**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS.**

**LECTURA CAPITULO SEIS**

**LIBRO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**CATEDRÁTICO: MTRO. ANTONIO PÉREZ GÓMEZ**

**ALUMNO: LIC. JOSÉ ALEJANDRO CONSTANTINO PÉREZ**

**01 DE MAYO DEL 2016**

*“Sé padre de las virtudes y padrastro de los vicios. No seas siempre riguroso, ni siempre blando, y escoge el medio entre estos dos extremos que en esto está el punto de la discreción”. Miguel de Cervantes de Saavedra*

**TOMA DE DECISIONES**

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

**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 solo ayuda a lograr los objetivos, sino que además a la organización rebasar dichos objetivos.

**Sistema decisorio**

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**

Indicadores que debe considerar para adelantarse a situaciones que le puedan llegar a impedir el logro de los objetivos:

1. Desviación respecto a experiencias pasadas
2. Desviación respecto al plan original
3. Otras personas. Principalmente si son los usuarios quienes advierten
4. Desempeño de los competidores

**Cómo y cuándo decidir**

Actitudes sobre las cuales es importante hacer un comentario:

1. El problema es fácil de manejar.- Cuando el estratega tiene ésta percepción corre el peligro de minimizar el problema.
2. El problema puede resolverse por sí mismo.- es simplemente porque no es problema, sino un error de apreciación.
3. A quien le toca decidir. Para poder determinar la responsabilidad, puede seguir algunos señalamientos, como:
4. La decisión afecta a áreas que no son de la competencia del decisor.
5. La decisión requiere información disponible sólo en niveles superiores.
6. El problema se encuentra fuera del área de responsabilidad o autoridad del decisor.
7. La decisión supone una alteración del presupuesto del decisor.

**PROCESO RACIONAL DE SOLUCIÓN 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.

1. Investigación de la situación.- Lo primero que ha de hacerse es definir el problema. Identificar los objetivos reales de la decisión. Para que la definición del problema sea más completa, es necesario investigar las causas que originaron el problema.
2. Desarrollo de alternativas.- En esta fase es importante hacer énfasis en la búsqueda de alternativas creativas.
3. Evaluación de opiniones y selección de la mejor.- En esta etapa deberán evaluarse las opciones y desechar las que no sean factibles, deberá de seleccionar la mejor.
4. Poner en práctica y hacer el seguimiento.- Se planeará la puesta en práctica, ejecutando el plan propuesto. Monitoreo del avance de la implantación y realizarlos ajustes necesarios.

**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.

**Tipos de decisiones.**

Dependiendo de la naturaleza de éstas serán los procesos decisorios y por ende de la calidad de la decisión. Las decisiones se dividen en:

* Decisiones programadas.- Son aquellas que constantemente se realizan en el trabajo cotidiano, motivadas por situaciones que están plenamente identificadas.
* Decisiones no programadas.- Son decisiones de una sola vez, generalmente sin antecedentes directos, debiendo manejarse bajo procedimientos y sistemas generales de toma de decisiones.

**Técnicas de toma de decisiones.**

**Técnicas tradicionales**

1. Técnicas tradicionales para decisiones programadas:
2. Habituales según la costumbre del lugar, de la organización.
3. Sistemáticas administrativas.- Se basa en procedimientos, estándares de operación, reglamentos, etc. las cuales están en manuales.
4. Estructurales.
5. Técnicas tradicionales para decisiones no programadas:
6. La derivadas del denominado sentido común, como el juicio, la intuición y la creatividad
7. En situaciones de premura o duda.
8. Diversos métodos, métodos de clase, estudios de casos, representaciones.

**Técnicas modernas**

1. Técnicas modernas para situaciones programadas:
2. Son aquellas derivadas de la investigación de operaciones, de análisis matemáticos.
3. El procesamiento de datos permite tener información veraz y oportuna.
4. Técnicas modernas para situaciones no programadas:
5. Capacitación y adiestramiento de las personas que han 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 *continuum* que va desde la certeza hasta la incertidumbre. El lapso intermedio entre estas dos situaciones es conocida como riesgo.

**Certeza.-** El concepto de certeza incluye una dualidad, la certeza física que obedece a las leyes de la física y la certeza moral, en la cual, si bien no obedece a leyes de física, 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.

