

LA TOMA DE DECISIONES UNA HABILIDAD PARA EL GERENTE DEL
PRESENTE Y DEL MAÑANA.

ANGÉLICA MARÍA GÓMEZ HERRERA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.

BOGOTÁ D.C

2013.

LA TOMA DE DECISIONES UNA HABILIDAD PARA EL GERENTE DEL
PRESENTE Y DEL MAÑANA.

ANGÉLICA MARÍA GÓMEZ HERRERA

ENSAYO DE GRADO PARA OPTAR PARA EL TITULO DE ESPECIALISTA EN
ALTA GERENCIA.

ASESOR DRA FANETH SERRANO DOCENTE DE LA MATERIA SEMINARIO DE
GRADO.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA.

BOGOTÁ D.C

2013.

INTRODUCCION.

Con relación a la experiencia a nivel profesional y personal, he enfrentado situaciones que han guiado la toma de decisiones en los diferentes niveles y personas del entorno que ha rodeado la vida laboral; es así como las personas que forman parte de una organización generalmente actúan de manera racional y coherente en busca del logro de objetivos y el alcance de metas; de esta manera la exigencia para esta dependencia es cada día mayor, creando la necesidad de adquirir y desarrollar habilidades para una asertiva toma de decisiones; se logra influir y ser aceptado por las personas de este medio.

Teniendo en cuenta que el día a día de las empresas se centra en la asertiva toma de decisiones, se hace necesario que como altos gerentes comprendamos de manera consciente las alternativas correctas, para poder alcanzar una meta teniendo en cuenta la información, capacidad de análisis, situación y limitaciones inmediatas, que nos permita evaluar las opciones acordes con la meta fijada; de esta manera podemos satisfacer de un modo efectivo el deseo de lograr la solución más idónea y por consiguiente el alcance de la meta propuesta.

Es así que a través del presente documento, se examinarán los problemas más frecuentes para la gerencia en el entorno organizacional. Se identificarán y analizarán las dificultades que se presentan durante el proceso de forjar una idea, producirla y culminarla de manera adecuada. Finalmente se proponen herramientas efectivas que estén disponibles y puedan ser de gran utilidad, invitándonos a reflexionar acerca de nuestras decisiones y el entorno empresarial en el cual nos desenvolvemos.

1. IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS PROBLEMAS QUE HABITUALMENTE UN GERENTE SE ENFRENTA, DURANTE EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

En todas las empresas independientemente de su razón u objeto social existe una condición que define, caracteriza y empodera al empresario o directivo teniendo en cuenta que es la persona que toma las decisiones importantes,;que ninguna persona de este nivel puede eludir. La alta gerencia actual debe apropiarse de esta premisa y adoptarla dentro de su estructura mental, y así ejecutarlas de forma idónea.

Los encargados de tomar decisiones en una empresa son conscientes de que trabajan con la colaboración de personas, y que sus decisiones se establecerán con la ayuda de las mismas. La anterior situación, hace que el proceso se torne complejo, conllevando a hacer el uso adecuado de las habilidades y competencias específicas que posee el encargado de dicha labor; por esta razón a través del desarrollo de este objetivo se analizaran algunos problemas que durante el proceso y dentro del contexto corporativo habitualmente enfrenta el gerente.

Tomando esto como base, podemos entonces enumerar algunas de las habilidades que debe poseer un Gerente de Relaciones Industriales tales como: Liderazgo, Comunicación, manejo de conflicto, negociación y astucia política para manejo de sindicato, promoción y desarrollo profesional de personal, manejo de Estrés.

Estas habilidades están enfocadas a la dirección de las personas y las relaciones entre ellas. La manera cómo se dirige estos dos aspectos, es la clave para ser efectivos. Cabe notar que la forma en cómo hacemos las cosas está ligada a nuestro carácter, y este a su vez, está determinado por nuestros hábitos, los cuales pueden llegar a generar nuestra efectividad o ineffectividad.

La eficacia está en función de las siguientes características: lo que se produce (metas, objetivos) y los recursos que se poseen para obtener el resultado deseado. De esta manera si se quiere ser asertivo siempre se debe tener esto presente en todo momento, lo cual si lo vemos desde otro punto de vista significa que debemos tener hábitos que nos hagan actuar de forma continua y coherente con relación a lo anterior. Por tanto, para ejecutar nuestro trabajo de manera idónea debemos tener hábitos basados en valores y principios, que nos lleven a una dirección efectiva de las personas y las relaciones entre ellas.

