Yara Kendi Arellano Hernández.

Maestría en Administración y Políticas Públicas.

Administración Estratégica

**Toma de Decisiones.**

El factor central se ha de examinar al principio de la formulación y selección de alternativas estratégicas, es decir, el giro en donde se encuentra la organización y donde desean sus estrategas que este.

La definición del giro involucran las especificaciones de los objetivos corporativos en términos de tasas de crecimiento, políticas financieras.

El presente capitulo tiene la finalidad: conocer los procesos que ocurren en la mente del decisor ante los problemas administrativos inherentes a la toma de decisiones.

En la naturaleza de la solución de problemas administrativos se buscan valores económicos, generalmente las soluciones serán a corto plazo. Si se buscan soluciones de valore cualitativos, serán a largo plazo.

El problema es la situación que entorpece el logro de los objetivos; mientras que oportunidad es la situación que no solo ayuda a lograr los objetivos, sino que además permite a la organización rebasar dichos objetivos. Considerando que la identificación y aprovechamiento de las oportunidades crean verdaderas situaciones problemáticas, en adelante se consideraran el mismo tiempo con esta denominación.

La toma de decisiones en un subsistema que debe observarse en su contexto. Se muestra el sistema decisorio en su totalidad, junto con sus partes:

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 solución.

Existen indicadores que se pueden y deben considerar para adelantarse a situaciones que le puedan llegar a impedir el logro de los objetivos, entre otros: desviación respecto a experiencias pasadas, desviación de respecto al plan original, otras personas, desempeño de los competidores.

Frecuentemente ocurren situaciones en donde el estratega, ya sea por errores estructurales, o por estilo gerencial, tome decisiones que le competen ya sea a su superior o a su subordinado, pero no a el: esto trae como consecuencia un desgaste psicológico, pues se responsabiliza por cuestiones que no le corresponden; o bien dedica su tiempo a resolver situaciones que deben de ser resueltas por otros.

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

* Investigación de la situación
* Desarrollo de alternativas
* Evaluación de opiniones y selección de la mejor
* Poner en práctica y hacer el seguimiento

Las decisiones programadas son aquellas que constantemente se realizan en el trabajo cotidiano, motivadas por situaciones que están plenamente identificadas. Por ejemplo, ya se sabe qué hacer en caso de que un empleado falte a su trabajo. En estos casos, las decisiones siguen procedimientos plenamente conocidos por las partes involucradas, de tal forma que la organización simplemente desarrolla dichos procedimientos para manejarlos.

En cambio, las decisiones no programadas son decisiones de una sola vez, generalmente sin antecedentes directos, debido, el decisor, manejarlas bajo procedimientos y sistemas generales de toma de decisiones.

En las técnicas tradicionales las organizaciones, desde hace muchos años han desarrollado sus propios sistemas para tomar decisiones: técnicas tradicionales para decisiones programadas, técnicas habituales para decisiones no programadas.

En las técnicas modernas han desarrollado gracias a la generalización en el uso de las computadoras: técnicas modernas para decisiones programadas, técnicas modernas para decisiones no programadas.

El proceso de la toma de decisiones se realiza en situaciones que fluctúan entre un continuum que va desde la certeza hasta la incertidumbre. En el lapso intermedio entre estas dos situaciones es conocido como riesgo. Para comprender mejor la naturaleza de la toma de decisiones es imperativo puntualizar los conceptos como son: certeza, incertidumbre, riesgo.

El estratega siempre deberá de tomar en cuenta el factor de la racionalidad limitada, que no es otra cosa que la imposibilidad practica de obtener toda la información que pudiese considerarse pertinente para la toma de decisiones, si los estrategas se esperan a obtener toda la información que se requiere para tomar una decisión de calidad y con absoluta certeza, simplemente nunca decidirían.