

**TOMA DE DECISIONES ASERTIVAS PARA UNA GERENCIA EFECTIVA**

**PABLO CASTRO MARTÍN**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Especialización en Alta Gerencia  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
2014**

**TOMA DE DECISIONES ASERTIVAS PARA UNA GERENCIA EFECTIVA**

**ENSAYO DE GRADO**

**PABLO CASTRO MARTÍN**

**DOCENTE  
SALVADOR MONCADA CERON**



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Especialización en Alta Gerencia  
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA  
2014**

## INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones constituye un aspecto fundamental en la alta gerencia, los gerentes deben tener la competitividad y la responsabilidad para tomar decisiones asertivas. Los gerentes toman grandes decisiones para las organizaciones, el correcto y acertado análisis de las decisiones se hace importante en el buen uso de la información disponible.

Por qué es tan importante la toma de decisiones en las organizaciones; Decidir implica adoptar una posición, es una responsabilidad fundamental de la organización. La elección de un camino a seguir, que requiere información acerca de la organización (ambiente interno), y ambiente externo. Es de vital importancia para la gerencia ya que es parte fundamental del proceso de planeación y contribuye a mantener la armonía y coherencia de la organización, y por ende su eficiencia.

El objetivo de este documento es analizar la importancia y el papel que cumple la toma de decisiones en las organizaciones. Saber en qué consisten, y el por qué intervienen constantemente en ellas. Identificar las características y factores más relevantes que se deben tener en cuenta a la hora de escoger una decisión acertada para el beneficio de una organización.

En la actualidad, una era de cambiante tecnología y competencia, los gerentes no pueden darse el lujo de tomar decisiones intuitivas o espontáneas, solamente el enfoque razonado y acertado de análisis de las decisiones puede asegurar a una organización un óptimo crecimiento y desarrollo.

La toma de decisiones involucra situaciones, imprevistas e importantes que requieren de una solución específica, a veces con poco tiempo para pensar, gran complejidad y poca tolerancia a los errores, tomar decisiones es algo cotidiano y nato para el ser humano. Se debe prestar especial atención y cuidado a las situaciones relativamente repetitivas, ya que tomar una decisión acertada requiere de un arduo y ordenado proceso, pues siempre cambian las condiciones y el contexto.

Por ello no se puede exponer una organización a riesgos de decisiones mecánicas, intuitivas o espontáneas. Ya que estas decisiones de rutina o intrascendentes pueden tener una repercusión drástica en las operaciones de una organización, en las que pueden involucrar, ganancia o pérdida de dinero, el cumplimiento o no de la misión, objetivos y metas de esta.

“Los ejecutivos hacen muchas cosas, además de tomar decisiones. Pero solo los ejecutivos adoptan decisiones. Por lo tanto, la primera actitud gerencial es el de tomar decisiones efectivas.” (*Drucker, 1989*).

## 1. TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Una decisión es una elección entre varias alternativas o cursos de acción que llevan a un resultado. Si no existen alternativas no puede haber decisión alguna, solo se dispondría de un curso de acción, en consecuencia, no se podría ni necesitaría hacer una elección.

Cuando un gerente que toma decisiones, debe estar consciente de todas las posibles consecuencias que podría tener, el elegir una acción específica, consecuencias que están condicionadas por el responsable de la toma de decisiones y los factores externos que están más allá del control de quien toma la decisión.

Se considera que si muchas decisiones se trasladan a los niveles más altos de la organización, la alta gerencia general estará sobrecargada y los gerentes de más bajo nivel tendrán pocas oportunidades para tomar la iniciativa.

El problema de la toma de decisiones se basa en determinar el nivel en el cual debe tomarse la decisión. Dos factores que afectan el nivel para tomar la decisión son: lo competente que sea la persona y el acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en una información completa.

Muchos factores pueden mejorar la capacidad de una persona para tomar decisiones y de estos el más importante es la experiencia. Dado que no es lógico permitir que quien tome la decisión obtenga experiencia por ensayo y error. (Amaya, 2010).

**Herbert Simon:** Define la toma de decisiones como los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema (*Simon, 1997*).

