

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA



UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA

PRESENTADO POR:  
DANIEL STEVEN MALDONADO DAMIAN

PRESENTADO A:  
FRANCISCO DAVID ORTEGA ALMONACID

Bogotá, diciembre 2020.  
Facultad de ciencias Economicas  
Diplomado en Alta Gerencia.

## Introducción

Los eventos recientemente ocurridos a nivel mundial, evidenciaron que muchas organizaciones no tienen las herramientas necesarias para tomar decisiones ante una crisis, sin embargo es importante tener en cuenta que nadie estaba preparado para afrontar las consecuencias económicas, sociales, de salud, entre otros que trae una crisis como esta. Las organizaciones no estaban preparadas para realizar los cambios pertinentes, teniendo en cuenta las posibles variables externas que puedan afectar su desempeño.

Por lo tanto, es necesario identificar cuáles son las variables que hasta hace poco podríamos haber considerado irreales, tal como nos lo demostró el Covid – 19. Cabe destacar que si lo vemos desde un contexto histórico este es solo uno de los retos que ha afrontado la gerencia de múltiples compañías en tiempos de crisis

## Toma de decisiones en tiempo de crisis Covid-19.

Uno de los temas que más agobia a los gerentes de las organizaciones, es la de tomar una decisión acertada ante cualquier eventualidad que se presente. Para encontrar la solución más optima, no solo debe enfocarse en las primeras opciones que le planteen, si no que por el contrario debe indagar a fondo para ver todas las posibles variables y no limitarse a una sola. Para lograrlo, se debe mirar y determinar cuáles son las posibles causas y efectos, de esta manera, se puede visualizar un horizonte más amplio del que se contemplo al inicio del evento.

Con el objetivo de entender como se debe abordar adecuadamente dicha toma de decisiones partiremos de la definición de decisión, que según Amaya:

*“Una decisión es la elección entre varias alternativas que llevan a un resultado. Si no existen alternativas no puede haber decisión alguna, ya que solo se dispondría de un curso de acción, en consecuencia a esto, no se podría ni necesitaría hacer una elección debido a que ya se sabría que rumbo tomar. 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 estará sobrecargada y los gerentes de más bajo nivel tendrán pocas oportunidades para tomar la iniciativa” (Amaya, 2010).*

El perfil es uno de los factores mas importantes al tener en cuenta al momento de nombrar un gerente general para la toma de decisiones acertada por esto es que se necesita que la persona que afronte la decisión sea una persona con la capacidad de liderar con templanza y firmeza. Se debe tener en cuenta que dicha persona debe tomar estas decisiones con un equilibrio mental adecuado para poder tomar una decisión optima, debido a esto debemos resaltar que no solo se debe contar con el conocimiento técnico si no que en su personalidad se deben

recalcar cualidades como ser proactivo, estratega, determinado, creativo y disciplinado (Virtualnetumb.edu.co, 2006).

El proceso de planeación que se debe de tener en cuenta para tomar una decisión es en el cual se deben identificar las principales etapas para la toma de decisiones después de un necesario y detallado banco de información, para llevar a cabo este proceso. Y es que para tomar una decisión importante en una empresa es necesario recolectar toda la información que se tenga y analizarla de manera optima para poder plantear diferentes escenarios y así elegir entre las diferentes alternativas, de esta manera, la gestión empresarial se puede simplificar.

- Identificar y analizar el problema
  - Identificar los criterios de decisión y ponderarlos
  - Definir la prioridad para atender el problema
  - Generar las alternativas de solución
  - Evaluar las alternativas
  - Elección de la mejor alternativa
  - Aplicación de la decisión
  - Evaluación de los resultados
- (Balaguer, 2018)

### Aspectos importantes para la toma de decisiones.

Una de las funciones primordiales para los gerentes radica en contemplar las consecuencias que las decisiones tomadas tengan al implementarse, es una acción realizada durante su diario vivir en la organización que no debe ser tomada a la ligera, sino que esta debe ser tomada en base a la razón, para así identificar los aspectos esenciales para la toma de decisiones.

