

QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA TOMA DE DECISIONES PARA EL DESARROLLO
EMPRESARIAL



Autor:

ERIKA HIOMARA LOSADA CAMACHO

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Director:

CÉSAR AUGUSTO PINZÓN TORRES

Especialista en Mercadeo de Servicio

Especialista en Gestión de Desarrollo Administrativo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

BOGOTÁ D.C., 2019

Tabla de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	11
3.	OBJETIVOS	11
3.1	Objetivo general	11
3.2	Objetivos específicos	11
4.	MARCO TEÓRICO.....	12
4.1	Toma de Decisiones y Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo de las Organizaciones.....	16
4.2	Importancia de la Toma de Decisión para el Desarrollo Empresarial	17
5.	CONCLUSIONES	19
6.	RECOMENDACIONES	21
7.	REFERENCIAS.....	23

Lista de Tablas

Tabla 1 12

Resumen

Este ensayo se realiza con el fin de dar a conocer la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo empresarial, mediante una revisión documental de investigaciones realizadas. En las organizaciones se presentan en el día a día, situaciones que llevan a los líderes de los procesos a identificar la causa raíz de un problema o situación que pueda estar afectando la eficiencia, productividad, calidad, servicio y directamente al Core del Negocio en todos los niveles de la organización como Estratégico, Táctico y Operativo, como, por ejemplo, la toma de decisión para el desarrollo de una idea de negocio, un proceso dentro de la misma organización, la implementación de una herramienta tecnológica, donde se determinó la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo empresarial.

Palabras Claves

Toma de Decisiones, desarrollo Empresarial, Productividad, Eficiencia.

Abstract

This essay is carried out with the purpose of revealing the importance of decision-making for business development, through a documentary review and research carried out, organizations present themselves in day-to-day situations that lead to the leaders of the processes to identify the root cause of a problem or situation that may be affecting efficiency, productivity, quality, service and directly to the Business Core at all levels of the organization such as Strategic, Tactical and Operational, such as decision making for the development of a business idea, a process within the same organization, the implementation of a technological tool, where the importance of decision making for business development was determined.

Keywords

Decision making, Business Development, Productivity, Efficiency.

1. INTRODUCCIÓN

"Decisión implica el fin de la deliberación y el comienzo de la acción"

(William Starbuck)

Una decisión es una asignación irrevocable de recursos donde me comprometo a tomar una acción (Yates, 2003). Quiere decir que las decisiones determinan realmente el curso y uso de nuestros recursos, ya sean financieros, tecnológicos, procesos productivos y la permanencia real de las organizaciones en el mercado, la toma de decisiones está ligado al comportamiento real de la organización de acuerdo con el tema, sector o proceso que se está interviniendo de manera oportuna ante una eventualidad.

Por otro lado, la toma de decisiones es una acción que se debe realizar frente algún problema o situación que sucede dentro de una organización y en la vida personal, por tal razón se debe analizar con detalle para que los resultados y objetivos sean los esperados, de acuerdo con la opciones, alternativas y nivel de importancia de cada situación, es importante definir el nivel de impacto que se tiene sobre todo en las organizaciones como estratégico, táctico y operativo, una mala decisión afectaría de manera paulatina los procesos, procedimientos al cliente interno y externo.

De otro lado, El ejecutivo debe estar preparado para dar el primer paso más doloroso de todos: decidir sobre aquellos productos, actividades del personal o áreas de costo que generan aglomeración en lugar de atraer oportunidades y resultados (Drucker, 1963). Las decisiones están sujetas al criterio del ejecutivo de la organización que es el paso más difícil, de mayor responsabilidad, paso que va a generar la garantía y satisfacción de obtener los mejores

resultados, una decisión apresurada por un ejecutivo impacta de manera directa al desarrollo productivo de la organización.

Herbert Simón (1947) define el proceso de toma de decisiones de la siguiente manera: “Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad.”. la toma de decisiones esta implícitamente sujeto a la manera de dirigir, objetar, y determinar las decisiones que se presentan en la organización a los líderes y colaboradores que influyen en el proceso, los colaboradores de acuerdo con su perfil pueden de manera directa intervenir a los posibles resultados.