A continuación se enumeran aspectos negativos en los cuales los gerentes constantemente incurren. Estos se presentan de manera frecuente y repetitiva, y lo más peligroso es que muchas veces ni se percatan que se están cometiendo. Errores tales como evadir la responsabilidad, no motivar a las personas, dar mayor importancia al problema que al objetivo, tolerar la incompetencia y tomar como personal las situaciones laborales, entre otros expuestos a continuación:

El primer error se genera debido a que la mayoría de los seres humanos, sin importar el nivel o cargo, han crecido con el temor al castigo por no haber realizado lo correcto en determinada situación. De acuerdo a lo anterior la tendencia es evadir la responsabilidad y cargar culpas en el equipo de trabajo, si los resultados obtenidos no son los deseados, "por temor al "castigo". Situaciones similares son frecuentes en las organizaciones a todo nivel y suceden porque se presenta una debilidad en liderazgo y no se sabe delegar.

Lo anterior denota que simplemente el líder adopta una actitud errónea que no le permite reconocer sus errores y trata de culpar a otros con el propósito de demostrar que él nunca se equivoca. Cabe resaltar que a pesar de los paradigmas con que se hubiese crecido hay otro grupo de seres humanos que si aprendieron a asumir la responsabilidad de sus actos y de las funciones que delegan. Permitiendo elevar su nivel, transformando el "problema" en una oportunidad de mejora, demostrando que igual que todos los que le rodean son personas y también se equivocan.

También es importante confiar en las personas en las cuales nosotros hemos dado algún puesto de responsabilidad, teniendo en cuenta que si llevamos a nuestra organización con un adecuado direccionamiento, esta puede seguir operando con éxito durante generaciones y en ausencia de algún gerente. Es importante recordar que la prueba de un gerente no es lo que él pueda hacer, sino más bien lo que pueda hacer su gente sin él. Por esta razón el promover el desarrollo de las personas que están dentro de la organización es fundamental.

He aquí la importancia de fomentar siempre el trabajo en equipo y lograr que los colaboradores sean leales y se apropien tanto de los problemas como de los triunfos. Se logran así compartir a nivel organizacional un mismo direccionamiento, trabajando todos en busca del logro de los objetivos trazados. De esta manera se obtiene el resultado esperado en cualquier compañía que son las utilidades, las cuales garantizan la permanencia y trascendencia tanto de la empresa como de los miembros que la componen.

De acuerdo a lo anterior no solo se debe fijar la concentración en los problemas, pues muchas veces no se da cuenta que está gastando la mayor parte de su tiempo en problemas que influye muy poco en la productividad. Por esta razón se puede estar perdiendo totalmente de vista los objetivos, se debe aprender a ver los problemas como experiencias para no repetirlos de nuevo. Es por esto que no se puede perder el norte, claramente es preciso controlar los resultados y no los pensamientos de los colaboradores.

Se debe cuidar el papel como jefe, porque muchas veces quiere ser compañero de los empleados después de las horas de trabajo y al otro día al llegar a la oficina a dirigirlos ya los empleados no se lo permiten. Las personas tienden a confundir la relación, por lo cual se hace necesario definir si se es el compañero o bien el jefe. Al compartir en una actividad social no se debe perder de vista que

mientras este con la gente a quien dirige, la situación es una relación profesional de negocios, pero no quiere decir que no pueda relajarse, divertirse o pasarlo bien.

Es importante la constancia y el establecer normas, que no tengan por objeto hacer cumplir a la fuerza una lista de disposiciones. Es necesario establecer una meta que pueda crear tanto orgullo personal como orgullo colectivo y que sirva para medir el desempeño de la organización. Facilitando así la labor de la administrativa, la cual debe estar pendiente que su personal sea capacitado y entrenado constantemente, logrando la adquisición de mayor conocimiento en su trabajo de esta manera obtener un grupo de trabajo idóneo, y no trabajar con quien toco.