**Riesgo.-** Se puede definir en dos direcciones, el grado de acercarse o alejarse de la certeza o de la incertidumbre.

**CÓMO MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA SOLUCIÓN E 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.

Tipos de relaciones calidad-aceptación y el estilo de decisión sugerida:

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. “…muchas veces conviene y es necesario, por la autoridad del oficio, ir contra la humildad del corazón” (El Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha)*
2. 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.
3. La calidad y la aceptación son igualmente importantes. Cuando se impone una decisión de esta naturaleza, la consulta es el estilo que une a 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 inicia con la conciencia de una posible situación problemática. A partir de este punto, se pregunta:

1. *Si no hago nada, ¿los riesgos son serios?.-*  Negativo, se decide por la no a acción, si surge un problema, la decisión será ineficaz.
2. *Si escojo la opción más sencilla, ¿qué pasa?.-* si considera que no pasa nada seleccionara la alternativa más sencilla, no forzosamente la de mayor calidad; si surge un problema, la decisión es ineficaz.
3. *¿Encontraré una buena opción? ¿tengo elementos de búsqueda?* Si la respuesta es negativa hice todo lo que pude, si surge un problema, la decisión es ineficaz.
4. *¿Tengo tiempo para investigar o deliberar?* Si la respuesta es negativa, aparecen situaciones de angustia, pánico. Si tiene tiempo para investigar, recabar datos, entonces sí podrá aplicar el proceso racional de solución de problemas, teniendo la mayor posibilidad de decidir con calidad.

**RACIONALIDAD LIMITADA.**

No es otra cosa que la imposibilidad práctica de obtener toda la información que pudiese considerarse pertinente para la toma de decisiones. Si se esperasen obtener toda la información que se requiere para tomar una decisión de calidad y con absoluta certeza, simplemente nunca decidirán.

**SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS A LA EFECTIVA TOMA DE DECISIONES.**

1. Establecer prioridades: En ocasiones parece que todas las decisiones son prioritarias, se confunde urgente con importante.
2. Administrar el tiempo
3. Proceder en forma metódica y cuidadosa: El proceder con método minimiza la posibilidad de error.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Liderazgo y participación** | | | | | | |
| Liderazgo del jefe | |  | | | Liderazgo de los subordinados | |
| Uso de autoridad por el jefe | | | | | | |
| Área de libertad para los subordinados | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1. El jefe toma la decisión y la da a conocer. 2. El jefe “vende” la decisión y la da a conocer. 3. El jefe presenta ideas y pide preguntas. 4. El jefe expone provisionalmente sujeto a cambios. 5. El jefe plantea el problema, recibe sugerencias y decide. 6. El jefe define límites, el grupo decide. 7. El jefe permite a los subordinados funcionar dentro de los límites. | | | | | | |

**COMENTARIOS RESPECTO A LA LECTURA Y SU APLICACIÓN EN MI ÁREA DE ESTUDIO:**

Todos los días tomamos decisiones, algunas son importantes para nuestra organización, otras son de rutina, pero todas impactan de alguna manera en el desempeño de nuestro que hacer institucional.

La lectura me permite reconocer que para tomar decisiones de calidad, con el menor riesgo posible, es necesario estar informado y contar con las herramientas metodológicas para obtener la información de manera oportuna y rápida que no dé tiempo a que nuestros problemas sean más agudos o que nuestras oportunidades pierdan efecto. Para ello se requiere de estar capacitado para la toma de decisiones y contar con los manuales, reglamentos, sistemas, etc.

Actualmente la Oficialía Mayor del H. Ayuntamiento Municipal de Ocosingo, carece de estas herramientas y la toma de decisiones se ha realizado a partir de la rutina establecida y de la habilidad y experiencia del decisor.

*“Para ganar la voluntad del pueblo que gobiernes, entre otras cosas, has de hacer dos cosas: la una, ser bien criado con todos, aunque esto ya otra vez te lo he dicho; la otra, procurar la abundancia de los mantenimientos; que no hay otra cosa que más fatigue el corazón de los pobres que el hambre y la carestía” Miguel de Cervantes Saavedra.*