|  |
| --- |
| http://iapchiapas.org.mx/img/logos/Logo.png |
| ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA |
| Planeación Estratégica |
| **ACTIVIDAD 7** |
| **Mónica Rodríguez Arreola** |
|  |

**TOMA DE DECISIONES**

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

**NATURALEZA DE LA 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.

**Problemas y oportunidades**

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.

**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.*
2. *Desviación respecto al plan original.*
3. *Otras personas.*
4. *Desempeño de los competidores.*

**PROCESO RACIONAL DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

La solución de problemas tiene un proceso que se divide en cuatro fases:

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

**TOMA DE DECISIONES**

Es el núcleo de la actividad administrativa: la toma 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.

**Tipo de decisiones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Técnicas de la toma de decisiones** | |
| **Tradicionales** | **Modernas** |
| **Programadas**  Decisiones sistemáticas y repetitivas. La organización desarrolla procesos específicos para manejarlas. | 1. Habituales 2. Sistemáticas administrativas. 3. La estructura misma de la organización | 1. Investigación de operaciones análisis matemáticos, modelos, simulaciones por computadora. 2. Procesamiento de datos |
| **No Programadas**  Decisiones de una sola vez, mal estructuradas, de políticas nuevas. Manejadas por procesos generales de solución de problemas. | 1. Juicio, intuición y creatividad. 2. Reglas Prácticas 3. Selección y adiestramiento de ejecutivos. | Técnicas heurísticas de solución de problemas aplicadas a:   1. Adiestramiento de personas que toman decisiones. 2. Construcción de programas heurísticos de computadora. |

**Técnicas de toma de decisiones**

* **Técnicas tradicionales**

1. Técnicas tradicionales 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.
4. *Estructurales:* la misma organización tiene sus valores y expectativas comunes a sus miembros.
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 lagunas reglas practicas, que permiten al decisor tomar decisiones en situaciones premura o duda.
8. Se utilizan diversos métodos que van desde el método de clases, hasta el estudio de casos, representaciones, etc.

* **Técnicas modernas**

1. Técnicas modernas para decisiones programadas:
2. Son aquellas derivadas de la investigación de operaciones, de análisis matemáticos; de uso de modelos de simulación.
3. 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 computadora.

**Certeza, riesgo e incertidumbre**

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

**COMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS: RELACIÓN DE LA CALIDAD OBJETIVA Y LA ACEPTACIÓN**

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 dicha decisión.

1. 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.
2. La aceptación de la decisión es más importante que su calidad. Cuando la decisión afecta a un grupo, sin restar la efectividad ni eficiencia al avance de las labores, se sugiere el consenso.
3. La calidad y la aceptación son igualmente importantes. Cuando se impone una decisión de esta naturaleza, la consulta es el estilo que une ambas condiciones.
4. 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**

El proceso se inicia con la conciencia de una posible situación problemática.

La estrategia es nunca decidir es casos de 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**

Lo primero es definir la barrera. Cuando ésta se ha definido, surgen alternativas de solución. El estratega debe:

1. **Establecer prioridades:** No confundir urgente con importante.
2. **Administrar el tiempo:** lo urgente no da tiempo para lo importante.
3. **Proceder en forma metódica y cuidados:** el proceder con método minimiza la probabilidad de error.

**CONCLUSIÓN**

La toma de decisiones, es un tema de interés no sólo para los administradores, sino para todos los seres humanos. Tomar una decisión es resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

El tomar decisiones dentro de una organización es de suma importancia, ya que algunas veces estas decisiones tendrán una trascendencia muy grande y otras serán meramente triviales. Es un proceso por el cual se selecciona la mejor opción de entre muchas otras

Los impulsos carentes del análisis y del proceso científico para toma de decisiones son muy peligrosos y nos pueden conducir a costosos errores.

Tomar la correcta decisión en la institución es parte fundamental del administrador ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.