En el texto de Koontz-Weirich (2004) esto se fundamenta en que “La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras”. Es decir La toma de decisiones puede ser un proceso en el cual los colaboradores que integran las organizaciones no siempre lo realizan con el análisis, detalle y prioridad que se le debe dar, en la toma de decisión implica mayor concentración, disponibilidad de tiempo, recolección de información, validación de diferentes opciones y acciones, estudio de las ventajas y desventajas de las opciones a revisar, realizar una programación para el seguimiento adecuado proyectando los resultados a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo al nivel de prioridad. “La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y con llevan riesgo, incertidumbre y conflicto” (Parra, 2018, p.14). por lo tanto, en el proceso de toma de decisiones cuando no está bien fundamentado con un análisis previo, recolección de información de fuentes confiables, llevara a los líderes a tomar las decisiones incorrectas y al final no se lograr los objetivos.

Las organizaciones siempre están sujetas a los cambios de acuerdo con el entorno global en que se encuentre en el momento donde, “La toma de decisiones consiste en encontrar la conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos” (Thompson y Strickland, 1998). Es decir, por ejemplo, la implementación de una herramienta tecnológica para mejorar los procesos, reducir costos y aumentar la eficiencia, que impacta directamente a los procesos productivos y operativos, esto llevara a la organización a tomar decisiones de manera inteligente y estratégica en pro de su crecimiento interno y económico.

De acuerdo con el concepto planteado por William Starbuck, profesor residente en la Escuela de Negocios Charles H. Lundquist de la Universidad de Oregón. “La formulación de políticas podría seguir y seguir sin cesar, y siempre hay recursos que asignar”, explica. “Decisión implica el fin de la deliberación y el comienzo de la acción”. En efecto las decisiones en las organizaciones están constantes en el día a día en cada proceso, los líderes debe estar monitoreando los resultado esperados de la productividad y eficiencia de todos los recursos, si estos no general el valor esperado se debe tomar una decisión frente a ese resultado en pro del mejoramiento continuo, también otro efecto variable que puede impactar directamente en la toma de decisiones en la organización es el entorno y crecimiento económico, es decir por ejemplo una organización donde su capacidad de producción no se encuentre en lo esperado 80% y 95% se debe replantear desde el direccionamiento al proceso de ingeniería y producción, realizando una toma de decisiones asertivas que mejoren estos resultados.

Una buena decisión se define por la calidad del proceso realizado para tomarla. Este proceso comprende entender los objetivos, el contexto y las razones detrás de la decisión. Contar con información confiable y suficiente, construir opciones diversas y factibles, y llevar un proceso de

razonamiento lógico. También comprende evaluar incertidumbres, consecuencias y posibles resultados, y considerar únicamente las consecuencias futuras de la decisión (Matheson, Matheson & Matheson, 1998).

En el mismo sentido, la toma de decisiones comprende unas acciones antes de dar la última palabra, como lo expresa el autor, una decisión debe estar fundamentada y estructurada con información, análisis, estudios y se podría plantear una prueba piloto para conocer con más detalle los posibles resultados y cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con el planteamiento de los autores del libro, Decisiones Inteligentes por: John S. Hammond, Ralf L. Keeney y Howard Raiffa, en el exponen que un proceso eficaz en la toma decisiones debe satisfacer los seis criterios siguientes:

- Se concentra en lo que es realmente importante.
- Es lógico y consecuente.
- Reconoce los factores tanto subjetivos como objetivos y combina el pensamiento analítico con el intuitivo.
- Sólo exige la cantidad de información y análisis necesarios para resolver un problema específico.
- Fomenta la guía la recopilación de información pertinente y de opiniones bien fundadas.
- Es directo, confiable, fácil de aplicar y flexible.

Ciertamente, este planteamiento nos describe los criterios básicos para la toma de decisiones, tener una actitud dispuesta a escuchar, analizar, detallar, toda la información antes de la decisión final permite obtener los mejores resultados, la eficiencia en el proceso que se impacta, logrando que la organización siga con su funcionamiento y cumplimiento de los objetivos.

De igual manera la toma de decisiones se logra realizando también un trabajo en equipo, es decir con los colaboradores que intervienen en la decisión, ya que estos permiten y generan por su experiencia e intuición en su proceso, tener claridad y objetividad para definir la mejor opción de decisión.