## **2. ASPECTOS GENERALES DE LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es la selección de varias alternativas, para la resolución de situaciones o problemas sencillos, complejos o de difícil manejo que requieren de acción inmediata o largo tiempo para resolverse, provienen de problemas imprevistos, se toman cuando un acontecimiento no planeado ocurre, y debido a la importancia de estas, es el nivel directivo (Gerencial) quien asume el impacto de sus consecuencias en la organización. Implica riesgos y por tanto, certidumbre e incertidumbre.

## **3. ASPECTOS ESENCIALES DE LA TOMA DE DECISIONES**

Esta función primordial para los gerentes radica en la consecuencia que esta tenga al implementarse, es una acción cotidiana que no debe tomarse a la ligera, sino traducirse en racional y confiable, e identificar los aspectos esenciales para la toma de decisiones.

Se dice que la toma de decisiones es el centro de la planeación, cada etapa del proceso administrativo, requiere de decisiones, e identificar el tipo de decisión es primordial para de quienes participan en este proceso.

Recursos; Identificado el tipo de decisión es más fácil identificar los otros elementos, los recursos necesarios para implementarla, y los que se verán

afectados. Esto debe incluir el análisis y valoración de todos los recursos con los que se cuenta.

Método; Este elemento considera cada una de las fases a seguir, factores y variables, así como la estrategia, selección y análisis del método más acorde para la interrelación de los recursos con los otros elementos. El método elegido dependerá de la decisión, recursos, experiencia que se tengan y otros factores. Un método planteado correctamente podrá brindar razonabilidad al proceso y confiabilidad a la alternativa elegida.

Experiencia; La forma en que se toman las decisiones y la calidad de las alternativas elegidas son influenciadas por percepciones, experiencia, conocimientos y capacidad. La experiencia es un elemento importante en la toma de decisiones sujeto a una realidad compleja debido al número de variables. Para entenderlas es vital haber vivido varias situaciones, pues también se aprende de las situaciones pasadas, en las que se hayan cometido errores.

#### **4. ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

- Comprensión clara de que el problema es genérico y sólo puede solucionarse a través de una decisión que establezca una regla.
- Definición de las especificaciones o condiciones limitantes de la solución.
- Obtención de una solución correcta, es decir, una solución que satisfaga plenamente las especificaciones, antes de prestarles atención a las concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable.
- La inclusión en la decisión de la acción necesaria para llevarla a cabo.
- La retroalimentación que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos.

*(Amaya, 2010).*

**Información:** Se obtiene para los aspectos a favor o en contra del problema, a fin de definir las limitaciones. Pero, si la información no puede obtenerse, la decisión se debe basar en la información disponible, que sería información de nivel general.

**Conocimientos:** Para tomar la decisión, se debe tener conocimiento de la circunstancia del entorno del problema, así puede utilizarse para seleccionar un curso de acción. Si se carece de conocimiento, es importante y necesario buscar asesoría de quienes están informados.

**Experiencia:** cuando un gerente ha tomado decisiones de forma particular, con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para un futuro o próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a utilizarla cuando surja un problema similar. Si carece de experiencia tendrá que experimentar. Por tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

**Análisis:** Cuando no se tiene un método matemático para analizar un problema, debe analizarse con otros métodos, si no se dispone de estos métodos, entonces deberá confiarse en la intuición.

**Juicio:** Para utilizar correcta y acertadamente la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, son esenciales para seleccionar el curso de acción.



*Drucker (1967) “una decisión es un juicio y, como tal, raras veces es una elección entre correcto y errado. En el mejor de los casos, es una elección entre casi correcto y casi errado”.*

## 5. RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

**Herbert Simon**, plantea que las decisiones se toman con un criterio de racionalidad limitada, ya que como señala el sistema es incapaz de proporcionar información completa o ni siquiera adecuada y, también, por la poca inteligencia del actor para el manejo de la información disponible. Así, mientras más grande sea la organización, mayor será el número de dimensiones que tendrá que abordar para tomar una decisión trascendente (*Simon, 19779*).

El actuar racionalmente, es alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Es necesario comprender de forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada.

En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operar para el futuro. Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta, esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se ha hecho antes.

