

# HABILIDADES EMPRESARIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

WILLIAM SANDOVAL BARRERO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C. 2012

HABILIDADES EMPRESARIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

WILLIAM SANDOVAL BARRERO

Trabajo presentado a:

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C. 2012

## HABILIDADES EMPRESARIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

La gerencia afronta continuamente retos para alcanzar las metas de la organización. Por tanto definir las habilidades empresariales que debe poseer un gerente requiere observar el compromiso, el carácter y la capacidad, entre otras, para aglutinar a su personal y sacar de ellos sus mejores condiciones para una decisión exitosa.

En la actualidad, a diferencia de épocas pasadas, donde las decisiones eran impuestas por la gerencia, sin tener en cuenta el criterio de los demás, se requiere la participación de los diferentes niveles de la organización para seleccionar la mejor alternativa.

El líder, debe tener, entre otras, destreza, disposición para negociar y conseguir los objetivos de la empresa. Habilidad innata o aprendida que hace del líder, una persona que sobresale a la hora de definir el rumbo de la empresa.

En este orden de ideas, el gerente debe tener una dosis de comportamiento, un tanto de destreza y mucho de actitud para resaltar las habilidades empresariales que le acompañarán en el camino acompasado marcado por él para la empresa.

Una vez definido el camino de esta lectura, mencionaremos algunas características, que hacen del gerente, una persona hábil en la toma de decisiones.

Las habilidades gerenciales para la toma de decisiones implica, la selección consciente de una alternativa entre varias conocidas para dar la mejor solución a una situación posible.

La destreza para conjugar alternativas con matices propios de los integrantes del equipo de trabajo, distinguen las habilidades que debe tener un administrador.

La incorporación de agentes internos, externos, conjugados con el manejo amable, cordial, pero firme del personal de la organización resaltarán las habilidades que deben tener los gerentes de éxito.

En este contexto armonioso de variables objetivas y subjetivas, miradas desde la perspectiva del ser humano que las desarrolla, será el devenir de las líneas que se escribirán a continuación.

En el trabajo diario del gerente se encuentran continuamente situaciones que resolver para determinar el rumbo de una empresa.

Y es, en este momento, que entra en juego el conocimiento, la experiencia y la habilidad del timonel del barco, para poder abordar la situación que requiere decisiones gerenciales y que le permitan a la empresa seguir en el rumbo que se ha trazado.

Simon Herbert (1947), nos dice que la decisión implica una selección consciente o no de determinadas acciones para quien actúa y para quien influye, “procesos selectivos”, siendo sabedor que cada decisión que se tome, comprende una meta y un comportamiento relacionado con la misma.

Los procesos administrativos agrupan técnicas que facilitan la segregación de elementos entre las decisiones de cada persona, permitiendo establecer el alcance y la naturaleza de los deberes asignados, la asignación de autoridad y el establecimiento de límites a cada individuo de la organización.

Cuando pensamos en decisiones, formamos ideas y conceptos en nuestra mente. Reflexionamos sobre las alternativas puestas en la mesa y emitimos juicios de valor que nos lleva a elegir un camino.

Si observamos cuidadosamente desde la cima de la montaña, podemos percatarnos de los caminos que la circundan y analizar con un mayor panorama las alternativas que se presentan.

Pero no basta mirar la montaña y sus caminos, también se debe bajar, visitar, conocer de primera mano el pensamiento de los moradores de la montaña y los caminos que, de acuerdo con su razonamiento construyeron.

Mirar la estructura de la empresa, el ordenamiento de sus funciones, el establecimiento de límites para cada función, permite al gerente, tener un panorama general de la misma.

Por consiguiente, haremos un camino por la empresa para mirar el proceso que se lleva a cabo para tomar una decisión.

En primera instancia, la asignación de tareas, “especialización horizontal”, en una organización, establece los roles que debe cumplir cada persona. Si agregamos la división de funciones, “especialización vertical”, empezamos a contemplar el camino que debe recorrer una decisión para que llegue a la gerencia y finalmente la decisión escogida sea la mejor.