Es importante mencionar que a nivel profesional se debe evitar tolerar la incompetencia, debido a que esta es considerada sinónimo de negligencia. Muchas veces se espera que el problema desaparezca si se pasa por alto, porque es indispensable actuar con rapidez, obviando de esta manera el proceso tomando decisiones incorrectas. Lo ideal es evitar que el este se desarrolle y no dejarlo para después, pues es posible que por la premura tienda a olvidarse y más adelante pueda causar mayores inconvenientes, el propósito no es castigar sino buscar la mejor solución a dicho problema.

Es necesario analizar y ver la importancia que tiene cada persona en su organización, por lo tanto se debe reconocer los meritos para todos y no únicamente a los máximos realizadores. Pues muchas veces se deja de reconocer debidamente los meritos a todas las personas de la empresa, quienes contribuyen constantemente con nuestro éxito. Todos los empleados no solo merecen, sino que necesitan reconocimiento, tanto por sus realizaciones individuales, como por sus esfuerzos de trabajo en equipo, de esta manera lograr la realización de la labor en un optimo nivel de forma continua y motivada.

Para un efectivo rendimiento se debe comenzar con metas y objetivos claros, se deben establecer estas en conjunto con el equipo de arriba hacia abajo. Generalmente los integrantes no tienen los mismos objetivos que las organizaciones, ellos están más enfocados en trabajar y recibir su pago a fin de mes o como se pague. También demuestran interés en ser participes de las metas empresariales conociendo donde trabajan y hacia donde se espera llegar, siempre tomando en cuenta la realidad al momento de establecer metas y objetivos.

Para administrar con éxito y sin manipulaciones, se debe conocer la gente y pensar en ella, para poder entender las presiones que le están afectando al equipo. De esta manera poder brindar el apoyo que se considere necesario, teniendo el cuidado de no verse involucrado personalmente. Logrando comprender a fondo a cada uno de los empleados para poderlos direccionar adecuadamente, tratando en lo posible de no herir susceptibilidades y de tal forma que no crean que se está aprovechando de ellos

Drucker Peter (1995). Dice lo siguiente:

La organización moderna tiene que ser una organización de iguales, de colegas y asociados, porque consta de especialistas en conocimientos. Ningún conocimiento es superior a otro; cada uno se juzga por su aporte a la tarea común más bien que por cualquier superioridad o inferioridad intrínseca. Por tanto, la organización moderna no puede ser una organización de jefe y subalterno. Tiene que organizarse como un equipo.

En algunas ocasiones la información y el conocimiento es manejado en el alto nivel jerárquico tratando con esto de que su cargo sea más valorado en la empresa. Esto es un error, teniendo en cuenta que el libre intercambio y la diseminación de toda la información son esenciales para la salud de las organizaciones, los empleados deben sentirse seguros manejando la información que les compete sin restricción alguna. De esta manera poder responder óptimamente basándose en un principio de confianza, con la tranquilidad de haber delegado a personas con capacidad.

Hoy más que nunca, los gerentes deben estar dispuestos al cambio puesto que vivimos en tiempos de cambios constantes. Basta con solo mirar a exitosas compañías que han fallado en este punto y han fracasado, quien dirigía falló al no saber reorganizar a tiempo la empresa. Así mismo, el cambio permanente es algo que no se puede detener, en vez de perder esfuerzos en mantener las políticas es mejor analizar el entorno y ver los cambios que se vienen dando, y mucho mejor si los cambios los imponemos nosotros adelantándonos a la competencia.

2. IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS PROBLEMAS QUE IMPLICAN EL CONCEBIR UNA IDEA ESTABLECERLA Y LLEVARLA A FELIZ TERMINO.

Todos los gerentes toman variedad de decisiones, unas grandes y otras pequeñas la calidad general de estas tienen mucho peso para determinar el éxito o el fracaso de la organización. En las actividades de planificación, implícitas en las decisiones que toman los gerentes se encuentra la esencia de la responsabilidad que cargan en sus hombros. Los planes no salen de la nada deben ser el resultado del análisis cuidadoso una vez ponderadas las ventajas y desventajas de las diversas alternativas.