Se dice que la toma de decisiones se basa en la planeación y análisis, durante cada etapa del proceso administrativo para la toma de decisiones, requiere identificar el tipo de decisión que es primordial para los participantes en este proceso. Cabe destacar que los recursos son un factor vital al momento de planear una estrategia para la toma de decisiones; 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. (Martín, 2014)

¿Qué ocurre cuando la toma de decisiones se ve afectada debido a una pandemia?

La toma de decisiones nos enseña el proceso al que se enfrenta una persona al tener varias opciones, Pero ¿Qué ocurre cuando las opciones disminuyen debido a una pandemia? Cabe tener en cuenta que tomar decisiones en tiempos difíciles se ha convertido en todo un arte.

Se debe resaltar que es muy diferente una crisis comercial o empresarial causada por un evento cuyo origen sea Natural, Humano ó tecnológico que por un evento de origen pandémico, lo que hace necesario que las organizaciones busquen estrategias mas alla de las tradicionales y se enfoquen en una decisión de recuperación, algo que también se debe tener en cuenta es que la compañía se debe enfocar en dar continuidad a los procesos de sus productos o servicios mas críticos pues deben mitigar el mayor impacto de perdida de capital humano y económico, uno de los ejemplos que pudo haber preparado un poco a las organizaciones a afrontar algo como lo que estamos viviendo hoy en día, fue lo sucedido en el 2009 con la llamada popularmente gripe porcina o H1N1, aunque también cabe tener en cuenta las condiciones del entorno actual, tales como el avance tecnológico, pues anteriormente las organizaciones presentaban una resiliencia al cambio de adoptar las nuevas herramientas tecnológicas de su momento, aunque en este punto también nos encontremos expuestos a grandes ataques cibernéticos en los cuales se filtre información es cierto y cabe destacar que la ciber-seguridad de las organizaciones ha crecido enormemente.

(Puentes, 2020)

Una de las cosas a tener en cuenta por parte de las organizaciones es considerar el establecimiento de políticas que permitan a sus colaboradores efectuar las tareas asignadas por parte de la organización, toca tener en cuenta que para el caso de las tareas que se deban realizar de forma presencial por la urgencia de las mismas debemos asegurarnos de que las puedan efectuar disminuyendo el

riesgo en la mayor medida de lo posible teniendo un manejo adecuado de los protocolos de seguridad y exigiendo a nuestros colaboradores que sigan los mismos al pie de la letra haciéndole sentir al mismo la importancia de su papel en la organización, sabemos también de antemano que al hacer esto le creamos un sentido de pertenencia a cada uno de los mismos por lo cual afrontara la crisis de la mano de la organización de la mejor forma.

A continuación veremos un cuadro con las diferencias entre disrupciones Comerciales tradicionales y las relacionadas con la Pandemia:

Dimensión.	Disrupciones en los negocios.	Disrupciones relacionadas con la pandemia.
Escala	Localizado: impacto en una empresa, geografía, instalación, tercero, fuerza laboral específicos.	Sistémico: afecta a todos, incluyendo a la fuerza laboral, clientes, proveedores, competidores.
Velocidad	Normalmente se contienen y aíslan rápidamente una vez que se determina la causa fundamental del fallo.	Se propagan rápidamente como un contagio del mercado a través de una geografía o incluso a nivel mundial con graves impactos en cascada.
Duración	En general, la duración de la disrupción es más corta; por ejemplo, menos de una semana.	Extendido y más duradero; por ejemplo, puede durar hasta varios meses.
Escasez de fuerza Laboral	Puede dar lugar a una escasez temporal o a un reposicionamiento de la	Puede dar lugar a una escasez significativa y de rápido crecimiento de la

	fuerza laboral.	fuerza laboral, por ejemplo, más de la mitad de la fuerza laboral.
Coordinación Externa	Puede requerir cierta coordinación con el público, el gobierno, las fuerzas del orden y los funcionarios de salud.	Requiere un alto grado de coordinación con los funcionarios públicos, gubernamentales, policiales y sanitarios y puede requerir la coordinación con más de una jurisdicción regional.
Disponibilidad de la infraestructura	Requiere depender de la disponibilidad de infraestructura pública (por ejemplo, energía, transporte masivo, telecomunicaciones, Internet) para complementar las estrategias comerciales primarias.	Puede limitar o restringir la disponibilidad de la infraestructura pública a medida que aumenta la escala y la gravedad del evento, especialmente cuando otras empresas se ven afectadas por la misma cuestión.