Por otro lado, el autor del Artículo, “Gestionar para la Eficacia en los Negocios”, Peter F. Drucker, propone tres pasos gigantescos:

1. Análisis: aquí el ejecutivo debe conocer los hechos, necesita identificar:
 - Las oportunidades y costos verdaderos de los productos.
 - Las contribuciones potenciales de las diferentes actividades del personal.
 - Los centros de costos económicamente significativos.
2. Asignación: aquí el ejecutivo debe asignar recursos según los resultados anticipados, para esto necesita saber:
 - Cómo se asignan los recursos actualmente.
 - Cómo deberían asignarse en el futuro para apoyar las actividades que presentan la mayor oportunidad.
 - Qué pasos son necesarios para pasar de lo que es a lo que debería ser.
3. Decisión: el ejecutivo debe estar preparado para dar el primer paso más doloroso: decidir sobre aquellos productos, actividades del personal o áreas de costo que generan aglomeración en lugar de traer oportunidades y resultados.

Por consiguiente, como lo expresa el autor, la eficacia en los negocios tiene mayor relevancia la toma de decisiones, en toda la estructura organizacional, donde desde un proceso administrativo hasta el proceso operativo y Core del negocio se vería impactado de manera positiva o negativa de acuerdo a esas decisiones tomadas, por lo tanto, las decisiones deben ser

analizadas a profundidad, conocer realmente su impacto, oportunidades, beneficios económicos, fortalecimiento al personal, crecimiento en el mercado, invocación y creación de nuevos productos, con el fin de obtener los resultados esperados a favor de la organización.

Por lo tanto, la toma de decisiones determina el curso real de las organizaciones debido a que las acciones ejecutadas después de realizarlas van a generar y a plasmar los resultados esperados.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

En las organizaciones la toma de decisiones es determinante en todos los niveles para el direccionamiento estratégico, crecimiento y desarrollo empresarial, debido a que en ciertos momentos las decisiones se tornan de manera compleja por la cantidad de variables a favor y en contra de una decisión, es decir las acciones que se buscan deben arrojar siempre los mejores resultados los cuales impactaría de manera directa a la eficiencia, productividad y permanencia del mercado.

Por lo anterior se planteó la siguiente pregunta: *¿Qué importancia tiene la toma de decisiones para el desarrollo Empresarial?*

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Conocer la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo empresarial.

3.2 Objetivos específicos

Conocer el concepto de toma de decisión.

Relacionar la toma de decisiones con el direccionamiento estratégico de las organizaciones.

Determinar la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo empresarial.

4. MARCO TEÓRICO

El siguiente marco teórico se realiza, tomando como base las siguientes tesis de acuerdo con sus publicaciones, investigaciones e implicaciones en la toma de decisiones de los diferentes contextos empresariales:

Tabla 1

Investigaciones Sobre la Toma de Decisiones

<u>TESIS</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>AUTOR</u>	<u>FECHA DE PUBLICACION</u>	<u>UNIVERSIDAD</u>	<u>PROPUESTA</u>
1	Modelo de uso de Información para la Toma de Decisiones Estratégicas en Organizaciones de Información Cubanas	Yunier Rodríguez Cruz	Mayo 2014	Universidad de la Habana	Dar a conocer el uso de información para la toma de decisiones en las organizaciones, la indagación sobre este fenómeno, mediante una propuesta de modelo de uso de información para los directivos que forman parte del nivel estratégico
2	Toma de Decisiones y Productividad Laboral	Claudia Isabel Quiroga Morales	Junio 2014	Universidad Rafael Landívar	Establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad en las organizaciones y determinar si estas decisiones influyen de manera positiva o negativa en su desempeño laboral y resultados
3	Toma de Decisiones para el uso de Herramientas de Gestión Comercial en la Empresa agrícola del Sur de Santa Fe	Marinela Sabrina de Emilio	Agosto 2016	Universidad de Buenos Aires - Facultad de Agronomía	Evidenciar como afecta la falta de toma de decisiones comerciales al productor agropecuario, para brindar información e identificar las barreras y así alcanzar la competitividad en el mercado

Ideas y conceptos sobre la toma de decisiones, que se han desarrollado a través de las diferentes épocas de crecimiento y cambio en las organizaciones, que ha diferenciado el comportamiento de las empresas hacia su entorno. “La toma de decisiones es un aspecto intrínseco de las actividades de negocio” (McKenzie, van Winkelen & Grewal, 2011).

También, Autores como Bourgeois y Eisenhardt (1988), Janis (1989), Murnighan y Mowen (2002), Nutt (1993) y Shull, Delbecq y Cummings (1970) afirman que el desempeño

organizacional satisfactorio requiere una toma de decisiones eficiente y una afectiva implementación.