Racionalidad: Es el análisis, la comprensión clara de la situación, de las alternativas, de las diferentes variables y la realización de aplicaciones teórico prácticas. (*Simon, 1997*).

## 6. TIPO DE DECISIONES GERENCIALES

### Decisiones Programadas

Se toman de acuerdo con las políticas, o normas de una compañía facilitando así la toma de decisiones en situaciones que limitan o excluyen alternativas.

Las decisiones programadas limitan la libertad de decisión, ya que se tiene menos espacio para decidir. Las políticas o normas que se usan en la toma de decisiones programadas ahorran tiempo permitiendo dedicar atención a otras actividades.

Las Decisiones Programas son aquellas que por la cantidad de veces ejecutadas se vuelven habituales y permite que los problemas que se presentan de manera frecuente, tengan definido un camino a seguir permitiendo que surja una solución predeterminada para dar respuesta rápida y efectiva, esto permite a los Gerentes, tener una alternativa viable y asertiva que conlleve a un resultado exitoso, dando confiabilidad un desempeño adecuado.

Las decisiones programadas resultan cuando el individuo desarrolla una actividad de modo repetitivo, que después de tiempo se guarda en memoria de largo plazo y forma parte de un repertorio de programas bajo los cuales se comporta el individuo (*Simon, 1982*).

Gran parte del comportamiento de individuo se considera programado o rutinario. Sin embargo, la ejecución de programas habituales, no debe considerarse como irracional, pues simplemente es el resultado de condiciones previas de

aprendizaje y adaptación que habilitan al agente para dedicar el mayor tiempo y atención a los problemas de mayor novedad (*Simon, 1997*).

### **Decisiones no Programadas**

Parten de problemas pocos frecuentes. Si un problema no se ha presentado con frecuencia, para que tenga una política o si resulta de gran importancia que necesite de un trato especial, debe ser manejado como una decisión no programada.

Las Decisiones no programadas son aquellas que por las condiciones en que se presentan y por no ser recurrentes, deben tratarse de manera especial haciendo que el gerente, no siga un procedimiento común, sino que cree varias alternativas de posibles soluciones a seguir, y que una vez planteadas el gerente tome la decisión más acertada al problema.

Las decisiones no programadas, se caracterizan por no poder estandarizarse, pues cada vez que se presentan traen consigo algún ingrediente de novedad para el tomador de decisiones, además tienden a representarse de modo poco estructurado. Son situaciones que no se han presentado antes, y por lo tanto, no existe un modelo previo que ayude a representar el problema, y tampoco hay un programa establecido que sirva como base para decidir (*Simon, 1982*).

## **7. PROBLEMAS EN LA TOMA DECISIONES GERENCIALES**

Según *Paúl Moody*. El punto más importante en el proceso de la toma de decisiones es la manera de plantear el problema. La definición del problema constituye el 50 por ciento de la decisión. No es fácil plantear un problema, la

mayoría de las decisiones equivocadas se deben a una visión errónea del problema, porque se trabaja con información sesgada. Un error común es confundir los juicios con los hechos comprobados. Se busca conseguir lo que se quiere, sin detenerse a pensar en lo que realmente se necesita. *(Moody 1991)*.

**Información Errónea:** Información falsa o engañosa que carece de validez o proviene de fuentes no confiables y se difunde con o sin intención. Es de aclarar que en ocasiones es imposible determinar las intenciones, de modo que puede no resultar claro si la información falsa representa desinformación o información errónea.

Cuando la información es errónea la toma de decisión gerencial se ve afectada, ya que no permite que los criterios para tomar una decisión sean los más asertivos afectando el resultado, Las necesidades de información requeridas en la una organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los altos gerentes no son estructuradas donde no existen situaciones recurrentes y por ende no pueden aplicarse soluciones únicas, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde la información debe provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre por eso debe dársele un tratamiento especial y adecuado a la información manejada.

**Selectividad:** Cuando se rechazan resultados desfavorables o selecciona un método que con seguridad proporcionara un resultado favorable.

Es cuando se elige una opción, una decisión entre varias opciones, escogiendo la más idónea es usado para la toma de decisiones gerenciales cuando tenemos varias alternativas y debemos seleccionar la que esté acorde con lo que se desea

lograr, esto se convierte en un problema cuando se escoge la alternativa equivocada.