Es necesario el empoderamiento por parte de la alta gerencia de la situación actual, conocer todos los detalles y matices de la situación en la que debe adoptarse la decisión ¿en qué situación estamos?. Acto seguido se deben determinar los resultados y situaciones que se pretenden alcanzar con la decisión. ¿A dónde queremos llegar. Se recopila la información necesaria, se estudia el terreno y se establece un marco de diagnóstico completo para generar las alternativas de solución.

Es en este último punto donde un gerente idóneo elige con su decisión el rumbo de un conflicto, una situación o una diferencia. Los procesos de toma de decisiones, como cualquier otra actividad humana, están ligados a los sentimientos por lo anterior no están exentos de peligros y trampas, que deben ser afrontadas y superadas. Es decir adoptar una decisión equivocada o acertada va a ser el producto de la identificación y análisis adecuado de las condiciones que conllevan a esta situación.

La toma de decisiones, es un proceso de pensamiento que ocupa toda la actividad que tiene por finalidad la solución de problemas (SANTOS, 1995).

Todo aspecto que refleja el esfuerzo humano involucra varias actividades con un propósito en las que deben resolverse los problemas y tomar decisiones acertadas en el menor tiempo posible. La toma de decisiones, es necesaria cuando tenemos un problema o situación que resolver, y necesidades que satisfacer. El paso para definir el problema, puede considerarse como un subproblema del problema principal, es decir, un circuito dentro de otro circuito, o un sistema dentro de otro gran sistema, en el ciclo de la toma de decisiones.

En nuestra actualidad social, económica, política y personal, nos vemos diariamente en la necesidad de decidir. Desde el momento en que despertamos, debemos constantemente tomar decisiones, la mayoría de ellas inmediatamente elaboradas y cuya aplicación en una acción es inmediata, pues requieren un análisis simple, directo y sencillo. sin embargo, no siempre es fácil adoptar la mejor alternativa y eludir las dificultades que se presentan para elegir las es aquí donde resaltarán nuestras cualidades y experticias como líderes de esta nueva generación.

Por otro lado ahondando en una búsqueda la mayoría de autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz se debe realizar el proceso de forma lógica y coherente. Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva, también recoger la información necesaria para optar o elegir. Concentrarse en lo realmente importante, recopilar las informaciones, opiniones, que se han formado en torno a la elección y ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

Para la toma de decisiones es importante contar con la mayor cantidad de información relevante y oportuna.

Al respecto, hay dos tipos de información: la estructurada que encontramos en las bases de datos relacionales tradicionales y la no-estructurada (SANTOS, 1995).

La información estructurada es la que estamos acostumbrados a administrar y a procesar para el soporte a la toma de decisiones, lo cual representa una gran desventaja para una empresa, puesto que perdemos de vista información muy valiosa que se encuentra no-estructurada, fuera de las bases de datos.

BARRERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS.

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización.

Muchas veces se cree que por el estatus y por el nombre se tiene la ilusión de control, es creer que puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

Por otra parte los gerentes en ocasiones cuando no son analíticos tienden a perder la perspectiva y enfocarse a la parte emocional. Lo anterior hace referencia a

la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos. Perdiendo por completo y de una manera inconsciente el sentido de una decisión acertada, y determinante para la solución de la situación vivida en el momento.

Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, podemos citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones. Presiones de tiempo en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.

En lugar de planear a largo plazo y con información futurista, trabajan con información actual o lo que también es denominado información de tiempo real, lo que no genera retrasos en elloson involucradas las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisiones, dentro de la organización. Se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Valoran las distintas opiniones, estando consientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe.

Por último es de anotar que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia, el concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad. Basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

3. PLANTEAR Y PROPONER HERRAMIENTAS CUANTITATIVAS DISPONIBLES PARA TOMAR LA DECISIÓN MAS ACERTADA.

Hoy más que nunca muchas organizaciones se encuentran bajo una gran presión para generar decisiones con un alto nivel de asertividad, una decisión acertada permite a las organizaciones planear de forma efectiva el negocio.

