LIC. ERIKA HERNANDEZ LUGO

ALUMNA

CAPITULO 6 RESUMEN

INSTITUTO DE ADMINISTRCION PÚBLICA DE CHIAPAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y POLITICAS PÚBLICAS  
DR. ANTONIO PERREZ GOMEZ

PLANEACION ESTRATEGICA

TOMA DE DECISIONES

**TOMA DE DECISIONES**

**Naturaleza de la solución de problemas administrativos**

Dentro del proceso de planeación estratégica las soluciones a los diversos problemas es fundamental para evitar riesgos y resultados negativos en una organización. Las soluciones con valores económicos son a corto plazo sacrificando utilidades futuras y cuando hablamos de soluciones cualitativas generalmente hablamos que serán a largo plazo y estas deben planearse en la mentalidad de las personas.

Para este tema es importante diferenciar entre el concepto de **problema** y el de **oportunidades**; por ejemplo la primera es la situación que entorpece el logro de los objetivos, mientras que la segunda es la situación que no solo ayuda a lograr los objetivos, sino que además permite a la organización rebasar dichos objetivos. Para esto es importante que el estratega reconozca los antecedentes de unos y otros para adelantarse a los diagnósticos.

**SISTEMA DECISORIO**

La toma de decisiones es un subsistema que debe observarse en su contexto, en primer lugar como la *detección de un problema* (actividades relativas a la determinación de la existencia e importancia de este); luego la *tipificación de las actividades* relativas a la identificación y diagnóstico del problema; posteriormente la *generación de opciones de solución*; así como la selección de estas opciones y por último *la puesta en marcha de esa solución* a lo que le llamaremos*: la implementación de la solución*.

**PROCESO DE DETECCION DE PROBLEMAS:**

Existen indicadores que el estratega puede y debe conocer para adelantarse a situaciones que le pueden impedir a lograr los objetivos: 1. Desviación respecto a experiencias pasadas, como los resultados experimentales y de esta manera determinar cuáles fueron los factores que se convirtieron en amenazas y así establecer las estrategias; 2. Desviación respecto al plan original, cuando los resultados parciales no están dando resultados, entonces habría que determinar cuáles son las causas de esta desviación y rencauzar los objetivos; 3. Otras personas, más si se tratan de usuarios o clientes quienes sugieren los cambios o quejas; se deberá tener suficiente capacidad para detectar cuales son los orígenes de los problemas; y por ultimo 4. El desempeño de los competidores está bien y nosotros no, habría que revisar cuales son las causas y modificarlas para lograr los objetivos iniciales.

**CUANDO Y COMO DECIDIR**

El estratega debe cuidarse de la manipulación de un superior o de un subordinado, para evitar caer en responsabilidades que no le corresponden; ejemplo: cuando el estratega tiene la percepción de ser manipulado y minimiza la problemática, sin considerar factores alternos para su solución; así mismo el estratega deberá priorizar problemas a resolver catalogando los que son importante para resolver y los que no valen la pena resolver; también el estratega deberá determinar la responsabilidad de resolver los problemas tomando en cuenta, su competencia, la información quien la sostienen, si el problema se encuentra fuera de su área de decisión y si esta implica una alteración del presupuesto.

**PROCESO RACIONAL DE SOLUCION DE PROBLEMAS**

La solución de problemas tiene un proceso cuyas pautas son importantes seguir para lograr una calidad mayor en sus decisiones:

1. **Investigación de la situación**, identificando los objetivos reales de la decisión, que sean congruentes con la misión, con los valores de la organización y con objetivos declarados.
2. **Desarrollo de alternativas**, como la búsqueda de alternativas creativas, utilizando cualquiera de las técnicas de tormenta de ideas, sin evaluar porque esta etapa no estra en esta fase.
3. **Evaluación de las opiniones y selección de la mejor opción** desechando las que no son factibles, analizando los pros y los contras, así como las consecuencias y sus efectos, es en este punto cuando se toman las decisiones.
4. Por último, **poner en práctica y hacer el seguimiento**, planeando la ejecución del presupuesto y realizando un constante monitoreo de los avances, así como realizar los ajustes necesarios.

**TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones se define como 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. Para esto hay que determinar los tipos de decisiones y dependiendo de la naturaleza se dividen en **DECISIONES PROGRAMADAS** (como las decisiones sistemáticas y repetitivas; la organización desarrolla procesos específicos para manejarlas) Y **DECISIONES NO PROGRAMADAS** (como las decisiones de una sola vez, mal estructuradas, de políticas nuevas, manejadas de procesos generales de solución de problemas).

Para esta toma de decisiones existen técnicas, algunas de manera tradicional que se han desarrollado de sus propios sistemas, y pueden ser tanto programadas como no programadas y otras que se apoyan en los sistemas de información administrativas.

En las decisiones de técnicas tradicionales y programadas, existen entre las técnicas: ***las*** ***habituales,*** es según las costumbres del lugar, de las organizaciones; ***las sistemáticas administrativas,*** que sería la máxima expresión “weberiana”, porque se base en procedimientos estándares de operación, reglamentos, los cuales están en manuales; ***y estructurales*** donde la misma organización tienen sus valores y expectativas comunes a sus miembros, tienen canales de información bien definidos de acuerdo con la jerarquía***.***

Ahora, bien dentro de las técnicas tradicionales para decisiones no programadas, se han utilizado  ***las derivadas del denominado sentido común*,** como el juicio, la intuición y la creatividad, pero estas tienen un factor de riesgo por tratarse de decisiones muy subjetivas; y otras que permiten al decisor tomar decisiones en situación de premura o duda.

