiones que han desarrollado desde el punto de vista interno y sus propias capacidades; posteriormente el enfoque cambia al analizar la industria y cómo este conglomerado fija las reglas para la estrategia; finalmente, vuelve la vista hacia el interior de las empresas, a los recursos que posee y la administración para crear una estrategia que ayude a mantener la ventaja competitiva.

Los estudios sobre las empresas han explicado como las mejores prácticas contribuyen a su crecimiento y su estrategia, así como la forma de enfrentar el ambiente; se enfocaban hacia la fortaleza interna de las empresas como factor de apoyo para el crecimiento y desarrollo. Entre ellos esta Edith Pernose, que en 1959 publicó su libro La teoría del crecimiento de las empresas, en el cual indica que a largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa están en su capacidad de adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo.

Chandler (1962) otro de los autores que tratan el tema de la estrategia en las empresas. En su libro Estrategia y estructura, (Strategy and Structure) menciona que la estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia establecida, la cual debe contar con la estructura adecuada para seguir dicha estrategia, ya de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio y cuándo se decide seguir una integración vertical u horizontal. Indica también que, las diferentes formas de la organización resultan de las diferentes formas de crecimiento y es más preciso si dicho crecimiento viene de la estrategia. La estrategia se define como la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de la empresa y la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar las metas.

Igor Ansoff (1965), principal investigador de la estrategia en las empresas. Su libro, Estrategia Corporativa (Corporate Strategy), es uno de los primeros estudios enfocados a la planeación de las empresas; indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos, de las cuales, las últimas tres son decisiones que se pueden delegar una vez formuladas y establecido el rumbo de la empresa, pues no requieren decisiones nuevas constantemente. Las decisiones de estrategia son diferentes porque se deben tomar constantemente, de acuerdo a las nuevas condiciones de la empresa y su ambiente. Distingue tres tipos de decisiones: estratégicas, administrativas y operativas; que se conocen como las tres S (strategy, structure, system). De acuerdo a este autor, la estrategia se basa en la visión de los productos y mercado que la empresa considera como su dominio; los vectores de crecimiento, que se explican por la matriz 2 X 2 en la cual define la manera en que la empresa busca el crecimiento; la ventaja competitiva se conforma por aquellos elementos que la organización posee y que permiten a las empresas tener ventaja sobre sus competidores.

Ansoff señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado específico de estrategias, políticas, reglas estándar, planes y presupuestos. El aspecto normativo de la planeación es parte de la ciencia administrativa.

La planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades, su análisis y selección de las mejores oportunidades para su implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso (Ansoff y Brandenburg, 1967).

El desarrollo de la teoría en estrategia fue evolucionado hacia la organización industrial (OI) donde se considera no sólo a las empresas sino a la industria; de esta manera, el enfoque ya no es interno sino externo. Porter (1996) hace las aportaciones en este campo, señalando que las empresas pueden utilizar dos mecanismos para aprovechar su posición frente a la competencia, ya sea ofreciendo bienes que se diferencian de los de sus competidores, o bien, mediante la reducción de costos para ofrecer bienes con un mejor valor.

Porter indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades pero en una forma distinta. En 1979, Harvard Business Review, publicó un artículo de este autor en el cual habla de su modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. Considera las reglas de competencia que determinan la atracción de una industria y ayuda a determinar la estrategia competitiva. De acuerdo al modelo, la lucha por las utilidades de las empresas no sólo se da entre los competidores, sino que los directivos deben considerar las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

La evolución de la teoría apunta de nuevo hacia las empresas, al reconocer que es dentro de ellas donde se tienen los elementos para fijar las estrategias de éxito. Inicia con los estudios de la teoría de los recursos, en donde se demuestra que las empresas pueden tener ventajas frente a sus rivales y tener mecanismos que la protegen de sus competidores, mediante recursos que no son perfectamente imitables.

En 1984, Wernefelt indicaba que las empresas pueden diferenciar su posición frente a la competencia manejando los recursos que posee. Julien (2009) señala que ésta es una barrera de entrada y dice que “lo que las empresas buscan es crear una situación donde la posición de sus propios recursos directa o indirectamente hace más difícil para otros alcanzarla”.

Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Barney, Wright y Ketchen (2001) agregan que dichos recursos incluyen las habilidades de la dirección, los procesos y rutinas, así como el control de la información y el conocimiento. Estas ventajas también se identifican con la estructura institucional, es decir, la habilidad de utilizar estos recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores.

Asimismo, esta forma de administrar conduce a la aplicación de la estrategia “flexible y emergente” que ha sido desarrollada por Mintzberg (Julien, 2009). Un aspecto importante que ha mencionado Rangone (1999), es que en la PYME el empresario o la empresarialidad, constituyen un factor de ventaja competitiva de estas empresas.