Sin embargo desde hace unos años, la toma de decisiones se ha convertido en un proceso más que crítico, el cual es influenciado por las presiones de un mercado competitivo. Dicha competitividad del mercado ha creado un ambiente caracterizado por la incertidumbre, hoy en día el cliente es más exigente en cuanto a tiempos de respuesta, nivel de calidad y variedad de productos.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de las alternativas eficaces para atender estas necesidades. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema, es así como la creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

Después de todo lo anteriormente expuesto como deberían las organizaciones generar sus decisiones? Pueden escoger entre dos métodos. El primero es el método cualitativo, este método se basa en la opinión o juicio y ha sido expuesto anteriormente y el segundo método son los métodos cuantitativos, los cuales son basados en cálculos matemáticos. Cada uno con fortalezas y debilidades, los cuales se expondrán desde un punto de vista concreto, resaltando que los métodos cuantitativos son de mayor impacto y reconocimiento dentro de las organizaciones.

“La habilidad de emplear técnicas con métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios va a dar un valor agregado impresionante a los gerentes de la nueva era para tomar las mejores decisiones dentro de sus organizaciones”(AMAYA, 2010). Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Entre las principales herramientas cuantitativas para una adecuada toma de decisiones encontramos la programación lineal puede ser aplicada para este tipo de problemas la cual se caracteriza por lo siguiente: posee Variables de decisión, las cuales son factores bajo control de quien toma las decisiones, y si se modifican, dan como resultado soluciones diferentes entre sí. Otra característica son las Metas la cual consiste en encontrar los valores que conforman la mejor decisión, lo cual maximiza o minimiza el objetivo.

No se debe dejar de lado otras dos características que hacen parte de las herramientas cuantitativas estas son. La función objetivo o criterio la cual es una ecuación matemática que mide los resultados de cualquier alternativa que se proponga. La última a tener en cuenta son las restricciones que se presentan, las cuales se generan por que la programación lineal se aplica en ambientes donde los recursos disponibles son limitados. Esta característica a su vez restringe los valores que pueden ser seleccionados para las variables de decisión.

Un modelo de programación lineal proporciona un método eficiente para determinar una decisión óptima, (o una estrategia óptima o un plan óptimo) escogida de un gran número de decisiones posibles. El método simplex es un mecanismo que se deriva de la programación lineal y se podría definir este como un procedimiento matemático para encontrar la solución correcta de programación lineal con dos o

más variables. Arranca con una solución inicial, que progresivamente se mejora en una serie de etapas.

Para el desarrollo de este método se deben tener en cuenta los siguientes pasos generales: Encuadrar el programa dentro de la matriz de soluciones, creando una solución inicial. Se debe evaluar la tanto la situación existente como las variables que pudieran ser introducidas para el mejoramiento de la solución. De esta manera seleccionar y determinar la variable cuya introducción signifique resultado mejorado, continuar revisando la matriz y finalizando con la interpretación de la solución (análisis de sensibilidad).

El método requiere que las restricciones sean ecuaciones en lugar de inecuaciones, lo cual se logra añadiendo variables de holgura a cada inecuación del modelo, variables que nunca pueden ser negativas y tienen coeficiente 0 en la función objetivo.

Por otro lado tenemos como uno de los métodos cuantitativos más usados que es el de los pronósticos como las series de tiempo y el PERT, del anteriormente mencionado básicamente se utilizan los datos históricos de una variable para generar un pronóstico del futuro. Estos métodos suponen que la variable pronosticada proporciona información útil para el desarrollo del pronóstico a partir de su comportamiento anterior. Muy seguramente lo sucedido en el pasado continúe sucediendo en el futuro, cuando este es el caso, los datos de serie de tiempo para la variable que se pronostica son estacionarios.

Cuando esta suposición no se cumple, la serie de tiempo es dinámica y, entonces los métodos de análisis de series de tiempo no deben usarse o se deben emplear solo como un punto de partida para tener una idea de cómo diferirá el futuro del pasado. Al analizar los datos de series de tiempo es importante determinar las variaciones de tendencia, estacionales, cíclicas y aleatorias. Con frecuencia se realizan observaciones de datos a través del tiempo, cualquier variable que conste de

datos reunidos, registrados u observados sobre incrementos sucesivos de tiempo se denomina serie de tiempo.

Por otro lado el sistema PERT es utilizado, sobre todo, por gerentes de nivel operativo. La intención del sistema es que participen todas las áreas de un proyecto, lo que lleva a que los diferentes grupos tengan contacto entre si y funcionen como un sistema. En la medida que los gerentes de las diferentes secciones de la organización identifican la manera como otros grupos toman decisiones que afectan el programa en su totalidad, se minimiza el trabajo. De esta manera el resultado es una cooperación entre áreas en un esfuerzo para planear el proyecto en forma efectiva.

