

APLICACIÓN DEL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ALTA
GERENCIA



BAYARDO PEÑA NOGUERA.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C – 2016

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 3

ABSTRACT 4

INTRODUCCIÓN. 5

REVISIÓN DE LITERATURA..... 6

METODOLOGÍA. 11

CONCLUSIONES. 13

BIBLIOGRAFÍA 15

APLICACIÓN DEL PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ALTA GERENCIA

Bayardo Peña Noguera, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

La toma de decisiones ha sido un proceso el cual esta directamente relacionado con la alta gerencia, no solo por su naturaleza sino por su importancia que ella tiene, los gerentes a menudo se ven enfrentados a tomar decisiones las cuales van a afectar a la empresa de una manera positiva o negativa, pero es aquí donde nace el interrogante en cada uno de ellos. ¿Será que la decisión que esta tomando es la acertada?.

En el presente articulo de investigación analizamos las diferentes posiciones frente a la toma de decisiones y expusimos una posición personal en cuanto a la misma entregando una visión mas amplia al respecto.

PALABRAS CLAVES: Decisión, Proceso, Control, Análisis, Seguimiento.

APPLICATION PROCESS FOR DECISION MAKING

SENIOR MANAGEMENT

ABSTRACT

Decision-making has been a process which is directly related to senior management, not only by nature but by the importance it has, managers are often faced with decisions which will affect the company a positive or negative way, but this is where the question arises in each. Will the decision we are taking is the right ?.

In this article we analyze the various research positions with decision-making and exposed a personal position on the same giving a broader view on the matter.

JEL: M150 IT Management

KEYWORDS: Decision Process, Control, Analysis, Monitoring.

INTRODUCCIÓN.

La mayoría de los gerentes tienden a tomar sus decisiones basados en recomendaciones de sus asesores, pero en la mayoría de las ocasiones no se tiene en cuenta el mismo proceso dentro de la toma de esas mismas, sino que se vuelve parte de un proceso mecánico de simples sugerencias, recomendaciones o consejos de expertos en cualquiera de los temas sin contar con un respectivo análisis de estudio con el fin de garantizar que las decisiones tomadas sean las mas acertadas.

Partiendo de este punto esta investigación presenta una revisión literaria la cual trata de exponer los diferentes puntos de vista de diferentes autores acerca del proceso para la toma de decisiones y una vez se tenga conocimiento del marco conceptual de los mismos se describe la metodología empleada para proponer una visión global y clara acerca del proceso para la toma de decisiones, posteriormente se presenta el punto de vista personal de acuerdo al análisis profundo y a la experiencia propia del investigador y finalmente se presentan las conclusiones del tema.

REVISIÓN DE LITERATURA.

Para iniciar con la investigación lo primordial es definir que es: “**la toma de decisiones**”. Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial. (Wikipedia, 2016)

Si bien es cierto, todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos las más representativas.

Tipología por niveles.

Esta clasificación está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos:

- a) Decisiones estratégicas (o de planificación). Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos. Estas decisiones se refieren principalmente a las relaciones entre la organización o empresa y su entorno. Son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización; a su vez perfilan los planes a largo plazo para lograr esos objetivos. Son decisiones singulares a largo plazo y no repetitivas, por lo que la información es escasa y sus efectos son difícilmente reversibles; los errores en este tipo de decisiones

pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia, por lo que requieren un alto grado de reflexión y juicio.

Son decisiones estratégicas las relativas a dónde se deben localizar las plantas productivas, cuáles deben ser los recursos de capital y qué clase de productos se deben fabricar. (Conocimientos Web, 2015)

- b) Decisiones tácticas o de pilotaje. Son decisiones tomadas por directivos intermedios. Tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Estas decisiones pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes. Sus consecuencias suelen producirse en un plazo no largo de tiempo y son generalmente reversibles. Los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando. Por ejemplo decisiones relacionadas con la disposición de planta, la distribución del presupuesto o la planificación de la producción.
- c) Decisiones operativas, adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior. Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa. El grado de repetitividad es elevado: se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible. (UJAEN, 2014).