Bueno, es fácil decir, nos reunimos, intercambiamos ideas, y finalmente escogemos una, pero en este juego de ajedrez, el tablero está afectado por factores como actitudes, hábitos y un entorno laboral positivo que impulse a la persona a tomar decisiones ventajosas para la organización.

Este último factor, el entorno laboral, es muy importante, especialmente si se tiene un personal supremamente satisfecho con el trabajo que está desempeñando, porque, además de aportarle a la organización, crecen como personas.

Es oportuno hablar de eficiencia, descrita por Simón Herbert (1947), en el capítulo IX de su libro “El comportamiento administrativo”, que dice: “La Eficiencia, es la elección de la mejor alternativa para la organización. Es la razón entre lo que se invierte y se produce”.

Además de ser un resultado positivo para la empresa, debe tener ese componente de satisfacción para el trabajador, es decir, el reconocimiento expreso de la organización sobre el aporte realizado por los trabajadores.

Moody Paul E. (1990), nos dice: “La decisión puede ser simple o compleja; o puede relacionarse con cualquier campo de la administración, sin embargo, todas las decisiones siempre pueden orientarse por el proceso básico del circuito cerrado”.

El circuito cerrado, nos indica en primera instancia, que debemos estar cuidadosos de los problemas y las acciones que se acometen al interior de la empresa, es decir, debemos estar en guardia, pero una guardia en el entendido que, a cada acción existe una reacción.

Debemos, entonces, reconocer los problemas que se presenten, definirlos apropiadamente para estudiar las alternativas y sus consecuencias.

Continuamos con la selección de las posibles soluciones para poder implementar la decisión y cerramos el circuito con una retroalimentación de las experiencias recopiladas.

Hasta aquí la teoría administrativa nos ha indicado algunos pasos que seguir para lograr el éxito en las decisiones que se tomen, sin embargo presenta algunos inconvenientes en su aplicación, los cuales vamos a describir a continuación.

La especialización a la cual hicimos ya referencia, por sí sola no es condición de eficiencia, (Simon Herbert, 1947), quiere decir entonces, que la asignación de tareas y funciones, no garantiza para nada el éxito de la empresa.

Encontramos la jerarquía con sus niveles de decisión que eventualmente demoran la toma de una decisión, toda vez que en cada peldaño de responsabilidad, existe una persona con un criterio no necesariamente igual o semejante al del nivel anterior, lo cual puede retardar una decisión.

De igual manera encontramos el exceso de controles que dispersan la eficiencia y la agrupación de acuerdo con la finalidad, ejemplo ventas o producción, con la clientela, la cual depende mucho del tipo de actividad que desarrolle la organización.

En los criterios mencionados en los párrafos anteriores, encontramos el factor humano, esencial, fundamental, sin el cual no existiría la organización, pero a la vez perturbador, disociador en algunas ocasiones.

A menudo sobre una misma situación, las personas tomarán diferentes decisiones, en otras palabras, la decisión depende de la óptica de quien la esté analizando.

También depende de la centralización de la organización, donde la rigurosidad para tomar una decisión está subordinada en gran medida del nivel superior.

Por consiguiente, la importancia relativa de los criterios se base en la utilización del vocabulario adecuado. El límite colocado a las discusiones de una situación planteada y la asignación de importancia de las alternativas seleccionadas para tomar una decisión.

Importante señalar que, en la medida de la definición de objetivos en la organización, así mismo, se definen los criterios para la toma de decisiones, más pronta y más acertada.

Al tomar decisiones administrativas es necesario elegir continuamente premisas fácticas cuyo valor de verdad es desconocido. Alinearlas con los objetivos de la organización. Compararlas con las políticas de la empresa y si es el caso replantearlas.

Se habla de comparar, esto quiere decir, dar peso a las alternativas, sabiendo que una alternativa puede estar desarrollando otras alternativas. No hacerlo puede llevar a los miembros de la organización a un círculo vicioso y a una indefinición de la decisión.