Durante los inicios del siglo XX el individuo tomaba decisiones basadas primero en estadísticas operativas y de información interna, donde las organizaciones identificaron que ciertas decisiones se comenzaron a volver complejas, donde las opiniones de los expertos se empezaron a incluir de manera significativa, como jurídicos, mercadeo y ventas, producción, financiero (Moddy, 1983).

Por lo anterior, en las organizaciones, para mantener los resultados, es importante tener la capacidad de tomar las decisiones correctas que mantengan y aumenten la eficiencia, productividad y reconocimiento en el mercado, debido a que decisiones no adecuadas terminaría con el trabajo de muchos años y afectaría paulatinamente los procesos, colaboradores, proveedores y clientes, la toma de decisiones es la acción más compleja en una organización que involucra que se realice de manera prioritaria, con información confiable y el compromiso de la alta dirección.

La toma de decisiones se puede examinar desde tres puntos de vista: el descriptivo –lo que es-, el normativo –lo que debe ser- y el prescriptivo –lo que guía a la gente para tomar mejores decisiones- (Raiffa, 1994). En efecto, la toma de decisiones también se plantea que se puede realizar desde el criterio como persona, su intuición, experiencia con base a normas y procedimientos que les permitan a las organizaciones lograr cumplir con sus objetivos de acuerdo con el tema, situación o problema que plantea la toma de decisión.

También la toma de decisiones se desarrolla en todos los procesos de la organización, “La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y todos sus niveles: operativo, táctico y estratégico” (Wiing, 2003, p.27). Es decir que impacta toda la

estructura organizacional de menor a mayor escala, sus líderes deben ser conscientes de que al realizar las acciones tomadas después de una decisión son irreversibles debido a su impacto directo a los intereses y beneficios de la empresa.

Cuando las organizaciones se ven afectadas por algún problema de manera sorpresiva siempre se busca los responsables de manera que permita identificar cual fue y donde estuvo el error o la falla, “Toma de decisiones, proceso de responder a un problema, procurando y seleccionando una solución o acción que ira a crear valor para los accionistas de la organización”. (Fichman, 2003).

Como lo resalta el autor, la toma decisiones realmente tiene un impacto significativo, no solo organizacional, si no, también, económico, de crecimiento adquisitivo por lo que cada vez, con el tiempo, se debe entregarse totalmente a un proceso de evaluación y recopilación de información para elegir entre las mejores opciones y permitir con éxito la toma de decisiones logre su resultado en pro del crecimiento.

Esto va consonancia con el planteamiento de ingredientes para la toma de decisiones por Moody (1983):

- Información: la decisión debe basarse en datos disponibles.
- Conocimientos: el conocimiento es fundamental pues si se conoce las circunstancias que rodean el problema, entonces se puede seleccionar un curso de acción favorable.
- Experiencia: la experiencia proporciona la información necesaria para resolver un problema a futuro similar.
- Análisis: los métodos para el análisis en la toma de decisiones son determinantes para la misma.

- Juicio: es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción adecuado.

En efecto la toma de decisiones debe llevar una serie de pasos o gestiones que se deben realizar para lograr que las acciones tomadas logren su objetivo, recolección de información un paso inicial sobre tema, situación o problema que se está abordando, como lo expresa el autor la decisión debe basarse en datos disponibles, datos reales, confiables, que crean seguridad, con base a datos y cifras reales, para realizar el análisis que nos permitirá definir y orientar la decisión a tomar, el conocimiento. Otro ingrediente que nos plantea, es conocer la causa raíz del problema, saber específicamente dónde radica el suceso que está impactando directamente el proceso en la organización, facilita la toma de decisiones, porque este genera el enfoque directo, la experiencia, que nos permite, por medio de los años laborados y el conocimiento específico en el tema que se quiere buscar, mediante la toma de decisiones la solución óptima y correcta. La experiencia nos lleva hacer también intuitivos, abordando todo con más objetividad y claridad, el análisis, debido a que toda decisión lleva a una acción pero esa acción debe estar debidamente fundamentada y estructurada, es decir que mediante el análisis debemos documentar los resultados, saber que se espera de acuerdo con la información, donde puede estar planteada por diferentes métodos análisis que se puedan proyectar a corto, mediano y largo plazo, así conocer el impacto directo e indirecto de las decisiones por último el juicio, que nos permite ya tomar esa decisión final con base a todos los demás ingredientes, información, conocimiento, experiencia y análisis.

