**Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas A.C.**



**Maestría en Administración y Políticas Públicas**

Actividad 9

**Lectura del capítulo 6 del libro “administración estratégica”**

Presenta: Luis Javier Flores Cancino

Mayo 2015

*La planeación es muy bonita. Desafortunadamente degenera en trabajo*

*P.F. Drucker*

La estructura de toma de decisiones está conformada de la siguiente forma:

**Naturaleza de solución de problemas administrativos**

Si se buscan valores económicos, generalmente las soluciones serán a corto plazo, si se buscan soluciones de valores cualitativos, generalmente serán a largo plazo. 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. Analizando los conceptos de problema y oportunidad sin que se definan podemos mencionar lo siguiente: problema es la situación que entorpece el logro de los objetivos; mientras que oportunidad es la situación que no sólo ayuda a lograr los objetivos, sino que además permite a la organización rebasar dichos objetivos.

La toma de decisiones es un subsistema que debe observarse en su contexto, junto con sus partes: a) detección de problemas, b) proceso racional de solución de problemas, con sus áreas perfectamente diferenciadas de toma de decisiones, que abarca la selección e implantación de la solución.

Para poder determinar la responsabilidad de la decisión, el decisor puede seguir algunos señalamientos, como:

1. La decisión afecta a áreas que no son de la competencia del decisor.
2. La decisión requiere información disponible sólo en niveles superiores
3. El problema se encuentra fuera del área de responsabilidad o autoridad del decisor
4. La decisión supone una alteración del presupuesto del decisor.

**Proceso racional de solución de problemas**

La solución de problemas permite al decisor tener pautas para lograr una mayor calidad en sus decisiones.

1. Investigación de la situación: en esta fase deberán identificarse los objetivos reales de la decisión, que sean congruentes con la misión, con los valores de la organización y con los objetivos declarados. Para que la definición del problema sea más completa, es necesario investigar las causas que originaron el problema. De lo contrario, dichas causas seguirán siendo variables incontrolables, por desconocidas, para empezar.
2. Desarrollo de alternativas: en esta fase es importante hacer énfasis en la búsqueda de alternativas creativas, utilizando cualquiera de las técnicas de tormenta de ideas, entendiendo la finalidad de dichas técnicas: generar ideas, simplemente, sin evaluar.
3. Evaluación de opiniones y selección de la mejor. Analizar los pros y contras, así como las consecuencias y efectos en el área específica y en las demás del sistema.
4. Poner en práctica y hacer el seguimiento. En esta fase se planeará la puesta en práctica, ejecutando el plan propuesto, realizando un constante monitoreo del avance de la implantación y realizar los ajustes necesarios.

**Toma de decisiones**

Existen técnicas tradicionales y modernas de la toma de decisiones

Programadas:

* Decisiones sistemáticas y repetitivas.
* La organización desarrolla procesos específicos para manejarlas

No programadas

* Decisiones de una sola vez, mal estructuradas, de políticas nuevas
* Manejadas por procesos generales de solución de problemas

Técnicas tradicionales programadas

* Habituales
* Sistemáticas administrativas; procedimientos estándar de operación
* La estructura misma de la organización: expectativas, expectativas comunes, sistema de submetas, canales de información bien definidos

Técnicas tradicionales no programadas

* Juicio, intuición y creatividad
* Reglas prácticas
* Selección y adiestramiento de ejecutivos

Técnicas modernas programadas

* Investigación de operación, análisis matemáticos, modelos, simulaciones por computadora
* Procesamiento de datos
* Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicadas a: a) adiestramiento de personas que toman decisiones, b) construcción de programas heurísticos de computadora.

**Como mejorar la eficiencia de la solución de problemas administrativos**

La calidad de la decisión es más importante que su aceptación. En este caso, se debe dar una orden por parte de quien detenta la autoridad, que utilizará información disponible, independientemente del parecer de otros, en este caso es cuando se dice que no hay ser más solitario que el que está en la cima. La aceptación de la decisión es más importante que su calidad, cuando la decisión afecta a un grupo, sin restar efectividad ni eficiencia al avance de las labores, se sugiere el consenso. La calidad y la aceptación son igualmente importantes. Cuando se impone una decisión de esta naturaleza, la consulta que es el estilo que une ambas condiciones. Ni la calidad ni la aceptación de la decisión son importantes, en este caso, la decisión se toma mediante el método más sencillo y directo.

**Eficacia e ineficacia en la solución de problemas**

En cualquier forma, todos los decisores, tarde o temprano, se verán en alguna de situación que genere eficacia e ineficacia al momento de solucionar problemas. La estrategia es nunca decidir en casos del alto grado de emotividad, pues se toman decisiones que posteriormente se revocan.

**Racionalidad limitada**

El estratega siempre deberá tomar en cuenta el factor de la racionalidad limitada, que no es otra cosa que 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**

Establecer prioridades: en ocasioanes parece que todas las decisiones son prioritarias; se confunde urgentemente con importante.

Administrar el tiempo: cuantas veces lo urgente no da tiempo para lo importante; los factores pueden ser varios:

1. Habitual postergación de la toma de decisiones
2. Por tomar decisiones que no le corresponden
3. Por la misma estructura de la organización
4. Por la personalidad del estratega.

**Visión**

* Ser una institución líder en materia de planeación estratégica, a nivel internacional por su efectividad como organismo facilitador del desarrollo sustentable y competitivo del municipio.