El tiempo es factor fundamental, por eso clasificar, priorizar, eventualmente eliminar alternativas, permiten seleccionar con más claridad las alternativas para tener en cuenta al final de la discusión y llegar a la dirección de la organización con propuestas concretas.

Moody Paul E. (1990), nos indica que para evaluar la repercusión de la decisión, se debe tener en cuenta la importancia del compromiso que se va a adquirir. No es lo mismo decidir si contesto un requerimiento rutinario o doy respuesta a un emplazamiento de la DIAN, por ejemplo.

En segunda instancia, se debe estudiar la flexibilidad de los planes, esto es, ¿la decisión adoptada, tiene holgura en la aceptación de los resultados o definitivamente,

tomada la decisión no hay reversa?. La respuesta marca la importancia de la decisión.

En este paso, es clave, dice el autor, la clara definición de los objetivos y políticas de la empresa. Si la empresa ha establecido procedimiento frente a los problemas que se presenten, basados en su experiencia, la decisión seguramente será más fácil y acertada.

Se debe entonces, cuantificar las variables asociadas a la decisión, lo cual ayuda también a elevar el nivel de importancia de cada una de ellas.

La mejor alternativa escogida como resultado de la cuantificación, puede no ser aplicable por costos o el impacto al interior de la empresa, ejemplo, traslado de personal, que lo aleja de su lugar de residencia generando inconformismo.

Así las cosas, la mejor alternativa en términos del resultado que quiere alcanzar la organización, resulta no siendo aplicable y se debe llegar a una decisión que concilie los resultados que quiere la empresa, su presupuesto y el impacto en el personal de la misma.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta para llegar a una decisión, es establecer en qué momento la información que se recopila termina repitiéndose, siendo costosa y no afecta la decisión que se quiere tomar.

Al respecto Druckert Peter (1966), en su libro, el ejecutivo eficiente, concretamente en el numeral 5 de las prácticas para ser un ejecutivo eficiente menciona la sistematización de las decisiones, esto quiere decir, ser ordenado. Primero identifique el problema de forma completa, clara y concreta.

Una vez identificado el problema, la dirección debe dar claros mensajes de qué quiere lograr con la decisión que se tome. Paso seguido convierta en acción lo que ha decidido. Comunique a los encargados de ejecutar la decisión.

Y algo muy importante, verifique, pruebe la eficacia de la decisión. ¿Cómo lo hace?. Contrastando los efectos de la decisión contra lo que se buscaba. No de otra manera se puede saber que tan acertada fue la decisión.

En este contexto, la toma de decisiones sufre diferentes procesos desde el inicio del análisis de la oportunidad que se identifica, el conocimiento que se tiene para abordar el tema, el equipo de trabajo que se arme para analizar la oportunidad, la estrategia que se adopte para solucionarlo, puesta en marcha de la decisión y posterior evaluación.

A estas alturas, es claro que pocas decisiones se toman en forma individual; nuestra actual realidad, llena de información y conocimientos exige cada vez más, la integración de grupos de trabajo que respondan de una manera más rápida y eficiente a la necesidad de la organización.

Al efecto Moody Paul E. (1990), propone un cuadro de prioridades donde establece unos factores a analizar y en las siguientes columnas una ponderación de esos factores, de tal manera que cada factor tendrá un orden de prioridades.

A tantos factores para analizar, ejemplo 10 factores, las siguientes columnas serán 10 para analizar los factores, enfrentándolos en forma vertical y horizontal, sin analizar la coordenada donde se cruzan los conceptos dando un peso de 0 o 1 y al final se suma y se establece el orden de prioridades.

Con este cuadro, el autor establece de forma clara qué factores son los que se va a analizar, con lo cual, dice, se evita dispersión en las discusiones que se presenten en los grupos de trabajo y como efecto directo existe eficiencia en la utilización del tiempo y claridad en la prioridad de los factores analizados.

