# TOMA DE DESICIONES

Los estrategas deben considerar cuestiones fundamentales, como:

1. ¿Cuál es nuestro giro y cuál debería ser?, ¿Cuál será el giro dentro de 5 años?, ¿dentro de 10?
2. ¿debemos continuar en el mismo giro?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían de ser?, ¿Cuáles son nuestros proveedores, y cuales deberían de 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?

**NATURALEZA DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS**

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 objetivos; mientras que oportunidad es la situación que no solo ayuda a lograr objetivos, sino que además permite a la organización rebasar dichos objetivos. Es importante para el estratega reconocer los antecedentes de unos y otras para adelantarse al hecho. La identificaciones y aprovechamiento de las oportunidades crean verdaderas situaciones problemáticas.

**Sistema decisorio**

La toma de decisiones es un subsistema que debe observarse en su contexto:

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

Existen indicadores que el estratega puede y debe considerar para adelantarse a situaciones que le puedan llegar a impedir el logro de los objetivos, entre otros:

1. *Desviación respecto a experiencias pasadas*. Si en ocasiones anteriores los resultados fueron otros, deberán analizarse los ambientes para poder determinar cuál o cuáles factores se han convertido en amenazas reales, o en qué áreas se ha debilitado la organización, para establecer las estrategias pertinentes.
2. *Desviación respecto al plan original.* Cuando los resultados parciales no están resultando como se esperaban, es imperativo determinar la(s) causa (s) que origina (n) la desviación, de forma tal que permita el encauzamiento de las acciones.
3. *Otras personas.* Principalmente si son los usuarios quienes advierten, ya sea por sistema de sugerencias, o francamente por quejas. Para esto, es importante que los estrategas responsables tengan la suficiente madurez para aceptar los cambios.
4. *Desempeño de las competidores.* Si la competencia está bien, y nosotros mal, signo equivoco es de que nuestras estrategias no son las adecuadas, debiendo comenzar por revisarlas y modificarlas.

**Cómo y cuándo decidir**

El estratega debe cuidarse de la manipulación, y no caer en el juego del subordinado o del superior. Existen algunas actitudes sobre las cuales es importante hacer un comentario:

1. El problema es fácil de manejar. Cuando el estratega tiene percepción corre el riesgo de minimizar el problema, sin considerar factores alternos.
2. El problema puede resolverse por sí mismo. Si el problema puede resolverse por sí mismo, es simplemente porque no es un problema, sino un error de apreciación. Los verdaderos problemas no pueden simplemente evadirse.
3. A quien le toca decidir. Para poder determinar la responsabilidad de la decisión, el decisor puede seguir algunos señalamientos, como:

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

**PROCESO RACIONAL DE SOLUCION DE PROBLEMAS**

La solución de problemas tiene un proceso cuyos pasos es conveniente conocer, pues permite al decisor tener pautas para lograr una mayor calidad en sus decisiones.

El proceso es:

1. Investigación de la situación
2. Desarrollo de alternativas
3. Evaluación de opiniones y selección de la mejor
4. Poner en práctica y hacer el seguimiento.

**TOMA DE DECISIONES**

El núcleo de la actividad administrativa: la toma de decisiones describe el proceso en virtud del cual una alternativa estratégica o curso estratégico se selecciona como la manera de aprovechar una oportunidad o sortear una situación problemática concreta.

# Tipos de decisiones

Se deben considerar los distintos tipos de decisiones, pues dependiendo de la naturaleza de estas, serán los procesos decisorios, y por ende de la calidad de la decisión. Las decisiones se dividen en decisiones programadas y decisiones no programadas.

Las decisiones programas son aquellas que constantemente se realizan en el trabajo cotidiano, motivadas por situaciones que están plenamente identificadas, las decisiones siguen procedimientos plenamente conocidos por las partes involucradas, de tal forma que la organización simplemente desarrolla dichos procedimientos para manejarlos.