Ahora bien, dado el análisis de la definición y los niveles del planeamiento para la toma de las decisiones, no olvidemos que se debe de tomar el concepto de el proceso como tal y como se compone, en este punto citamos a los profesores Hammond, Keeney y Raifa, de la Universidad de Harvard, quienes sostienen que las decisiones acertadas son hijas de un sistema de pensamientos que ayuda a analizar y a reconocer con precisión el momento adecuado para hacer las cosas. Recomiendan tener un enfoque de 8 pasos, sumamente simples, para tomar decisiones *pil al'heure*. (Garcia J, 2014)

1. **Aborda el problema correcto para encontrar la decisión correcta.** Por increíble que parezca, muchos emprendedores son incapaces de identificar cuál es el problema que los aqueja. Para ello es preciso entender con claridad cuáles son los puntos específicos del proyecto, qué etapas lo conforman y qué objetivos se pretende alcanzar en cada una. Así es más fácil identificar el verdadero problema. (Cervantes A, 2015)
2. **Clarifica los objetivos reales.** Un problema común entre los emprendedores es querer abarcar muchos proyectos en uno mismo. Eso lleva a perder dimensión y dirección. Para no perder el rumbo es necesario delimitar con claridad los alcances y los resultados que se deben conseguir. También es necesario dispuestos a sacrificar algunos objetivos cuya consecución puedan poner en riesgo la totalidad del proyecto. (Morel E, Snachez J, 1998)
3. **Desarrolla líneas alternas para conducir el proyecto.** Al emprender se necesitan dos ingredientes: la creatividad y la flexibilidad. Aferrarse a una primera idea, sin admitir que puede sufrir modificaciones, es emitir una condena de muerte. Si hay obstáculos que impiden el avance, hay que encontrar formas creativas para darles la vuelta. (Gestiopolis, 2015)
4. **Entiende las consecuencias de la toma de decisiones.** Es necesario hacer una matriz de efectos que pueden impactar al proyecto por las elecciones que se van haciendo en el camino. En ocasiones, son nuestras propias preferencias las que anticipan o retrasan los planes. (Leiva I, 2012)
5. **Dimensiona con exactitud las decisiones que se toman o se dejan de tomar.** Ambas impactan el rumbo de los proyectos. Un emprendedor debe tener claro que dejar de hacer es una decisión y que ésta puede jugar a favor del proyecto. Hay que entender que hay

etapas en las que es preciso dar un tiempo de maduración, y no hay más que hacer. Es necesario saber qué pasa si hago algo, y qué si dejo de hacerlo. (Arsham H, 2015)

6. **Maneja con sensibilidad las etapas de incertidumbre.** Hay que enfrentar con serenidad las turbulencias que se presentan. Un conductor que va nervioso al volante en una carretera angosta y con desfiladeros es sumamente peligroso; aumenta los riesgos en forma innecesaria. La incertidumbre es un invitado indeseado, pero que siempre aparece. Lo mejor es saber cómo tratarlo. (Penman J, 2015)
7. **Cuida la aversión al riesgo.** Una de las características de un emprendedor es el gusto por la adrenalina que le provoca el peligro, es la emoción que nace de emprender. Ésta que puede ser su mejor aliada, se puede transformar en su peor enemiga si no se tiene controlada. (Microeconomía, 2014)
8. **Anticipa las decisiones que van eslabonando el proyecto.** Si un emprendedor entiende bien el proceso de su idea y comprende la cadena de valor, será capaz de entender en forma precisa qué debe ir primero y qué después para propiciar el movimiento y el éxito de su plan en tiempo y forma. (Lopez J, 2003)

Los profesores Hammond, Keeney y Raifa están conscientes de que su propuesta requiere de un mayor esfuerzo inicial, especialmente en la reflexión de los objetivos centrales del proyecto y en la configuración de alternativas que ayuden a la expansión del mismo. (Hammond, Keeney, Raifa, 2013).