De acuerdo con Brown Warren B., Moberg Dennis J. (1996), la toma de decisiones inicia con una fase denominada inteligencia. Comienza con el reconocimiento de la necesidad o la exigencia de algún tipo de acción, entendida como la insatisfacción de algo que no está funcionando como se quiere o debía ser.

Pueden ser sucesos y tendencias históricas, acciones de otras personas u organizaciones, elaboración de planes y objetivos, expectativas que guardan otras personas y las propias necesidades y valores de quien toma las decisiones.

Continúa con lo que llaman el diseño, en esta etapa se revisan las alternativas escogidas en el pasado y que están acordes con las políticas de la organización. Se analizan y se construyen nuevas alternativas, si es del caso.

Encontramos en esta fase tres estadios, uno de ellos de incertidumbre, no sabemos para donde coger, se tiene algunas pistas, por así decirlo, pero no se está seguro de las consecuencias de la acción a seguir.

Surge entonces, la decisión bajo riesgo, la cual se toma a partir de unos datos objetivos como registros históricos, informes publicados u opiniones expertas, las cuales dan un grado de confianza para tomar la decisión

Como tercera opción, se encuentra la certidumbre, se presenta cuando la persona que toma la decisión sabe el resultado futuro de la decisión, es decir, el efecto de la decisión es tan predecible que las probabilidades de ocurrencia de otro efecto, son muy bajas.

Pasadas las fases de inteligencia, reconocimiento de la insatisfacción de algo, la fase de diseño, búsqueda de alternativas, encontramos la fase de selección de alguna de las alternativas presentadas.

Se establece el método a emplear para la solución de problemas y el valor de los posibles resultados. Interactúa de una manera directa el rol de cada persona en el grupo, el conocimiento y el juicio a la hora de analizar y tomar decisiones.

Surge en ese momento la cuarta fase que corresponde a la ejecución, rodeada de juicios, acuerdos y desacuerdos, pero finalmente analizada y tomada en última instancia por la cabeza de la organización.

Hemos hablado hasta este momento, de la toma de decisiones basados en la información recogida, implícitamente, mecánica, en otras palabras, información física, y ¿qué pasa con la tecnología?.

En los siguientes renglones nos ocuparemos de la transformación que están sufriendo las empresas por causa de la tecnología. El cambio de pensamiento, de manera de trabajar y desde luego de cómo tomar decisiones en este campo del conocimiento.

La tecnología acercó al mundo, los acontecimientos en un país lejano puede estar afectando al nuestro. Los gerentes actuales deben prepararse para recibir esa información, asimilarla y responder, ahora o nunca.

El operario, mecánico por excelencia, desaparecerá para darle paso a un operario creativo, capaz de proponer modificaciones a un diseño en tiempo real.

En estas condiciones la información se multiplica exponencialmente y el tiempo para resolverá se reduce de igual manera. Si antes se permitía una respuesta en un día, ejemplo, compro dólares. Hoy, esa misma respuesta debe ser en minutos, cualquier demora le puede causar a la empresa pérdidas considerables.

Las decisiones no rutinarias necesitan una mayor creatividad y programación. Cada problema que se presenta es nuevo. La resolución a los mismos, es nueva. A muchos problemas no puede adoptarse análisis lógico y sistemático.

De otra parte con la tecnología rutinaria, los problemas son repetitivos y pueden analizarse con menos entrenamiento, de todos modos, el operario requiere mayor preparación que el operario conocido hasta hoy.

Como se puede observar, la tecnología afecta de una manera drástica el proceso de decisión; se debe tener información a la mano sobre el rendimiento de las máquinas, ya no sobre el rendimiento hora – hombre, por ejemplo.

Esto, ha afectado actividades administrativas como la planeación, el control y la fijación de objetivos. Ha facilitado la consecución de grandes volúmenes de información. Ha facilitado tareas específicas como la contabilidad y nómina entre otras.

Se obtiene respuestas en tiempo real y en línea. Los computadores se pueden usar para desarrollar modelos de decisión complejos.