De acuerdo a lo anterior se presenta una posibilidad para agilizar las relaciones de trabajo entre los diferentes grupos operativos y además los gerentes conocen los problemas de otros departamentos. “El PERT facilita descubrir relaciones insospechadas que surgen cuando una tarea no se puede iniciar hasta cuando un segundo trabajo, aparentemente no relacionado, no se ha realizado” (AMAYA, 2010). Una relación típica puede ser el largo tiempo requerido para la compra de una maquinaria o el largo tiempo requerido por un material desde la orden de pedido hasta la entrega.

Debido a que PERT es un sistema dinámico, se actualiza frecuentemente a lo largo de un proyecto, mantiene los planes al día, e identifica las relaciones que limitan la acción y que probablemente no existan cuando se creó el plan.

Dentro del ámbito aplicación, el método se ha estado usando para la planeación y control de diversas actividades, tales como construcción de presas, apertura de caminos, pavimentación, construcción de casas y edificios, reparación de barcos, investigación de mercados, entre otras. El análisis sustentado en procesos estadísticos, manejando la teoría de las probabilidades, el muestreo, los diseños experimentales, entre otros, son base de muchas decisiones en todos los campos de

la actividad de las organizaciones empresariales. Por lo tanto, debemos concluir que el papel de los métodos cuantitativos de decisión, o investigación de operaciones, es fundamental en la administración científica.

CONCLUSIONES

Los errores tales como rehusar responsabilizarse, no motivar a las personas, concentrarse en los problemas y no en los objetivos y tolerar la incompetencia entre otros se deben a que las personas al mando les gusta resolver problemas y arreglar las partes que no marchen bien de su organización de una manera errada, desafortunadamente muchos gerentes mediocres, buscan la salida más fácil para cualquier tipo de problema en vez de mirar el problema de fondo o en detalle, los mejores gerentes buscan soluciones a LARGO PLAZO para resolver los problemas, tome su tiempo y analice los problemas en busca de una solución a largo plazo no simplemente busquemos pañitos de agua tibia que solamente nos acarrearán más problemas.

Por otro lado la responsabilidad de un empresario o gerente de clase mundial respecto a una determinada situación no termina con la toma de decisión; continúa hasta que la decisión ha sido puesta en práctica de forma eficaz y eficiente. Con base a la experiencia, experticia y buen juicio, una vez tomada una decisión, es necesario diseñar un plan de acción que permita implantarla y controlarla adecuadamente. El diseño y la ejecución de ese plan son tan importantes como la propia toma de decisión.

En complemento a los métodos cualitativos se puede concluir que el enfoque cuantitativo en la administración constituye un desarrollo de la racionalidad aplicada a la toma de decisiones, la cual se asume guiada por la optimización. Es indudable que el enfoque matemático ha contribuido sustancialmente a la noción de

“cientificidad” de la tarea administrativa y en muchos ámbitos es una herramienta vital para elegir la decisión más apropiada para todos los interesados.

BIBLIOGRAFIA

AMAYA, A. J. (2010). *TOMA DE DECISIONES GERENCIALES METODOS CUANTITATIVOS PARA LA ADMINISTRACION*. BOGOTA D.C: ECOE.

Drucker Peter (1995). Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Editorial Norma. Bogotá.

GARCIA, F. F. (1986). *TOMA DE DECISIONES EN ADMINISTRACION ENFOQUE FORMAL INTUITIVO*. MEXICO: LIMUSA.

HUBER, G. P. (2004). *TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA*. MEXICO: TRILLAS.

RED, L. (ENERO de 2011). *www.degerencia.com › Habilidades gerenciales*. Recuperado el 28 de SEPTIEMBRE de 2011, de *www.degerencia.com › Habilidades gerenciales*

SANTOS, D. D. (1995). *TOMA DE DECISIONES EFICACES*. MADRID: DIAZ DE SANTOS S.A.

www.monografias.com › Administracion y Finanzas. (Diciembre de 2010). Recuperado el 3 de Octubre de 2011, de *www.monografias.com › Administracion y Finanzas*