Del cuadro anterior podemos ver como las diferencias son muy marcadas en cuanto a ambos escenarios que se nos plantean, aunque es cierto que es mas probable que ocurra una crisis comercial común que una pandemica, la actualidad nos ha demostrado como debemos estar preparados para ambos escenarios por mas minimo que sea el porcentaje de que este suceda.

Cuadro N° 1: Disrupciones Comerciales tradicionales y las relacionadas con la Pandemia, (Building a better working world, 2020)



¿Cómo tener en cuenta el personal o capital humano en que escala ubicarlo ante la decisión de lo afrontado actualmente?

En la toma de decisiones y en los tiempos actuales se nos ha enfatizado que el cuidado del personal debe ser prioridad pues al cuidar de ellos y hacer que generen un sentido de pertenencia con la organización permitirá que ellos den todo su potencial para hacer que esta no decaiga pues asumen sus funciones con gusto y saben que de ellos depende el que todos prosperemos ante las crisis que se estén afrontando en su momento, eso si se debe tener en cuenta que no se debe perder el horizonte inicial de la organización solamente por cuidar al personal pues a pesar de que se deba enfatizar la calidad y el talento humano la toma de decisiones debe ser mas acertada hacia el crecimiento de la compañía que otra cosa.

Una de las formas de mantener al personal o capital humano laborando en optimas condiciones, es respetando los tiempos de su labor, debido a que durante el desarrollo de la crisis, la gente se vio sobreecargada de trabajo. Extendiendo sus jornadas laborales, pues sentían que si no lo hacían, la organización tomaria la decisión de prescindir de sus servicios, ya que el escenario que se tenia para estos días era que la gente estaba siendo despedida por culpa de la crisis. (Torres, 2013)

Inversiones en las cuales debe incurrir la organización para estos tiempos de crisis

Una de las inversiones en las que las organizaciones debe invertir para que en estos tiempos de crisis la toma de decisiones nos permita ver un horizonte mas amplio y llegar a tomar una decisión mas optima es el enfoque tecnológico e infraestructura pues no solamente debemos proporcionar equipos tecnológicos que permitan al trabajador desempeñar sus funciones si no también adecuar sus areas de trabajo de tal forma en que podamos cuidar de ellos, asi mismo en la parte tecnológica se deben brindar capacitaciones las cuales permitan al

empleado estar a la vanguardia de los cambios en sus actividades debido a las posibilidades de trabajo a distancia.

¿Como el Trabajo a distancia por el coronavirus puede generar inconvenientes para nuestros colaboradores?

El trabajo a distancia durante la pandemia presenta algunos desafíos únicos, debido a que las personas que no han trabajado desde su casa antes probablemente no están acostumbradas a estar aisladas de sus compañeros de trabajo, y quizás no tengan un espacio en casa o un área que provea un ambiente en el cual trabajar plácidamente, esto se puede dar debido a que los otros miembros de la familia que probablemente también estén en casa, incluyendo los niños o una pareja puedan generar distracciones o interrupciones y tal vez sea casi imposible para los empleados encontrar privacidad, los empleados quizás se encuentren en la posición incómoda de llevar a cabo reuniones en su dormitorio o en la cocina. Y no siempre es fácil lograr que la tecnología este de nuestro lado durante las reuniones virtuales. Estos cambios pueden generar en nuestro colaborador ansiedad, estrés, y frustración.

(Mayo Clinic, 2020)

### Decidir en tiempos de Covid-19 un reto empresarial

Una de las realidades que deben asumir las empresas ante este tipo de decisiones es que ya no deben enfocarse solamente en las proyecciones que ellos tenían para sus finanzas o crecimiento empresarial si no que deben ver también las necesidades de los usuarios haciendo un análisis en tiempo real y no tomando decisiones apresuradas, para esto se debe determinar la tendencia y el cambio de los consumidores en un tiempo determinado ya sea semana a semana o mes a mes, esto permite que ha cada decisión se le de la importancia que realmente se le deba dar.