**Interpretación:** El inconveniente de utilizar información y distorsionarla, es el problema más común es la carencia de conocimientos técnicos para entender lo que significa una información.

La Interpretación es entender la información y situación, la interpretación varía según el nivel de conocimiento porque esto permite que se entienda de manera clara o no, y se pueda dar una opinión con juicio crítico a lo que se necesita transmitir, y que llevara a la toma de una decisión. Por eso cuando la interpretación no es acertada esto puede a llevar a tomar una decisión inadecuada.

**Conclusiones Apresuradas:** Las determinaciones tomadas después de un estudio o investigación, cuando antes de tiempo o por determinación propia se llegan a un resultado apresuradamente, afectado una decisión gerencial.

## 8. CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES GERENCIALES

**Efectos Futuros:** La medida con que el compromiso se relaciona con la decisión afecta el futuro. Una decisión tiene influencia a largo plazo y corto plazo, dependiendo de esto, la decisión puede ser considerada de alto nivel, o de nivel inferior.

**Reversibilidad:** Velocidad en la que una decisión puede revertirse y dificultad que implica hacer este proceso. Cuando revertir es difícil, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si es fácil se debe tomar la decisión a un nivel bajo.

**Impacto:** Medida en la que otras áreas se ven afectadas. Si el impacto es alto, se debe tomar la decisión a un nivel alto, y si él un impacto menor debe ser una decisión tomada a un nivel bajo.

**Calidad:** Factores que inciden en la toma de la decisión. Si muchos factores están involucrados, la decisión debe ser tomada a un nivel alto, pero si sólo algunos factores son de relevancia, la decisión se toma a un nivel bajo.

**Periodicidad:** Cuando una decisión es tomada frecuente o regularmente. Una decisión de baja recurrencia, es una decisión de alto nivel, y una decisión frecuente es una decisión de bajo nivel.

Las decisiones gerenciales deben estar basadas en la planeación estratégica y dirección, donde los gerentes enfrentan problemas sencillos o complejos. La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y traen como consecuencia el riesgo, la incertidumbre y el conflicto.

Las decisiones gerenciales poseen características que las convierten en decisiones de alto y bajo nivel. Cuando se toman decisiones se genera un efecto que afectará el futuro de la organización, entonces si la decisión genera un efecto a largo plazo es de alto nivel y si el efecto es a corto plazo es una decisión de bajo nivel.

El cambio que deben sufrir las decisiones, si este se dificulta la decisión pasa a un alto nivel, pero si es fácil de cambiar se puede tomar a un nivel inferior. Igualmente encontramos el impacto que puede causar una decisión de tipo gerencial, la cual puede extenderse a toda la organización adoptando un alto

nivel y en contra posición se presenta una decisión de bajo nivel ya que impacta a un departamento de la organización.

La decisión alcanza un alto nivel cuando involucra valores, principios e imagen de una organización, y solo pasa a nivel inferior cuando estos hechos son irrelevantes. Lo frecuente o extraordinaria que se vuelva una decisión, es que la extraordinaria se toma a un nivel alto y la frecuente se toma a un nivel bajo. Entonces, los efectos futuros, la reversibilidad, impacto, calidad y periodicidad hacen que la decisión alcance un mayor o menor nivel y alcance. *(Amaya, 2010)*.

## **9. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

El proceso de toma de decisiones gerenciales, es identificar un problema hasta resolverlo encontrando alternativas de solución y poniendo en práctica la alternativa seleccionada, donde debe existir más de una alternativa de solución.

El gerente como tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta *(Drucker, 1989)*.

### **Identificación y Diagnóstico**

Los gerentes deben de tener la capacidad para descubrir e identificar las situaciones problemáticas, y como tomar los correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de tomas de decisiones. La identificación y diagnóstico del problema es la parte más importante de todo el proceso, debido a que la identificación de un problema trae como resultado la toma de una decisión. Por

ello es de suma importancia agotar esfuerzos y recursos de la organización en la identificación de la problemática, para lograr una visión clara y precisa de la situación a enfrentar.