Dejando de lado la tecnología y el efecto que tiene en la toma de decisiones, nuevamente nos adentraremos en los diferentes caminos administrativos que puede tomar una decisión para llegar a tener éxito.

Encontramos la toma de decisiones participativa que no es otra cosa que empoderar a los subordinados para que participen en las decisiones de la organización. Con esta actitud se proporciona a los trabajadores un mayor sentido de identificación, de pertenencia a la empresa.

Con la participación de los trabajadores en sus diferentes niveles, se consiguen ideas nuevas y valiosas sobre el trabajo en general. Se empodera a los equipos de la organización de tal manera que la información fluye de una manera más estructurada.

Se debe tener especial cuidado cuando se adopta este estilo de dirección participativa en el sentido de abordar a los trabajadores en el área que desempeñan, esto quiere decir, no armemos grupos con trabajadores de áreas que no tienen nada que ver con el problema a tratar.

Si bien es cierto, que hacer participar a los trabajadores en la toma de decisiones los hace sentir como suya la organización. También es cierto, que decirle a trabajadores de un área, por ejemplo, la financiera, que participe en la solución de un problema en producción genera en el trabajador inconformismo.

Este inconformismo es apenas lógico, toda vez que lo estamos sacando del área de influencia de sus conocimientos y su pericia y los estamos colocando en condiciones de inferioridad en un área que no conocen y en la cual muy probablemente se equivocan al dar sus conceptos.

Las soluciones participativas tienen un problema, y es que no siempre la mejor decisión que puede ser drástica, sea la recomendada por los grupos de trabajo, y en lugar sugieran decisiones moderadas que no necesariamente sean las mejores.

Al respecto, el gerente debe tener el acierto necesario para establecer hasta que punto, en determinadas situaciones, es o no conveniente involucrar a los trabajadores.

En este momento entra a jugar la estructura de la organización, los roles que cada grupo de trabajo tiene y el enriquecimiento que el gerente debe hacer de ellos a través de los canales de comunicación.

Estos canales de comunicación, no son más que los procesos de coordinación en los diferentes niveles de autoridad, lo cual implica una relación de objetivos y finalidades intermedias de la persona con las secciones de la organización.

Se valoran las alternativas del trabajador y se ponen a disposición del grupo. A su vez el líder del grupo las expone en el siguiente nivel de dirección quien las analiza y las pasa a la dirección, con lo cual existe un filtro necesario y facilitador para la toma de la decisión final.

Para que este proceso de coordinación tenga éxito, Simon Herbert (1947), establece la necesidad de desarrollar un plan de comportamiento para todos los miembros del grupo. Reglas claras de juego, que deben ser comunicadas a cada miembro de la organización, con las cuales los trabajadores saben sus límites. Tal situación genera seguridad a la hora de interactuar en equipo.

Entendida las reglas de juego donde el superior establece un criterio, un camino a seguir, los subordinados se guían por la ruta marcada y en este sentido expresarán sus opiniones sobre el problema que esté planteado en la mesa.

Surge entonces, lo que Simon Herbert (1947), llama la última palabra, que no es otra cosa que a dos criterios, la autoridad resuelve la diferencia, haciendo de esta manera más expedito el camino de las decisiones gerenciales. Cuando nos enfrentamos a un modelo racionalista, podemos establecer que no todas las alternativas es posible analizarlas y en muchos casos no todas se exponen en la mesa de trabajo.

En el evento de no conocer todas las alternativas, surge el ingenio acompañado, desde luego, del conocimiento para suplir y proyectar la posible decisión. Decisión a la cual se le debe hacer seguimiento para establecer el grado de éxito que tenga.

No basta con mirar el grado de éxito de la decisión, se debe además, analizar el impacto que tiene en las personas, como responsabilidad social de la organización. Por ejemplo, si la organización produce medicamentos, la responsabilidad social empresarial, no es solo observar la eficacia del medicamento. Debe, además, observar los efectos secundarios producidos en las personas. Llevar de ser posible, un historial de personas que utilizan el medicamento y han tenido reacciones negativas al mismo.