4.1 Toma de Decisiones y Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo de las Organizaciones

Para entender el concepto de direccionamiento estratégico, en primer, lugar, tomaremos la definición de Mosquera que señala que “Desde una óptica clásica, el direccionamiento estratégico organizacional, se materializa en su misión, visión, objetivos, metas y planes estratégicos, adicionalmente incluye políticas, principios y valores” (Mosquera, 2015). Como lo expresa el autor el direccionamiento estratégico abarca toda la proyección de una organización a corto, mediano y largo plazo, de igual manera “las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (Mitchell, Shepherd & Sharfman, 201, p.32).

Así, la toma de decisiones se presenta en todos los niveles estructurales de la organización, que, para el desarrollo y crecimiento empresarial, es de mayor importancia debido a que el direccionamiento estratégico representa en la toma de decisiones la mayor complejidad, ya que estas repercuten de acuerdo con los resultados de manera escalonada en toda la organización, en el direccionamiento estratégico se centraliza las decisiones y acciones de acuerdo a su impacto, dado que en este nivel se concentra el poder de decisión de los altos directivos, que se encuentran presidentes, accionistas y demás gerentes de los diferentes procesos, influyen de manera directa en las decisiones, generando así el fortalecimiento y crecimiento de la organización en el mercado.

“Es posible considerar que la creación de valor estratégico en las organizaciones se genera en los procesos de toma de decisiones estratégicas” (Rodríguez & Pedrajas, 2009, p. 35). Por consiguiente, la toma de decisiones para el nivel estratégico es realmente el eje central, las acciones realizadas después de este proceso resultan ser exitosas, de acuerdo con el equipo de trabajo, su conocimiento, análisis de información y experiencia, lleva a que la toma de decisiones

logre adquirir esa eficacia en todos los procesos y su estructura organizacional, identificar oportunidades de crecimiento, ventajas en el mercado y mayor competitividad.

Posteriormente, el direccionamiento estratégico, va más allá de la planeación tradicional, tiene en cuenta las partes interesadas internas y externas y se convierte en un proceso que permite que las empresas y sus directivos, se relacionen y se adapten a los cambios del entorno, de tal modo que garanticen un buen desempeño de la organización, (Camacho, 2002, pág. 2), (Goodstein, Nolan, & Periffer, 1998, pág. 386), (Thompson & Strickland, 2004).

En efecto el direccionamiento estratégico crea la relación e interacción estructural en las organizaciones, permitiendo así que las acciones y decisiones tomadas, al ejecutarlas logren cumplir con los objetivos y resultados esperados, la toma de decisiones es parte del direccionamiento estratégico, dado que es la base fundamental para la proyección, creación y planteamiento de los objetivos de acuerdo con las acciones realizadas después de definir entre varias opciones la mejor decisión.

4.2 Importancia de la Toma de Decisión para el Desarrollo Empresarial

En las organizaciones, la toma de decisiones resulta ser un proceso de acciones a realizar y ejecutar, donde cada situación o problema se ve impactado de forma directa, positiva o negativamente al desarrollo de la organización, debido a la cantidad de procesos y funciones que realiza, en efecto estas decisiones no solo son responsabilidad de las personas que las toman, sino también de todo un equipo de trabajo que las ejecutan, las decisiones traen consigo una serie de resultados, reflejados en que la organización permanezca activa y sea competitiva en el mercado, la toma de decisiones, “ Conjunto de acciones y factores dinámicos que comienzan con la identificación de un estímulo inicial y termina con un compromiso para la acción” (Bataglia,

2006). Entre tanto el proceso de la toma de decisiones puede verse influida por el entorno y sector en el que se encuentra, generar cierta presión y convertirse en un proceso complejo.

Cuando el proceso de toma de decisiones no arroja los resultados ni cumple con los objetivos propuestos a la decisión realizando acciones que con llevan a una serie de sucesos que afecta e impactan directamente a los objetivos estratégicos, recursos financieros, recursos humanos, productividad y eficiencia, estructura operativa, proveedores, clientes y por último la permanencia estable y activa de la organización.

Del mismo modo, la falta de toma de decisiones en las organizaciones, pueden afectar directamente los recursos y aspectos más importante que pueden determinar el equilibrio económico y productivo, por lo tanto “Quien toma las decisiones no solo debe tomar decisiones correctas sino también de hacerlo de forma oportuna y con el mínimo costo” (Moody, 1983). Es decir que en las decisiones no solo intervienen criterios si no también una serie de recursos que pueden estar es riesgo o en oportunidad de crecimiento.