### **Obtención de la Información**

Es importante reunir toda la información necesaria de la situación, para el planteamiento de las alternativas. Búsqueda de datos, hechos e información del problema, información del entorno (interno y externo).

### **Evaluación de Alternativas**

En la evaluación de las alternativas, el gerente decidirá cuál es la más acertada, las más acorde con la solución del problema. Y deberá considerar las estrategias de la compañía, a corto, mediano y largo plazo, analizando y comparando entre sí las alternativas, para determinar cuál es la más conveniente.

La conveniencia de una solución es tener en cuenta el impacto y resultado final de esta, considerando el beneficio que a corto plazo pueda generar en las estrategias de la empresa.

### **Toma de la Decisión**

En la toma la decisión el gerente debe elegir la mejor opción después de haber analizado todas las alternativas de solución propuestas y ponerla en marcha. Comprendiendo el alcance de la elección y comprometerse con la exitosa implementación de esta.



## **Certidumbre, Incertidumbre y Riesgos**

El mayor de los retos a los que un gerente se enfrenta, es el tomar decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo. La falta de información y no prever con certeza los resultados y consecuencias, pone en peligro la posición del gerente.

En condiciones de certeza el gerente tiene información exacta, medible, confiable y completa sobre el problema, conoce las posibles soluciones y conoce los resultados e impactos de cada una de las alternativas consideradas.

El gerente por lo general cuenta con toda la información disponible para la toma de decisiones, sin embargo, teniendo toda la información disponible, no siempre podrá tener la oportunidad de analizar cada una de las alternativas.

Cuando el gerente no esté seguro de los resultados a obtener, estará enfrentado una situación de riesgo, debiendo analizar los beneficios y viabilidad de los resultados de la decisión. En la alta gerencia es mejor posponer las decisiones hasta alcanzar condiciones de menor incertidumbre, con el fin de reducir los riesgos que involucran la decisión.

El proceso de toma de decisiones involucra una serie de aspectos importantes para las compañías. Una decisión equivocada puede llevar a una compañía a la quiebra o éxito. Los gerentes deben ser estrictamente cuidadosos al momento de decidir las estrategias a tomar.

Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: La

comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más. (Robbins, 2002).

## 10. ETAPAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Para **Herbert Simon** el gerenciamiento es sinónimo de toma de decisiones habiendo puesto foco en cómo se toman las decisiones en la práctica y como pueden éstas decisiones llegar a ser más efectivas. Sugiere que en el proceso general de toma de decisiones existen tres etapas principales:

Encontrando ocasiones en las cuales exista una decisión a tomar, lo que podemos asociar con una actividad de inteligencia en el sentido militar.

Inventando, desarrollando y analizando posibles cursos de acción, lo que podría denominarse como una actividad de diseño.

Eligiendo un curso particular de acción de todas las opciones posibles, representando una actividad, de opción, elección u optativa. (Simon, 1997).

Para *Simon* consiste en fases que describe de la siguiente forma:

### **Inteligencia**

Los gerentes identifican un problema en la organización efectuando un diagnóstico de la naturaleza del problema, causas y consecuencias.

Exploración del ambiente sobre las condiciones que requieren las decisiones. Los datos de entrada se obtienen, se procesan y se examinan en busca de indicios que puedan identificar problemas u oportunidades.

### **Diseño**

El gerente define los objetivos, y criterios, diseña las alternativas de solución y escoge las posibles soluciones para el planteamiento del problema.

Inventoría, desarrollo y análisis de los posibles cursos de acción. Esto involucra los procesos para entender el problema, para generar las soluciones y para probar las soluciones según su factibilidad.

### **Selección**

El gerente selecciona una de las alternativas propuestas o cursos de acción, para esto puede apoyarse en herramientas de información que calculen y hagan un seguimiento de consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas. Define una serie de alternativas y propuestas. Para esto la información debe hacerse a través del seguimiento de las consecuencias como resultado de una serie de pasos que advierten complejidad de la decisión tomada.

### **Implantación**

El gerente lleva la decisión a la acción la cual debe monitorearse a partir de la implementación de las alternativas. El gerente lleva un control de la decisión y su acción para dar un informe final por medio de la implementación de las alternativas y su respectivo progreso.

