

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

TEMA

Lectura al Capítulo 6 “Toma de Decisiones”

PRESENTA

LIC. YONATAN ZACARIAS MORENO.

TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS, A 16 DE MAYO DEL 2015.

**TOMA DE DESICIONES**

El factor central que se ha de examinar al principio de la formulación y selección de alternativas estratégicas es definir el giro donde se encuentra la organización y donde desean sus estrategas que esté. La definición del giro involucra las especificaciones de los objetivo corporativos en términos de tasas de crecimiento, políticas financieras, etc. De aquí que los estrategas deban considerar cuestiones fundamentales, como:

1. ¿Cuál es nuestro giro, y cuál debería ser?, ¿Cuál será el giro dentro de cinco años?, ¿Dentro de diez?
2. ¿Debemos continuar en el mismo giro?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?, ¿Cuáles son nuestros proveedores, y cuáles deberían ser?
3. Si no debemos continuar, ¿Debemos desincorporar parte de la organización, o liquidarla?
4. ¿Cómo podremos mejorar los sistemas actuales?
5. ¿Debemos crecer? Si es así, ¿Cómo? ¿Por funciones, verticalmente o por alianzas estratégicas?

Posteriormente deberá establecerse las alternativas más viables, decidir la mejor, e implementarla.

**NATURALEZA DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS**

Si se busca valores económicos, generalmente las soluciones serán a corto plazo. Si se buscan soluciones de valores cualitativos, generalmente serán a corto plazo.

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

**PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**.- *Problema:* es la situación que entorpece el logro de los objetivos; mientras que *Oportunidad* es la situación que no sólo ayuda al logro de los objetivos, sino que además permite a la organización revezar dichos objetivos.

**SISTEMA DECISORIO.-** La toma de decisiones es un subsistema que debe observarse en su contexto. A continuación se presentan las partes (ver detalles en la figura 6.1) que conforman al sistema decisorio:

1. Detección de problemas.
2. Proceso racional de solución de problemas, con sus áreas perfectamente diferenciadas de:

* Toma de decisiones, que abarca la selección.
* Implantación de la solución.

**PROCESO DE DETECCIÓN DE PROBLEMAS.-** A continuación se presentan los indicadores que el estratega puede y debe considerar para adelantarse a situaciones que le puedan llegar a impedir el logro de los objetivos:

1. Desviación respecto a experiencias pasadas.
2. Desviación respecto al plan original.
3. Otras personas. Principalmente si son los usuarios quienes advierten, ya sea por sistema de sugerencias, o francamente por quejas.
4. Desempeño de los competidores.

**COMO Y CUANDO DECIDIR.-** El estratega debe cuidarse de la manipulación, y no caer en el juego del subordinado o del superior; para tomar decisiones en la situación de la problemática y no tomar decisiones que no le corresponden.

**PROCESO RACIONAL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.-** fases del proceso racional:

1. *Investigación de la situación.*

* Definir el problema.
* Identificar los objetivos de la decisión.
* Diagnosticar las causas.

1. *Desarrollo de Alternativas*

* Buscar alternativas creativas y No evaluar todavía.

1. *Evaluación de opiniones y selección de la mejor.*

* Evaluar opciones y seleccionar la mejor opción.

1. *Poner en Práctica y hacer el seguimiento.*

* Planear la puesta en práctica.
* Ejecutar el plan.
* Monitorear la implantación y ajustar si es necesario.

**TOMAS 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:** 1) Decisiones Programadas y 2) Decisiones No Programadas.
* **Técnicas de Toma de Decisiones.**
* **Técnicas Tradicionales:**

1. Para decisiones Programadas. En estas situaciones, las organizaciones deciden con las siguientes técnicas:
2. *Habituales:* según la costumbre del lugar, de la organización.
3. *Sistemáticas Administrativas.* Se basa en procedimientos, estándares de operación, reglamentos, etc., que están en manuales.
4. *Estructurales.*
5. Técnicas tradicionales para decisiones No programadas; las técnicas que se han utilizado son:
6. Las derivadas del denominado sentido común, como el juicio, la intuición y la creatividad.
7. También se han desarrollado algunas reglas prácticas, que permiten al decisor tomar decisiones en situaciones de premura o duda.
8. Las técnicas descritas anteriormente pueden ser cultivadas en los ejecutivos por medio de adiestramiento gerencial.

* **Técnicas Modernas:**

1. *Técnicas Modernas para Decisiones Programadas:*
2. Las técnicas más utilizadas en las decisiones programadas son aquellas derivadas de la investigación de operaciones, de análisis matemáticos, de uso de modelos de simulación.
3. Consecuentemente a lo anterior, el procesamiento de datos permite a la organización tener información veraz y oportuna.
4. *Técnicas Modernas para Decisiones No Programadas:*
5. Capacitación y adiestramiento de las personas que han de tomar decisiones.
6. Construcción de programas heurísticos de computadoras.

* **Certeza, Riesgo e Incertidumbre:**
* **Certeza.-** el concepto incluye una dualidad, la *certeza* física, que obedece a las leyes físicas (no muy usual en las tomas de decisiones empresariales), y la *certeza* moral, en la cual, si bien no obedece a las leyes físicas, se tiene la absoluta seguridad de que un evento ocurrirá.
* **Incertidumbre.**- Ocurre cuando el decisor carece absolutamente de información pertinente para la toma de decisiones.
* **Riesgo.**- éste se da cuando el decisor asigna cierto grado de probabilidades de ocurrencia a un evento. El riesgo se puede definir en dos direcciones, el grado de acercarse o alejarse de la certeza, o de la incertidumbre. Para enfrentar mejor las situaciones de riesgos 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.
* **Como mejorar la Eficiencia de la Solución de Problemas Administrativos: Relación de la Calidad Objetiva y la Aceptación**
* **Relaciones que presenta el modelo:**

1. La calidad de la decisión es más importante que su aceptación. Principalmente cuando la toma de decisiones afectan a las personas.
2. La aceptación de la decisión es más importante que su calidad. Cuando esto ocurre, la decisión termina con una orden.
3. Ni la cantidad ni la aceptación de la decisión son importantes. En este caso, la decisión se toma mediante el método más sencillo y directo.

* **Eficiencia e Ineficiencia en la Solución de los Problemas**
* Ver figura 6.5; 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 negativa, el estratega decidirá la “No Acción”; si surge un problema, esta decisión será ineficaz.
2. *Si escojo la decisión más sencilla, ¿Qué pasa?* Si considera que no pasa nada grave, posiblemente considerará la alternativa más sencilla (Dirección de pensamiento), más no forzosamente de la mayor calidad. Si surge un problema, esta decisión también es ineficaz.
3. *¿Encontraré una buena opción?, ¿tengo elementos de búsquedas?* Si la respuesta es negativa, el decisor actuará defensivamente: “Hice todo lo que pude”, y no se preocupará en buscar otras alternativas, asesorías, etcétera.
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. Cuando esto ocurre, el decisor está agobiado por el problema, llegando incluso a tomar decisiones extremas.

* **Superación de las Barreras a la Efectiva Toma de Decisiones**

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

1. **Establecer prioridades.**
2. **Administrar el tiempo.**
3. **Proceder en forma metódica y cuidadosa.**