**TECNICAS MODERNAS**

Existen ***técnicas modernas para decisiones programadas*** en aquellas derivadas de la investigación de operaciones, de análisis sistemáticos, de sus de modelos de simulación; esto permite el procesamiento de datos veraz y oportuna. También existen técnicas modernas para ***decisiones no programadas***, que se han desarrollado técnicas heurísticas[[1]](#endnote-1) de solución de problemas, con aplicaciones específicas en: capacitación y adiestramiento de las personas que han de tomar decisiones y la construcción de programas heurísticos de computadora.

**CERTEZA, RIESGO E INCERTIDUMBRE**

En el proceso de la toma de decisiones se realizan situaciones que fluctúan entre un continuo movimiento que va desde la certeza hasta la incertidumbre, el lapso entre estos dos situaciones se le conoce como **riesgo.**

**La certeza, incluye una dualidad,** lacerteza física que obedece a leyes físicas y la certeza moral, en la cual si bien no obedece a las leyes físicas, se tiene la absoluta seguridad que un evento ocurrirá.

**La incertidumbre** ocurre cuando el decisor carece de información para la toma de decisiones, esto tampoco es común en las buenas decisiones administrativas.

**Riesgo,** puede darse cuando el decisor asigna cierto grado de probabilidades en un evento, y es considerado el estado más común en la toma de decisiones, el riesgo se puede definir en dos direcciones, como el grado de acercarse o alejarse de la certeza o de la incertidumbre; asignándose de forma objetiva (no está sujeta a discusión) o subjetiva (si está sujeta a discusión).

**COMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS: RELACION DE CALIDAD OBJETIVA Y LA ACEPTACION.**

Este rubro se refiere al grado de aceptación de los involucrados en alguna decisión*; la calidad de la decisión es muy importante con relación a la aceptación de los individuos*; pero es importante tomar en cuenta cuando la primera afecta a las personas.

Ahora en el supuesto que *la aceptación sea más importante que la calidad de decisión*, esto sucede cuando la aceptación de un grupo no afecta la calidad de la decisión, esto requiere que los involucrados actúen de buena fe y pensando en el beneficio de todos, no que alguien imponga su voluntad en la toma de decisiones.

Otro punto sería que la calidad de las decisiones sea tan importante como la aceptación de sus usuarios es el estilo en que el grupo trabaja en conjunto, la decisión la toma el jefe pero recaba información de los subordinados en forma individual.

Y por último cuando ni la calidad ni la aceptación de la decisión son importantes, la decisión se toma mediante el método más sencillo y directo, este estilo es autoritario y centralizador de algunos estrategas.

**EFICACIA E INEFICACIA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS**

Existen varias conductas que el estratega puede asumir ante una situación específica, iniciando con la conciencia de una posible situación problemática, donde el estratega se preguntara, de los riesgos serios que podría adquirir si no hace nada al respecto de la problemática, entonces el estratega decidirá entre la “no acción” (decisión ineficaz ante un problema); pero si decide lo contrario, pasara a un proceso como el elegir una opción fácil o no para provocar un cambio relajado, o una prevención defensiva o el pánico. Esto a su vez redundara en una solución racional (tomando en cuenta el factor de racionalidad limitada, que no es otra cosa que la imposibilidad practica de obtener toda la información que pudiese considerar para la toma de decisiones) y eficaz del problema.

**SUPERACION DE LAS BARRERAS A LA EFECTIVA TOMA DE DECISIONES**

En este caso definir cuáles son las barreras a las que se enfrenta, **estableciendo prioridades**, porque estas se pueden confundir con las importantes de las que no son, y **administrar el tiempo** de las que son urgentes de resolver a partir de factores como: habitual postergación de la toma de decisiones, la toma de decisiones que no le corresponden a la persona; por la misma estructura de la organización y de la personalidad del estratega. Para esto el estratega debe ser disciplinado y dedicarle tiempo efectivo a su organización**, debe proceder en forma metódica y cuidadosa**, esto minimiza la probabilidad de error.

**OPINION PERSONAL**

La toma de decisiones es el punto medular de la actividad administrativa, involucra la reflexión y entereza, determina el presente y el futuro de la organización; no nada más se requiere la voluntad de hacer las cosas, también del conocimiento y la preparación para lograrlo, por esto es importante que el estratega y/o el que toma las decisiones, sean personas con la capacidad de resolver las problemáticas con información de técnicas de solución; no se solicitan personas improvisadas, porque esto produce un riesgos a la organización y probablemente esto los lleve al fracaso en el ofrecimiento del servicio y producción por tener deficientes resultados en las metas impuestas.

La toma de decisiones en una organización es el punto focal para discernir entre lo positivo y negativo de la empresa, una mala decisión en la vida de una estructura puede ser el fracaso de ésta; y por el contrario, las buenas decisiones, son la partida para ver el éxito y la prosperidad de lo que emprendas.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

\*Delgado Castillo Héctor. Administración estratégica. Ed. Trillas. México 2011. Capítulo 6

1. La Heurística es la capacidad que ostenta un sistema de manera inmediata innovaciones positivas para sí mismo y sus propósitos. Es una capacidad inherente a los seres humanos; ya que a través de esta los individuos podemos descubrir cosas, inventar, resolver problemas mediante la creatividad o el pensamiento lateral entre otras alternativas. [↑](#endnote-ref-1)