Las decisiones no programadas son decisiones de una sola vez, generalmente sin antecedentes directos, debiendo, el decisor, manejarlas bajo procedimientos y sistemas generales de toma de decisiones

# Técnicas de toma de decisiones

Debido a las diferentes naturalezas decisorias, los estrategas deben decidir; para ellos, se han desarrollado diversas técnicas; algunas son tradicionales y otras se apoyan en los sistemas de información administrativa.

***Técnicas tradicionales***

Las organizaciones, desde hace muchos años, han desarrollado sus propios sistemas para tomar decisiones, tanto en situación programadas, como no programada.

Se describen ambas:

1. Técnicas tradicionales para decisiones programadas. En estas situaciones, las organizaciones deciden con las siguientes técnicas:
2. Habituales
3. Sistemáticas administrativas
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 ha 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***

Las técnicas modernas se han desarrollado gracias a la generalización en el uso de las computadoras. Dichas técnicas son:

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: en este tipo de decisiones se han desarrollado técnicas heurísticas de solución de problemas, con aplicaciones específicas en:
5. Capacitación y adiestramiento de las personas que han de tomar decisiones
6. Construcción de programas heurísticos de computadora.

***Certeza, riesgo e incertidumbre***

El proceso de la toma de decisiones se realiza enn situaciones que fluctúan entre un continuum que va desde la certeza hasta la incertidumbre. El lapso intermedio entre estas dos situaciones es conocido como riesgo.

***Certeza***

El concepto de certeza incluye una dualidad, la certeza física, que obedece a leyes físicas y la certeza moral, en la cual, si bien no obedece a leyes físicas, se tiene la absoluta seguridad de que un evento ocurrirá.

***Incertidumbre***

La incertidumbre ocurre cuando el decisor carece absolutamente de información pertinente para la toma de decisiones. Este caso tampoco es común en las decisiones administrativas.

***Riesgo***

Este se da cuando el decisor asigna cierto grado de probabilidades de ocurrencia a un evento. S el estado más común en la toma de decisiones administrativas. El riesgo se puede definir en dos direcciones, el grado de acercarse o alejarse de la certeza, o de la incertidumbre.

La asignación de probabilidades puede asignarse en forma objetiva o de forma subjetiva, que es de acuerdo con la propia apreciación horizonte del estratega, fruto de su experiencia, conocimiento o percepción.

La probabilidad objetiva no está sujeta a discusión, mientras que la subjetiva, si lo está, de tal forma que es la base para los pronósticos deportivos y otros juegos.

Para enfrentar las situaciones de riesgo 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 SOLUCION DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS: RELACIONES DE LA CALIDAD OBJETIVA Y LA ACEPTACION

La relación que nos ocupa se refiere a la que guardan la calidad de la decisión y la aceptación de la misma por parte de los involucrados en ducha decisión.

1. La calidad de la decisión es más importante que su aceptación
2. La aceptación de la decisión es más importante que su calidad
3. La calidad y la aceptación son igualmente importantes
4. Ni la calidad ni la aceptación de la decisión son importantes

# EFICACIA E INEFICACIA EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Existen varias conductas que el estratega puede asumir ante una situación específica.

El proceso de iniciar 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?
2. Si escojo la opción más sencilla
3. ¿encontrare una buena opción? ¿tengo elementos de búsqueda?

# SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS A LA EFECTIVA TOMA DE DECISIONES

Lo primero es definir la barrea. Cuando esta se ha definido, surgen alternativas de solución. El estratega se verá en situaciones que le parecerán agobiantes, si esto ocurre el estratega debe:

1. Establecer prioridades
2. Administrar el tiempo: cuantas veces lo urgente no da tiempo para lo importante; los factores pueden ser varios:
3. Habitual postergación de la toma de decisiones
4. Por tomar decisiones que no le corresponden
5. Por la misma estructura de la organización
6. Por la personalidad del estratega.
7. Proceder en forma metódica y cuidadosa.