Es momento de actuar con cierta cautela ante todos los cambios pero actuar con urgencia ante los mismos pues aunque todas las organizaciones puedan pensar a un ritmo similar no todas pueden implementar estas decisiones de la misma forma.

Las empresas deben establecer canales de comunicación a través de múltiples plataformas, y así reforzar que los intereses de los clientes son una prioridad y proporcionar información para aliviar sus preocupaciones. Los clientes pueden tener preguntas específicas sobre la cadena de suministros de una empresa, especialmente si los recursos están situados en zonas afectadas, y también pueden tener preguntas sobre la forma en que esos recursos pueden suponer un posible riesgo para ellos para el uso futuro de los productos y servicios de la empresa.

Un documento de preguntas frecuentes claramente redactado que se publique y difunda a través de múltiples canales, incluidos el sitio web de la empresa y las redes sociales, puede resultar un instrumento útil para abordar proactivamente las preocupaciones de los clientes. Además, las empresas pueden considerar la posibilidad de ponerse en contacto con los clientes afectados para comprobar su seguridad y ofrecerles asistencia, cuando corresponda. (Ramos, 2020)

Trabajar en equipo con los organismos nacionales, estatales y funcionarios de salud.

La pandemia es un problema de salud pública antes que privado, por lo tanto, las organizaciones deben generar una alianza estratégica con los entes públicos. Esto permitirá que los recursos, las recomendaciones y estrategias establecidas por los organismos nacionales e internacionales para enfrentar dicha situación, se han acatados de manera oportuna y adecuada, potenciándolas, con el fin de abstenerse de distribuir materiales que puedan entrar en contradicción, ya que

esto puede generar confusión y temor entre los empleados (Building a better working world, 2020).

Lo que las organizaciones deben tener en cuenta es que al realizar estas alianzas para poder trabajar en equipo con dichos entes gubernamentales y de salud es que se le permitirá dar una respuesta más acertada a la crisis con la cual estamos conviviendo durante determinado periodo, esto permitirá también que nuestra organización al trabajar de la mano con ellas pueda dar un rendimiento eficaz y acorde a lo que nos permite la ley y la salud pública, esto también creara una sensación de seguridad en nuestros colaboradores haciéndoles sentir que realmente velamos por la seguridad de los mismos.

¿De qué forma se está afectando la forma en la que opera su compañía debido a esta pandemia?

para nadie es un secreto que el Covid-19 cambio la forma en que se hace el trabajo. El teletrabajo y el distanciamiento social es la nueva realidad a la cual nos tenemos que acostumbrar. En muchas organizaciones, estas nuevas formas de trabajo afectaron la dinámica de los equipos, el trabajo multifuncional y la efectividad de la organización, Ahora es un buen momento para identificar los problemas de desempeño emergentes e identificar las nuevas formas en que los colaboradores puedan cumplir con sus funciones. Por lo tanto, surgen tres prioridades inmediatas a continuación:

- Asegúrese de que sus colaboradores tengan las herramientas, tecnología y estén capacitados para que puedan trabajar remotamente. Muchas organizaciones tienen algunos o todos sus empleados haciendo home-office en este momento.

- Vigile la toma de decisiones y la coordinación entre áreas. Durante esta pandemia, las organizaciones deben ser flexibles, ágiles y decididas. Si una parte de sus colaboradores acaba de empezar a trabajar a distancia, esto puede ralentizar la toma de decisiones y el trabajo en equipo entre áreas. Para esto la compañía debe asegurarse de que las decisiones que se tomen sean las más adecuadas. Si el Covid-19 ha cambiado la forma en la que están trabajando sus empleados, es importante entender hasta qué punto estos cambios están afectando el rendimiento de los mismos.

Anime a sus empleados a pensar en mejores formas de trabajar.