Entre tanto la toma de decisiones puede presentarse en: colaboradores, grupo operativo y técnico, directivos, sobre las acciones y utilidades financieras, cambio de infraestructura, cambio de proveedores, materia prima, renovación de maquinaria, adquisición de tecnología y reestructuración de procesos, estos factores influyen para que los resultados de una decisión estén puestos objetivos claros que permitan realmente el éxito en las organizaciones, donde se identifiquen y se desarrolle acciones de mejora, proyección, creación de nuevos productos, inversión extranjera, ideas de negocios, innovación y posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto, “El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento, e innovación”

(Delfín y Acosta, 2016, p.4). De igual forma la toma de decisiones tiene importancia para el desarrollo empresarial de acuerdo con el planteamiento del autor en los elementos, dado que todo está totalmente relacionado a un conjunto de decisiones estratégicas de cada elemento para la efectiva utilización de los recursos, toma de decisiones es aspectos como: creación de nuevos productos, movimientos financieros, procesos administrativos, recursos humanos, nivel de servicio entre otros, que busca lograr el cumplimiento de objetivos, maximizar utilidades y posicionamiento en el mercado.

5. CONCLUSIONES

La toma de decisiones en las organizaciones se define como las acciones determinadas para resolver, enfrentar, dar solución a los problemas y situaciones que se presentan en cada una de la estructura, de acuerdo con cada proceso y nivel puede ser, estratégico, táctico y operativo.

Una buena decisión se define por la calidad del proceso realizado para tomarla. Este proceso comprende entender los objetivos, el contexto y las razones detrás de la decisión. Contar con información confiable y suficiente, construir opciones diversas y factibles, y llevar un proceso de razonamiento lógico. (Cardona, 2019, p.1)

Posteriormente, la toma de decisiones se debe generar en toda la organización como prioridad y establecer objetivos concretos que permitan analizar, evaluar y proyectar las acciones a resultados positivos que accedan en el desarrollo, crecimiento y aseguramiento en el mercado, adicional a esto debe generar las oportunidades de mejora, la eficiencia real, donde los involucrados en este proceso como lo son: colaboradores, ejecutivos, accionistas, de acuerdo a su nivel, exponga y elija entre varias alternativas, opciones y factores que se encuentre alienado o que esté más acorde al cumplimiento de los objetivos trazados.

Entre tanto, cuando se toma una decisión es importante definir los aspectos o recursos que puede tener mayor impacto, puede ser negativo o positivo, recursos y procesos como: financiero, recurso tecnológico, talento humano, operativo, ventas, productividad y a la eficiencia final, todo apuntando que sea totalmente positivo, sin embargo cuando los resultados no son lo que se esperaban se debe replantear y evaluar toda la acción de la decisión tomada, de acuerdo al planteamiento para la unificación de toma de decisiones por (Sabrina, 2016, p. 44):

- Enfocar un problema o solución escogiendo aquel que cause mayor perjuicio
- Analizar el problema
- Fijación de metas
- Búsqueda de alternativas
- Búsqueda de la mayor información de cada una de las alternativas
- Selección de la mejor alternativa (aquella que más se adapte al problema)
- Aplicar la alternativa (si no funciona, remitirse al paso anterior y aplicar una nueva)
- Ya solucionado el problema o situación; realice un proceso de retroalimentación

En efecto en las organizaciones se presenta varias situaciones que deben accionar la toma de decisiones generando en ciertos momentos de caos, por lo cual se debe de acuerdo con el nivel de impacto o riesgo, enfocar al equipo de trabajo en buscar la opción adecuada y así mismo con los siguientes problemas, realizar el análisis detallado del problema, validando toda la información pertinente que pueda ayudar a resolver todo con justificación y validación de resultados, el planteamiento de objetivos que permite tener un ambiente y entorno claro hacia donde se quiere llegar o lograr en la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas factor clave para realizar una selección más ajustada para lograr las metas u objetivos, dado que crea como un portafolio de opciones fundamentadas con información veraz y confiable, conocer e

investigar a profundidad y realizar el detalle de la información de las posibles alternativas lograra que las personas, procesos implicados determinen y seleccionen la mejor.