Este historial, le permite a la organización, no solo en medicamentos, sino en cualquier otra rama, realizar mejoras al producto que vende, y en casos extremos retirarlo del mercado.

La función social de la organización vista desde este punto de vista, influye en los individuos formando expectativas de comportamiento, de responsabilidad, no solo hacia la empresa, con la entrega de un producto, sino también a la sociedad, como receptora del producto.

Entendida esa responsabilidad social, el proceso de toma de decisiones se realiza de tal manera, que cada paso se piensa y se acomete en función de quien o quienes reciben el bien o servicio que la organización trabaja.

Influye en los procesos administrativos, los mecanismos de organización como son la división del trabajo, con la cual se afianza la especialización de las personas y esto a su vez, las hace más expertas en la labor que desempeñan.

Las prácticas-tipo, son otro mecanismo de la organización donde visto el producto final, se realizan ensayos para establecer el nivel de respuesta positivo o negativo del bien o servicio.

Otra de las influencias en la organización, consiste en la enseñanza de la filosofía de la empresa, y de cómo esa filosofía, debe verse reflejada en todos los pasos que se llevan a cabo para la entrega del producto.

En este marco, las relaciones de coordinación con los grupos de trabajo cobran vital importancia para el éxito de la empresa. Los objetivos y finalidades del trabajador se entrelazan con las del grupo de la organización.

Se crean roles de juego al interior de los grupos, aprovechando las ventajas de cada individuo para potencializarlas, con lo cual se facilita el desarrollo de los planes de grupo, su comunicación y aceptación.

Juega un papel importante la influencia de la organización en las decisiones. Como busca la empresa afectar el medio externo, esto quiere decir, como capta la atención de sus clientes potenciales.

A nivel interno, uno de los papeles de la autoridad consiste en el análisis al individuo, buscando en él sus capacidades en cuanto a conocimiento, relación con los demás compañeros, su entorno familiar y todo aquello que lo afecte, con el objetivo de crearle un ambiente adecuado para su trabajo.

Por otro lado, el trabajo así descrito, genera en el trabajador un compromiso mayor, toda vez, que debe responder en primera instancia con el grupo y en segunda instancia con sus superiores.

Si no cumple con el grupo, generará un rechazo social. Genera también posibles desequilibrios al interior del grupo y por último, sino corrige su actitud, salida del grupo de trabajo. Como se puede observar el trabajo en equipo bien cohesionado produce efectivos muy positivos a nivel individual, a nivel de grupo y a nivel de la empresa.

Para terminar, la habilidad de un gerente para tomar decisiones está dada por la capacidad que tiene para resolver problemas, adaptarse y cambiar las hechas de manera oportuna.

Debe, además, ser creativo en la conjugación de estrategias para la toma de decisiones. Tener una gran capacidad de comunicación con la cual pueda expresar no solo lo que él quiere como gerente, sino que se capaz de divulgar los principios y

valores corporativos, las metas y las estrategias sobre las cuales se guiará la organización.

Se debe recordar que la comunicación entre varios, se realiza desde la historia personal de cada individuo, sus vivencias, su experiencia y sus prejuicios. Se requiere habilidades en el conocimiento de las personas para logra integrarlas en equipos de trabajo realmente productivos. Pero sobre todo, debe tener una gran capacidad de decisión, que no es otra cosa que la competencia para evaluar, dentro de la gama de alternativas presentadas, la que se ajuste más al contexto de la situación planteada.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

BROWN, WARREN B, MOBERG, DENNIS J, Teoría de la Organización y la Administración Enfoque integral, México, Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

DRUKER, PETER F, El ejecutivo eficaz, Bogotá, Editorial Printer Latinoamericana Ltda.

MOODY, PAUL E, Toma de Decisiones Gerenciales, Bogotá, Editorial Mcgraw-Hill Latinoamérica S.A.

SIMON, HERBERT A, El comportamiento Administrativo, Madrid, Editorial Aguilar S.A.