Los empleados y los gerentes de primera línea suelen tener los conceptos más claros sobre las herramientas, tecnología, políticas y procedimientos que no son útiles para el trabajo. Este es un buen momento para agilizar los procesos y eliminar las molestias. De esta forma aumentaría la eficiencia y seguramente también impulsaría el compromiso por parte de los colaboradores. (Patrick Hyland, 2020)

### Plan de recuperación

En el ámbito de la administración, se denomina "cisnes negros" a los sucesos casi imposibles de prever, pero que tiene repercusiones catastróficas para los negocios. La pandemia ha puesto este concepto sobre la mesa. Por ello, el desarrollo de planes de recuperación posterior posee un rol vital, ya que las empresas no siempre se encuentran preparadas para afrontar contingencias.

En medio de la crisis generada por la COVID-19, un plan para continuar con el negocio implica determinar los procesos críticos para la empresa y calcular los recursos para soportarlos. Asimismo, es necesario establecer los procedimientos para reiniciar la actividad y los equipos de personas que los llevarán a cabo, además de identificar los medios de comunicación adecuados para difundir las medidas.

## Puntos clave

El tamaño de la empresa, las características de su sector y su forma de gestionar los costos fijos son factores con mucha influencia en el resultado final. No es fácil indicar el tamaño de una organización, pero existen componentes relacionados con el ámbito externo (normativas, área geográfica, etc.) e interno (capacidad financiera, personal, desempeño laboral, etc.) que pueden generar ventajas en el momento de tomar decisiones. (Arbaiza, 2020)

## Conclusiones.

Podemos concluir que los factores que afectan la toma de decisiones durante los tiempos de crisis no son los mismos a los que un gerente se enfrenta cotidianamente estando al frente de una organización, si no que por el contrario y gracias a las condiciones se debe observar un panorama mas amplio el cual permita ir de la mano con los entes gubernamentales y las entidades de salud para que la organización este a la vanguardia de todas las decisiones que se tomen de orden público, pues como pudimos notar en el contenido del trabajo este tipo de interrupciones no son las que enfrentamos en un día a día.

También debemos considerar que a pesar de que toda decisión que tomemos siempre tiene un riesgo, el gerente de cada organización debe pensar en la solución mas adecuada siendo consciente de ello y todas las posibles variables que tienen.

Eso si cualquier decisión tomada debe ser aceptada con la responsabilidad de asumir las consecuencias buenas o malas que esto conlleve.

## Referencias Bibliograficas

- Amaya, J. A. (2010). Toma de decisiones gerenciales : métodos cuantitativos para la administración. *Bogotá : Ecoe Ediciones, 2010.*
- Arbaiza, L. (27 de Agosto de 2020). *esan.edu.pe*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/08/27/toma-de-decisiones-estrategicas-en-tiempos-de-covid-19/>
- Balaguer, L. (22 de Enero de 2018). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- Building a better working world. (19 de 03 de 2020). *EY Global*. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_co/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond](https://www.ey.com/es_co/covid-19/covid-19-and-pandemic-planning--how-companies-should-respond)
- Martin, P. C. (2014). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. Bogotá, Colombia.
- Mayo Clinic. (12 de Junio de 2020). *Mayo Clinic*. Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/teleworking-during-coronavirus/art-20487369>
- Patrick Hyland. (2020). *Latam Mercer*. Obtenido de <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/como-liderar-durante-una-pandemia.html>
- Puentes, J. C. (24 de Julio de 2020). *Dinero.com*. Obtenido de La ciberseguridad, cada Vez mas relevante para las organizaciones: <https://www.dinero.com/hablan-las-marcas/articulo/la-ciberseguridad--cada-vez-mas-relevante-para-las-organizaciones/293516>
- Ramos, J. G. (30 de Abril de 2020). Obtenido de <https://expansion.mx/opinion/2020/04/30/toma-de-decisiones-en-tiempos-de-crisis>
- Torres, L. M. (30 de Mayo de 2013). Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/las-personas-son-primero/>
- Virtualnetumb.edu.co. (2006). *Virtualnetumb.edu.co*. Obtenido de [http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido\\_Modulo\\_IV\\_Rol\\_Gerente\\_Moderno.pdf](http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/1037/Contenido_Modulo_IV_Rol_Gerente_Moderno.pdf)