En conclusión, durante esta investigación y revisión documental no se evidenció relación e importancia de la toma de decisiones para el desarrollo empresarial, de autores, por lo tanto, establezco de acuerdo con los conceptos que evidencie de toma de decisiones, que realmente si se encuentra ligada directamente al desarrollo empresarial, la cual permite a la organización satisfacer, generar y crear valor significativo, como maximizar utilidades, crecimiento y reconocimiento de la marca, eficacia en la utilización de todos los recursos, oportunidades de mejora, si se realiza con la mejor disposición, información y selección de las opciones.

6. RECOMENDACIONES

En el desarrollo empresarial es importante incluir, dentro de los elementos que intervienen, la toma de decisiones, como un proceso determinante, el cual define en cada suceso y problema, las mejores opciones para ejecutar, alineado al cumplimiento de los objetivos, donde los recursos como tecnológicos, físicos e infraestructura, recursos financieros, recurso humano, tiene el impacto directo a los resultados de manera positiva si se realiza de acuerdo con la recolección de información y análisis para la selección y ejecución de las acciones de acuerdo a las decisiones tomadas.

Durante la toma de decisiones en las organizaciones se logra identificar también el riesgo y estado en que se encuentra los procesos y recursos, para reducir, eliminar y accionar planes de mejora continua, también la toma de decisiones tiene un impacto directo, dado que al realizar este proceso se evidencia oportunidades de crecimiento, posicionamiento de marca, cumplimiento de los objetivos estratégicos, este proceso que siempre estará presente en todos los

niveles de la organización, estratégico, táctico y operativo, que permite al final de todo el crecimiento y desarrollo empresarial.

Para la toma de decisiones la podemos también realizar y apoyarnos con base a una serie de pasos, modelos y criterios que se han planteado a lo largo del tiempo de investigación aplicadas y demostrando su funcionalidad para lograr con éxito la selección de las mejores opciones en las decisiones.

7. REFERENCIAS

- Yates, J. F. (2003). *Decision management: how to assure better decisions in your company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F (1963). *Gestionar para la Eficacia en los Negocios, Legado y Visión del Fundador del Management*, (21), “p.5”.
- SIMON, Herbert. *El comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa* (1947). Madrid, Aguilar, 1962. p.5.
- Koontz, H.; Weirich, H. (2004). *Administración, Una perspectiva Global*. McGraw Hill, México.
- Thompson y Strickland (1998). *Dirección y administración estratégicas*. Edit. Mc Graw-Hill. México.
- Parra, J. O. (24 de febrero de 2018). *Teoría de las Decisiones Gerenciales*. Bogotá, Colombia.
- Buchanan, Leigh. (2006). *Una Breve Historia de la Toma de Decisiones*. *Harvard Business Review*, (14), 1.
- Matheson, D., Matheson, J., & Matheson, J. E. (1998). *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*. Harvard Business School Press.
- Raiffa, Howard (1994), "The Prescriptive Orientation of Decision Making: A Synthesis of Decision Analysis, Behavioral Decision Making, and Game Theory", en *Decision Theory and Decision Analysis: Trend and Challenges*, Sixto Ríos, Ed., Kluwer Academic Publishers, Boston, p.p. 3-14.
- McKenzie, J., van Winkelen, C, & Grewal, S. (2011). *Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide*. *Journal of knowledge Management*, 15 (3).

Wiig, K. (2003). A Knowledge Model for Situation-Handling. In I. Knowledge Research Institute (Ed.) (pp.3-27).

Moody, P.E. (1991). Toma de decisiones gerenciales. Bogotá: McGraw Hill.

Mosquera, S. (2015). Planificación estratégica. Obtenido de <http://www.utmachala.edu.ec>:
<http://www.utmachala.edu.ec/siutmach/public/css/seguridades/>

Mitchell, J.R., Shepherd, D.A., & Sharfman, M.P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, p. 32.

Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficiencia de las organizaciones públicas, *Innovar*, 19 (35).

Delfín, F., & Acosta, M. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*, (Ensayo). Universidad Veracruzana, Veracruz, México.

Cardona, Laura. (2019). ¿Cómo toma mejores decisiones? *Gestión Humana*, (3), 1.

Sabrina, M. (2016). *Toma de decisiones para el uso de herramientas de gestión comercial en la empresa agrícola del Sur de Santa fe* (Tesis de maestría) Universidad de Buenos Aires, Argentina.