Si bien se destaca que en los diferentes conceptos emitidos por los estudiosos del tema de la toma de decisiones en la alta gerencia coinciden en ciertos aspectos, también lo es que se presentan grandes diferencias en sus posturas. (Universidad del Cadiz, 2015)

Con la presente investigación, y basado en la experiencia profesional del autor, se considera que el proceso de toma de decisiones consta de ocho puntos estructurales, a saber.

1. identificación de la situación, fase donde se establece la respuesta a cinco interrogantes básicos, en pro de resolver la decisión adoptar.

Los interrogantes básicos son: (i) quién, busca determinar el área encargada de la situación a resolver, (ii) qué, interrogante para definir el problema, (iii) cuándo, corresponde al tiempo que se tiene para la búsqueda de la solución, (iv) dónde, lugares donde se desarrollará el proceso de toma de decisiones y (v) para qué: define el objetivo a solucionar.

2. Emisión de tareas administrativas y operativas. Fase donde se asignan las tareas administrativas que corresponden a la consecución de elementos tangibles que van a ser parte de la solución del problema, y de los movimientos intangibles por parte de los directivos y trabajadores en pro de la consecución del mismo.
3. Idealización de planes. Se constituyen como uno de los más importantes dentro del proceso, comoquiera que es la fase donde se determinan, analizan y comparan los posibles cursos de acción que se van a constituir como posibles alternativas de solución.
4. Movimientos. Consiste en la puesta en marcha del curso de acción adoptado, basado en la ejecución por parte de todos los niveles de la empresa.

5. Imprevistos. Posterior a los movimientos pueden presentarse situaciones ajenas al plan a desarrollar y/o las instrucciones emitidas, para contrarrestar estas situaciones es necesario reestructurar las instrucciones a las tareas ya asignadas.
6. Punto decisivo. Realizada la reestructuración, se entra a la fase final para la toma de la decisión, haciendo un recuento de las fases anteriores y corrigiendo los posibles inconvenientes.
7. Toma de la Decisión. Es el resultado de las fases anteriores, donde se emiten las instrucciones y se adopta una decisión a desarrollar.
8. Supervisión y seguimiento. Consiste en el respectivo control a todas las tareas asignadas luego de tomada la decisión.

METODOLOGÍA.

Con el fin de completar el análisis de la investigación y presentar un punto de vista personal enmarcaremos el proceso en modelos objetivos y subjetivos. En ocasiones los sucesos no se pueden experimentar objetivamente, y no existen métodos formales para su estudio, por lo que los modelos han de ser informales, subjetivos y basarse en la intuición. Por lo anterior se tiene que las decisiones tienen muchas expectativas por tal manera se requiere una descripción de este proceso en cuanto a la interpretación de los objetivos que se quieran lograr.

Pero al mismo tiempo se presenta los modelos analíticos y de simulación. Los modelos analíticos son aquellos que sirven para obtener soluciones, por lo tanto han de ser resueltos. Los modelos de simulación son representaciones simplificadas de la realidad sobre las que se opera para estudiar los efectos de las distintas alternativas de actuación.

Modelos deterministas y probabilísticos. En los modelos deterministas se suponen conocidos con certeza todos los datos de la realidad que representan. Si uno o varios datos se conocen sólo en términos de probabilidades, el modelo se denomina probabilístico, aleatorio o estocástico.

CONCLUSIONES.

En conclusión podemos decir que la toma de decisiones en las diferentes áreas del conocimiento, a pesar de tener diferentes formas de aplicarse, la solución es la misma.

Asimismo, tomar una decisión involucra un proceso de implementación, seguimiento, vigilancia y evaluación frecuente, con el fin de verificar si la decisión adoptada fue la más apropiada o conveniente.

Finalmente se resalta que únicamente cuando se toma decisiones, es cuando se adquiere experiencia para futuras eventualidades.