Cabe señalar que los recursos pueden ser físicos o intangibles, tales como la tecnología, la marca, el conocimiento. Éstos permiten a la empresa tener una posición de ventaja, pero en un mundo de cambios constantes, las empresas necesitan mantener la presión para invertir, mantener y crear recursos valorables que ayuden a sostener su ventaja frente a sus competidores (Collins y Montgomery, 1995).

En 1990 Mintzberg publicó un artículo en el cual establece que el estudio de la estrategia en las empresas puede ser clasificado de acuerdo a las diversas escuelas del pensamiento, que han encontrado que las empresas deben o buscar con énfasis para predecir mejor (estrategias racionales de la escuela de planeación) o moverse rápido para adaptarse mejor (estrategia adaptativa de la escuela del aprendizaje). Los dos enfoques difieren principalmente por la forma como enfrentan la incertidumbre (Wiltbank, Dew, Read, y Sarasvathy, 2006).

Existen dos factores importantes al momento de elaborar la estrategia: uno es el énfasis que se busca dar para predecir el futuro del ambiente de la empresa y el otro es el énfasis en controlar el plan y la consecución de resultados (Wiltbank, Dew, Read y Sarasvathy, 2006). En este esquema se observa cómo se clasifican cada una de las tendencias del estudio en estrategia. Si se logra identificar la tendencia de los directores de empresas hacia un mayor o menor control y predicción, se podrá conceptualizar su estilo de planeación en alguno de los cuadrantes que se implanten.

Otro estudio realizado por Wittington (2001) establece que la planeación estratégica se cataloga en cuatro áreas de estudio: la planeación clásica, planeación evolucionaría, la planeación procesal y la planeación sistémica; cuyas características las describen Analoui y Karami (2003) como: 1. La estrategia clásica. Se enfoca hacia el logro de las máximas utilidades mediante un enfoque racional y el análisis de las condiciones de la empresa y su ambiente. La planeación debe ser formal y explícita, así como los objetivos que deben ser claros y mesurables para maximización de utilidades; 2. El enfoque evolucionario. Wittington (2001) señala que tiene como prioridad la maximización de utilidades y eficiencia de la operación. El proceso de definición de estrategia está basado en las estrategias de mercado. Apunta que “en la búsqueda de la mejor estrategia es mejor dejar al mercado que haga la selección no la gerencia de la empresa”; 3. El enfoque procesal. Toma el concepto evolucionario de que el mercado puede marcar el camino de la organización pero no acepta que el propio mercado vaya a lograr la maximización de las utilidades. En este enfoque, se determina a la estrategia como emergente, ya que las condiciones del medio ambiente van a determinar las decisiones de la gerencia y establece que la planeación a largo plazo no es adecuada; 4. Por último, Wittington señala que la escuela sistémica inicia en los años noventa, su visión es hacia el medio ambiente y está enmarcada por los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales.

Otros autores indican que es necesario diferenciar los conceptos de planeación estratégica y planeación operacional (Shrader, Mulford y Blackburn, 1989; Gravert, 2004). La primera se describe como un plan de largo plazo para alcanzar los objetivos partiendo de la misión corporativa. Gravet apunta que la planeación estratégica se sitúa en el nivel alto de la estructura de la empresa y en la PYME esta función recae en los directores, se consagra en la fijación de objetivos y fines fundamentales de la empresa; se ocupa de las decisiones de corto y largo plazo.

En cambio, el plan operacional, establece los objetivos de corto plazo para áreas específicas como finanzas, mercadotecnia y personal. Puede incluir pronósticos financieros y de inventarios, presupuestos financieros, recursos humanos y publicidad; puede ser establecido por meses, trimestres o cualquier otro período de corto plazo (Shrader, Mulford y Blackburn, 1989). Gravert adiciona que la planificación operativa se ocupa de la organización de los recursos con miras a la ejecución de los planes estratégicos.

Este autor también menciona que una de las virtudes de la planeación de largo plazo es que obliga a las empresas a fijar metas haciendo un profundo análisis del medio ambiente que las rodea; oportunidades y amenazas que ofrece el medio; recursos humanos y económicos con los que cuenta; fortalezas y debilidades que les permitirán enfrentar el ambiente.

La planeación estratégica es un elemento que se identifica para el logro de los objetivos de la empresa, pero también se ha de considerar la tendencia de los dueños de empresa hacia una actitud de emprendedurismo. Mintzberg (1989) indica la importancia de tener dicha actitud para orientar los esfuerzos de las empresas. Cleri (2007) señala que la planeación estratégica puede ser formal o deliberada, informal o emergente y combinada u oscilante. Con base en ello, en la PYME no hay una estrategia y las acciones se formulan por reacción; señala que es difícil encontrar una PYME organizada para el futuro y la mayoría de las estrategias formales son defensivas y no sostenibles en el largo plazo.

Otalora (2004) identifica dos tipos de empresarios: los patrimonialista y los estrategas. El patrimonialista tiene un enfoque hacia el rendimiento que obtiene por lo que invierte, calcula el tiempo dedicado a la empresa, el que va a viajar y que va a dedicar a otras cosas. Por otro lado, el estratega tiene una visión, empuje, afronta retos y busca nuevas alternativas para hacer crecer su negocio.

Miller (1983) señala que la actitud empresarial está caracterizada por tres elementos: innovación, proactividad y toma de riesgo.

Los estudios recientes han mostrado una tendencia hacia el concepto de empresarialidad estratégica (Ireland, 2007), con la cual se busca asociar esta actitud a buscar nuevos retos, a tener una visión de negocios y a la toma de decisiones estratégicas para mantener la ventaja frente a sus competidores.

Los estudios de Duncan (1972), señalan dos dimensiones importantes en la incertidumbre: complejidad y volatilidad. La primera se describe como el número de elementos del ambiente y el nivel de interdependencia que existe entre dichos elementos, lo que quiere decir que cuantos más elementos intervienen para modificar el ambiente de las empresas, más complejo será éste. Volatilidad es el grado de cambios en el ambiente que crean un gran número de resultados posibles, por lo que se reduce el nivel de confianza en las predicciones.

Thomas, Clark y Gioia (1993) encontraron que el desempeño de las empresas está relacionado con el conocimiento que tienen los dueños sobre el medio ambiente. Por lo mismo, Milliken (1987) indica que la incertidumbre del ambiente pasa por tres fases: el estado de incertidumbre, efecto de la incertidumbre y respuesta a la incertidumbre.

Se define estado de incertidumbre cuando el administrador percibe que el ambiente o un elemento del ambiente son impredecibles. Por ejemplo, la imposibilidad para pronosticar el comportamiento de un competidor es parte de este estado. Su definición como la inhabilidad para asignar una probabilidad de futuros eventos está relacionada con el estado de incertidumbre del ambiente cuya volatilidad, complejidad y heterogeneidad es cada vez más impredecible (Milliken, 1987). El efecto de la incertidumbre es la falta de habilidad del individuo para identificar las consecuencias que van a tener en la organización los cambios del ambiente. La respuesta a la incertidumbre está relacionada con las opciones de reacción que tiene la organización a los cambios de ambiente y el efecto que tiene sobre ésta. Incertidumbre de respuesta es la inhabilidad de conocer el resultado de las alternativas de respuesta.

Milliken (1987) señala que si el ambiente es volátil pero los cambios son predecibles, es posible que se experimente estado o respuesta de incertidumbre. Por otro lado, si la volatilidad hace el ambiente impredecible, entonces se tienen altos niveles de estado de incertidumbre y bajos niveles de efecto y respuesta. Ante la incertidumbre, los administradores deben entender lo que está pasando y buscar respuestas con más información (Milliken, 1987; Boyd y Fulk, 1996). Su planeación entonces no puede ser lineal o formal, como lo vimos en la escuela de planeación que ha identificado Mintzberg, dado que el ambiente es variable (Hofer y Schendel, 1978).

Entonces, se aplica el modelo conocido como muddling thought o pensamiento cambiante desarrollado por Charles Lindblom (1959). Él hace hincapié que, en política y en estrategia, la toma de decisiones puede ser gradual y maneja el término de incrementalismo, que se identifica con la escuela de aprendizaje, o sea, decisiones que van aumentando en complejidad y de alguna forma evolucionan en lugar de ser revolucionarias.

Un estudio sobre modelo de decisiones estratégicas identifica que en las PYME se aplica la planeación incremental (Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010). La relación que existe entre la visión de estrategia emergente de Mintzberg y el modelo de pensamiento cambiante de Lindblom constituye un elemento importante. Para estos autores también existen factores, que permiten a los empresarios establecer la estrategia.

**BIBLIOGRAFIA**

Armstrong, 1982.

Ansoff y Brandenburg, 1967.

Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998.

Capon, Farley y Hulbert, 1994.

Mintzberg, H. y Waters, A, 1985.

Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998.

Igor Ansoff, 1991

Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu, 1999

Edith Pernose, 1959

Chandler, 1962

Porter, 1996

Julien, 2009

Barney, Wright y Ketchen, 2001

Rangone, 1999

Wiltbank, Dew, Read, y Sarasvathy, 2006

Wittington, 2001

Analoui y Karami, 2003

Shrader, Mulford y Blackburn, 1989

Gravert, 2004

Cleri, 2007

Otalora, 2004

Miller, 1983

Ireland, 2007

Duncan, 1972

Thomas, Clark y Gioia, 1993

Boyd y Fulk, 1996

Hofer y Schendel, 1978

Charles Lindblom, 1959

Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010