## **Conocimiento**

En el proceso de toma de decisiones la información es la entrada y genera conocimiento para la acción. Este conocimiento junto con la experiencia, la capacidad de análisis y juicios del gerente llevan a tomar una decisión.

El conocimiento se logra a partir de la experiencia partiendo de casos particulares. En este caso los datos son representaciones de hechos puntuales. Es considerado como la base para lograr ventajas competitivas en las organizaciones.

## **De la Información al Conocimiento**

El proceso de toma de decisiones debe contar con la información además de las cualidades propias de quien debe tomar las decisiones. La forma en que a partir de datos se puede obtener información y como esta se transforme en conocimiento para contribuir al proceso de la toma de decisiones.

## **Datos**

Los datos, corresponden a los elementos primarios de la información y que por sí solos son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones, son datos que por sí solo no son de mucha contribución si estos no tienen un propósito o utilidad que disminuya la incertidumbre de quien necesita tomar una decisión.

Los datos no tienen significado en el espacio ni el tiempo, destacándose el hecho de que estos no están en un contexto. Pueden provenir de fuentes externas o internas a la organización.

## **Información**

La información son los datos procesados, organizados que proporciona y tienen un significado (relevancia y propósito), que constituyen un mensaje y son de utilidad para quien debe tomar las decisiones.

## **11. HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

Son las decisiones, resultado de la planificación estratégica y un sistema de control de gestión, enmarcado en el proceso de Dirección Estratégica. Este es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la compañía a través de la correcta formulación de las estrategias.

Son un elemento clave, puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al número de variables que entran en juego. *(Amaya, 2010)*.

### **Decisiones Estratégicas**

Proceso mediante el cual la organización hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno aprovechando las capacidades y recursos para crear ventajas competitivas y sostenibles.

### **Pronósticos**

Los gerentes necesitan de un pronóstico diferido en la importancia. Los pronósticos son lo más importante para la elaboración de alternativas de solución. Existen dos de métodos generales, los cuantitativos y cualitativos que se ocupan de las bases matemáticas y estadísticas, los métodos de análisis de series de tiempo se utilizan para los datos históricos para pronosticar la variable

siendo adecuados cuando los datos son estacionarios donde se destacan los componentes cíclicos, tendenciales y aleatorios donde existen un error no explicado. Estos métodos tratan de tomar en cuenta factores que inciden o se relacionan con la variable que se quiere pronosticar buscando su relación de dependencia a través de análisis estadísticos sobre los datos históricos.

### **Presupuesto**

El presupuesto es necesario para cuantificar un plan estratégico. Es una herramienta de planificación y control que proyecta ingresos y gastos. Puede ocupar datos de los pronósticos más relevantes para todo el presupuesto.

### **Programación de Actividades**

Su uso en la planificación y control es importante, requiere desglosar actividades por dependencias, estimar costos de los recursos necesarios. Detallar el inicio y final de cada actividad.

### **Decisiones de Bajo Riesgo**

Los gerentes toman decisiones cuyas consecuencias finales no se conocen con exactitud, existen opciones para considerar, eventos inciertos. En algunas situaciones los eventos pueden describirse en base a distribuciones teóricas, para ello se pueden efectuar pruebas estadísticas, para verificar si los datos se comportan según una distribución de probabilidad.

Es necesario incorporar el concepto de utilidad esperada para considerar el concepto de riesgo inherente a cantidades muy grandes en juego. Para ello se debe construir la función de utilidad asociada a los montos.

## **Decisiones de Control**

Sistema de control de gestión que tiene como propósito asegurar la implementación de las estrategias formuladas. La planificación debe ser en cascada para cada nivel de la compañía.

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente” (*Drucker, 1989*).

## CONCLUSIONES

En el ámbito organizacional, la toma de decisiones es vital, pues la solución de problemas y circunstancias, involucran un proceso de obtención, evaluación y aplicación de información para cada situación. Los gerentes (tomadores de decisiones) determinan las reglas, modelos y métodos a utilizar en este proceso. Una adecuada toma de decisiones dentro de una organización resulta trascendental, pues esto puede llevarlas al éxito, además de la creación de nuevas ventajas competitivas y un alto nivel de bienestar.

Para que los gerentes sean eficaces en la toma de decisiones deben entender la estrategia, técnica y procedimiento de esta labor y saber aplicarlos. Es importante conocer los problemas frecuentes que se relacionan con el proceso de toma de decisiones, y evitarlos. Estos problemas, en su mayoría, tienen que ver con la calidad, objetividad, interpretación y transmisión de la información que se utiliza para la toma de decisiones.

Recoger información implica un costo y, asimismo un beneficio. En la medida en que se recoja mayor cantidad de datos, se reduce el riesgo de incertidumbre. Sin embargo, a partir de cierto punto, el costo de recoger información no incrementa la efectividad de la decisión.

Es importante conocer y evitar los problemas frecuentes relacionados con el proceso de toma de decisiones. Estos problemas, tienen que ver con la calidad, objetividad, interpretación y transmisión de la información utilizada para la toma de decisiones.



En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre pues no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó una decisión sigan siendo las mismas, ya que se está en un medio de cambios constantes, aunque las que se toman sin un previo y debido análisis, están más expuestas.

En la toma de decisiones siempre existe el riesgo. Un gerente que no quiera correr riesgos nunca tendrá éxito. La diferencia entre buenos y malos gerentes está en tener el valor de aceptar la responsabilidad de una decisión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

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

ROBBINS STEPHEN P. (2002). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. MEXICO, PEARSON EDUCACION.

ROBBINS STEPHEN P. (2004). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO, PEARSON EDUCACION.

PAUL E. MOODY. (1991). TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. McGraw Hill.

HERBERT A. SIMON. (1982). LA NUEVA CIENCIA DE LA DECISION GERENCIAL. El Ateneo.

MARIA G. BONOME. (2009). LA RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES: ANALISIS DE LA TEORIA DE LA DECISION DE Herbert A. Simon. ESPAÑA, NETBILIO

HERBERT A. SIMON. (1997 Cuarta Edición). EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO. Ed. Aguilar.

PETER F. DRUCKER. (2006). EL EJECUTIVO EFICAZ EN ACCION. ESPAÑA, Ed. DEUSTO.

HARVARD BUSINESS REVIEW. (2006). La Toma de Decisiones. ESPAÑA, Ed DEUSTO.

## REFERENCIAS WEB (CIBERGRAFIA)

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) – Toma de Decisiones (2013).  
[http://www.degerencia.com/tema/toma\\_de\\_decisiones](http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones)  
<http://www.degerencia.com/articulo/analisis-de-problemas-y-toma-de-decisiones-reto-principal>

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net) – Toma de Decisiones Gerenciales (2011).  
<http://www.slideshare.net/EdgardoMontalvo/toma-de-decisiones-gerenciales>  
<http://www.slideshare.net/gleandro/ag02b-toma-de-decisiones>  
<http://www.slideshare.net/guest8bd6a3/toma-de-decisiones-gerenciales-bueno>  
<http://www.slideshare.net/AlvareZval/tomadedecisiones-29015119>  
<http://www.slideshare.net/mauriciomachadol/importancia-de-tomar-decisiones>  
<http://www.slideshare.net/Bairon01/la-racionalidad-en-la-toma-de-decisiones>  
<http://www.slideshare.net/garciara/toma-de-decisiones-herbert-simon-28855493>

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) - Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la organización (2004).  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/decgerorg.htm>

[www.buenosnegocios.com](http://www.buenosnegocios.com) – Toma de decisiones (2012).  
<http://www.buenosnegocios.com/notas/259-toma-decisiones-8-pasos>

[www.riunet.upv.es](http://www.riunet.upv.es) – Toma de decisiones en la Empresa.  
<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf?sequence=1>

[www.es.scribd.com](http://es.scribd.com) – El Administrador y La Toma de Decisiones. (2008).  
<http://es.scribd.com/doc/7354164/El-Administrador-y-La-Toma-de-Decisiones>

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) – Toma de Decisiones (2013)  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/tomadedecisiones/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/tomadedecisiones/default2.asp)