Toda empresa eficientemente bien manejada debe contar con una plana gerencial plenamente capacitada en la toma de decisiones bajo condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo, pues su importancia es capital para la eficacia y eficiencia de la correcta toma de decisiones.

Un gerente tiene que familiarizarse con el circuito básico de toma de las decisiones y sus ingredientes. Una vez reconocidos estos ingredientes básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo. Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el Gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla.

La representación en diagrama de un problema dado puede tomar diferentes formas y puede ser una ayuda invaluable para reunir y mostrar el problema en particular o los parámetros de la decisión tomada bajo condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.

Un conocimiento básico de las teorías de las probabilidades y de la estadística ayudará en la presentación gráfica de la información a efectos de una rápida y efectiva toma de decisiones bajo cualquiera de los tres parámetros estudiados.

Sin embargo, una vez que se haya procesado toda la información y al mismo tiempo comprendido cuáles son los ladrillos básicos para la construcción de la toma de decisiones, aún se requiere un ingrediente más para que un gerente tome las decisiones acertadas. La persona que no desee correr riesgos nunca tendrá éxito como gerente y/o administrador de una empresa.

Un gerente debe tener el buen juicio para saber que tanta información debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y, lo más importante de todo, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arsham H. (2015). *Toma de Decisiones con Periodos de Tiempo Crítico en Economía y Finanzas*. Recuperado el 13 de 01 de 2016, de <http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/business-stat/stat-data/Forecasts.htm>
- Cervantes A. (19 de 10 de 2015). *Formacion civica y ética*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de <https://prezi.com/a7wd3rp747le/formacion-civica-y-etica/>
- Conocimientos Web. (04 de 11 de 2015). *Tipologia por Niveles*. Recuperado el 11 de 01 de 2016, de <http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha25616.html>
- Garcia J. (28 de 09 de 2014). *El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas*. Recuperado el 12 de 01 de 2016, de <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>
- Gestiopolis. (2015). *Técnicas para la toma de desiciones*. Recuperado el 11 de 1 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/tecnicas-para-la-toma-de-decisiones/>
- Hammond, Keeney, Raifa. (2013). *8 pasos para tomar decisiones acertadas*. Recuperado el 12 de 1 de 2016, de <http://www.forbes.com.mx/8-pasos-para-tomar-decisiones-acertadas/>
- Leiva I. (2012). *Toma de decisiones con Certeza, Incertidumbre y Riesgos*. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <https://isileiva.wordpress.com/2012/06/03/37/>
- Lopez J. (10 de 05 de 2003). *LA PERSPECTIVA ESTRATEGICA*. Recuperado el 15 de 01 de 2016, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm
- Microeconomia. (2014). *La Teoría del Consumidor: Incertidumbre*. Recuperado el 16 de 01 de 2016, de <http://www.eco.uc3m.es/docencia/microeconomia/Transparencias/M7-8.pdf>
- Morel E, Snachez J. (1998). *Que hacer científico II*. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.co/books?id=4mcE3vALYAQC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=2.+Clarifica+los+objetivos+reales.&source=bl&ots=PYP-mS-zSN&sig=BSB32MAu794RszvfiYajoO7xRg&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjxyYGD2Z3MAhULkx4KHa5ZA40Q6AEILTAC#v=onepage&q&f=false>
- Penman J. (12 de 08 de 2015). *LA CUANTIFICACIÓN DE LAS INCERTIDUMBRES EN LA PRÁCTICA*. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de http://www.ipcc-nggip.iges.or.jp/public/gp/spanish/6_Uncertainty_ES.pdf
- UJAEN. (2014). *La toma de decisiones en la empresa*. Recuperado el 8 de 1 de 2016, de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>

Universidad del Cadiz. (12 de 06 de 2015). *Toma de desiciones*. Recuperado el 13 de 01 de 2016, de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias

Wikipedia. (2016). Recuperado el 03 de 01 de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones