

UNIVERSIDAD DE LIMA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

NOTAS ACADÉMICAS

Reflexiones sobre el proceso de toma de decisiones gerenciales en la empresa

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz
Mschwarz@ulima.edu.pe

Resumen

Analiza el proceso de toma de decisiones en la empresa desde la perspectiva de la Gerencia en el contexto de los retos que el mercado plantea. Se revisa el proceso operacional y cognitivo de la toma de decisiones gerenciales desde la identificación y priorización de los problemas, la generación de alternativas de solución y la aplicación y medición de eficacia de las soluciones seleccionadas identificando los beneficios y costos de las mismas.

Palabras Clave: Toma de decisiones, Gerencia, Sistemas de Soporte (DSS-GDSS)

Citación en APA

Schwarz Díaz, M. (2018). Reflexiones sobre el proceso de toma de decisiones gerenciales en la empresa. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

Introducción

El proceso de toma de decisiones gerenciales es un aspecto de la gestión ampliamente estudiado en la literatura desde diversos enfoques por investigadores como Parnell & Crandall (2001); Becherer & Helms (2006); Mu-Lan & Kuan-Yao (2008); Nooraie (2008); Allard (2011); Steptoe-Warren, Howat & Hume (2011); Vaiman, Scullion & Collings (2012); Wilhelm (2012); Goldberg (2013); Oosthuizen (2014); Yadav, Kohli & Tiwari (2015); Cronje, Ferreira & Sumei (2017) y Tsai et al. (2018); quienes coinciden en señalar la existencia extendida de una diversidad de factores humanos, técnicos, operacionales y culturales afectados por factores cambiantes del entorno empresarial que se mezclan y

Mayo de 2018

conjugan durante la generación del proceso mismo de decisión entre alternativas asumiendo íntegramente la responsabilidad por los beneficios y riesgos que trae cada decisión tomada.

El proceso de toma de decisiones gerenciales excede siempre al conjunto secuencial de etapas internas que se requieren para su desarrollo e incluso excede ampliamente a la clasificación por tipos de decisiones que requieran ser tomadas en la organización por la existencia superpuesta de factores humanos (personalidad, estilo de la gerencia, etc.), técnicos (restricciones técnicas y económicas), operacionales (restricciones operacionales y funcionales) y culturales (estructura interna, cultura de la organización, etc.) que se mezclan en el tejido organizacional y afectan la toma de decisión que el Gerente debe tomar en un momento determinado para beneficio de la empresa y de sus partes interesadas.

Clasificación de los tipos de toma de decisiones

Las decisiones que se toman en la Gerencia pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Decisiones por tipo de escenario del contexto:
 - Decisiones en condiciones normales (condición normal y rutinaria de operación)
 - Decisiones en condiciones anormales (Condiciones no rutinarias y especiales. Ejemplo: contexto de arranque de proyecto, cierre de proyecto/operación, fusión, adquisición, remodelamiento, ampliación, cambio de giro, etc.)
 - Decisiones en condiciones de emergencia (Contexto de emergencia y crisis)
2. Decisiones por el tipo de responsabilidad que se asume:
 - Decisiones estratégicas (Directorio y Gerencia)
 - Decisiones tácticas (Gerencia y Áreas funcionales)
 - Decisiones operativas o transaccionales (Áreas funcionales y Áreas operativas)
3. Decisiones por el tipo de impacto en el tiempo:
 - Decisiones de largo plazo (generalmente >3 años)
 - Decisiones de mediano plazo (generalmente de 1 a 3 años)
 - Decisiones de corto plazo (generalmente <1 año)
4. Decisiones por el tipo de estructura de integración:
 - Decisiones estructuradas (responden a métodos y reglas)
 - Decisiones desestructuradas (responden a experiencias e intuiciones)
 - Decisiones difusas (responden a matices entre extremos)
5. Decisiones por el tipo de flujo de información que se usa:
 - Decisiones centralizadas (con un nodo fuente)

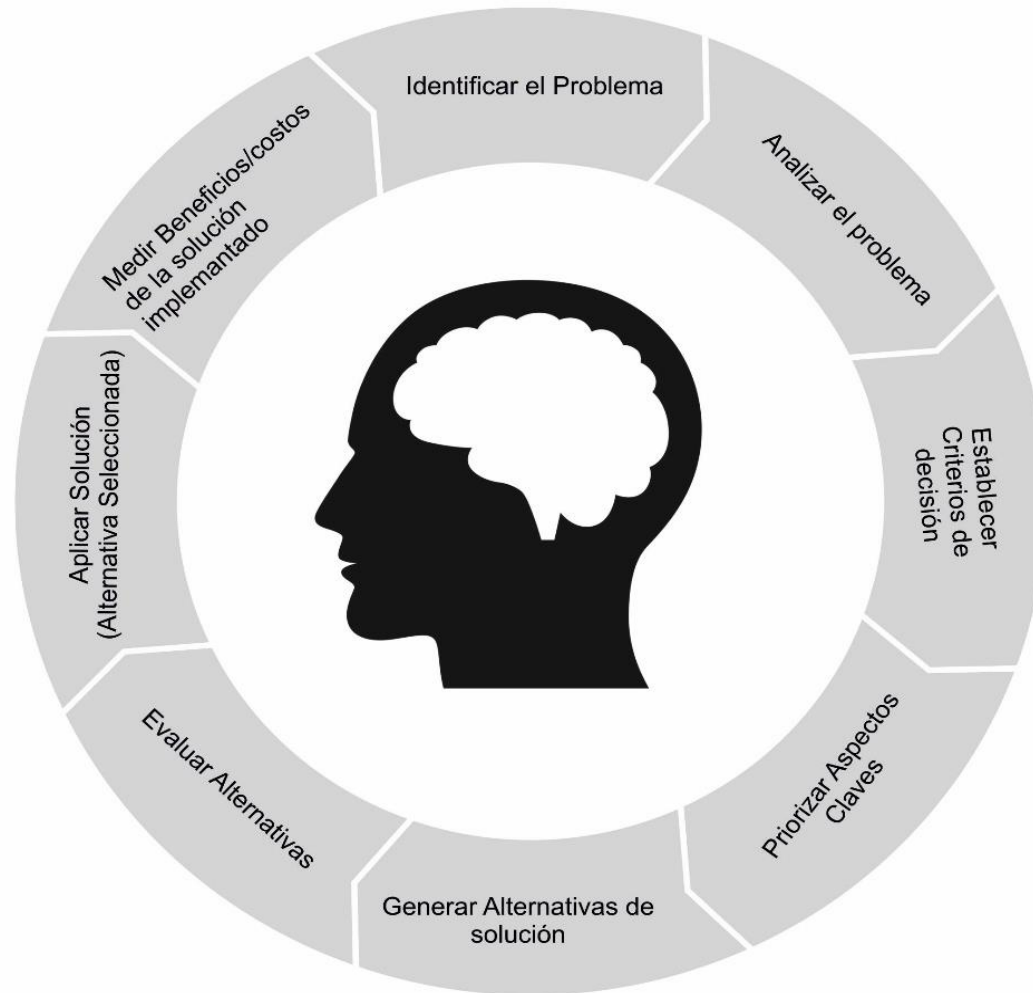
- Decisiones descentralizadas (con varios nodos fuente)
 - Decisiones distribuidas (todos los nodos validan en consenso)
6. Decisiones por el tipo de planeación previa:
- Decisiones programadas (responden a un plan)
 - Decisiones no programadas (se requieren por contexto)
7. Decisiones por el tipo de variable que se involucra:
- Decisiones cualitativas (referidas a atributos, cualidades o características)
 - Decisiones cuantitativas (referidas a magnitudes o cantidades)
8. Decisiones por el tipo de sistema de soporte que involucra:
- Decisiones con Sistema de Información (MIS/SIG)
 - Decisiones con sistema de apoyo (DSS)
 - Decisiones con sistema de apoyo en grupo (GDSS)
 - Decisiones con sistema colaborativo (Crowdthinking)

Proceso de toma de decisiones

El proceso operacional de la toma de decisiones enfoca una secuencia de componentes que interactúan y mejoran la experiencia y el aprendizaje de la Gerencia siguiendo las siguientes etapas:

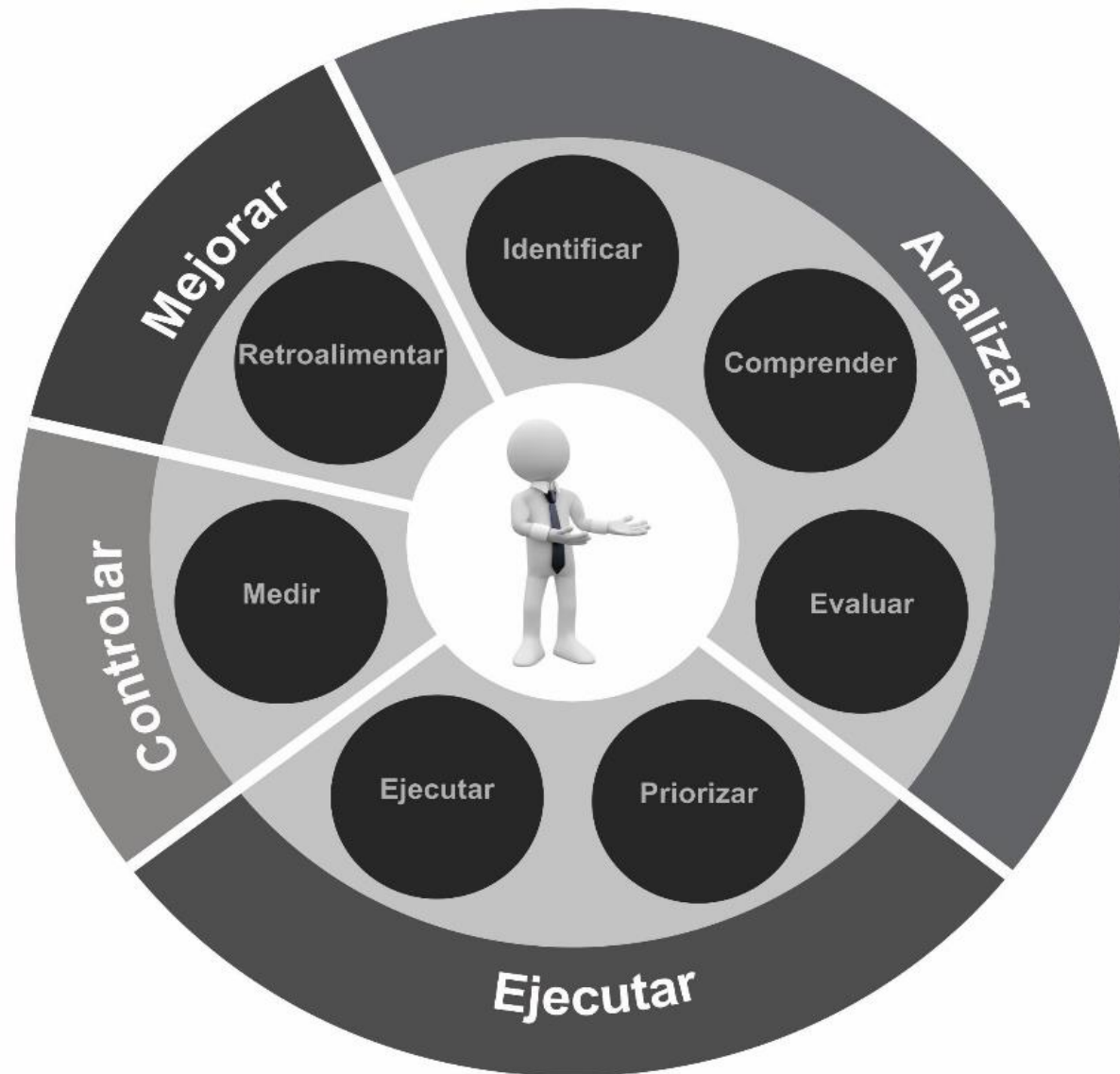
1. Identificación del problema
2. Análisis de los aspectos y el contexto del problema
3. Establecimiento de criterios objetivos de decisión
4. Priorización de aspectos clave
5. Generación de alternativas de solución
6. Análisis y evaluación de Alternativas
7. Selección de la mejor alternativa
8. Aplicación de la solución
9. Medición del beneficio/costo de la alternativa implementada
10. Registro y mejora de la experiencia y el aprendizaje gerencial y organizacional

Proceso de Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Proceso Cognitivo de la Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia.

En ese contexto, el proceso cognitivo de la toma de decisiones tiene una evolución incremental en la experiencia del proceso mismo e involucra una combinación de acciones de planificación, ejecución, control y mejora que pueden integrarse en la siguiente secuencia:

1. Analizar (Identificar, comprender y evaluar)
2. Priorizar (Discriminar)
3. Seleccionar (Escoger)
4. Ejecutar (Implementar y desarrollar)
5. Controlar (Monitorear y medir)
6. Mejorar (Retroalimentar y aprender)

Conclusiones

La toma de decisiones gerenciales es un proceso complejo que está fuertemente influenciado por múltiples factores cambiantes del contexto empresarial bajo la premisa que las decisiones deben tomarse siempre con la mayor y más oportuna información disponible estimándose el riesgo y el beneficio que puede lograrse al aplicarlas en la empresa para asumir las responsabilidades de la misma en el tiempo. La competitividad de las empresas está determinada por la capacidad de tomar decisiones empresariales en las cuales la Gerencia tiene un papel gravitante para adaptarse a nuevos entornos, conocer mejor sus procesos y sus clientes así como crecer, aprender, mejorar e innovar en el modelo de negocio que se opera.

Referencias

- Allard CR, v. R., Semeijn, J., Hammedi, W., & Henseler, J. (2011). Technology-based service proposal screening and decision-making effectiveness. *Management Decision*, 49(5), 762-783. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741111130841>
- Becherer, R. C., J, H. F., & Helms, M. M. (2006). The influences of entrepreneurial motivation and new business acquisition on strategic decision making. *Journal of Small Business Strategy*, 16(2), 1-13.
- Cronje, L., Ferreira, E. J., & Sumei, v. A. (2017). Responsible business practices: Aspects influencing decision-making in small, medium and micro-sized enterprises. *African Journal of Business Ethics*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.15249/11-1-143>
- Goldberg, K. I. (2013). Crisis decision-making: Understanding the decision-making process during emergencies. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 25(2), 17-24.

- Mu-Lan Hsu, & Kuan-Yao Chiu. (2008). A comparison between I-ching's early management decision-making model and western management decision-making models. *Chinese Management Studies*, 2(1), 52-75. <http://dx.doi.org/10.1108/17506140810866241>
- Nooraie, M. (2008). Decision magnitude of impact and strategic decision-making process output. *Management Decision*, 46(4), 640-655. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810865102>
- Oosthuizen, T. F. J. (2014). The application of a selection of decision-making techniques by employees in a transport work environment in conjunction with their perceived decision-making success and practice. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 8(1). <http://dx.doi.org/10.4102/jtscm.v8i1.118>
- Parnell, J. A., & Crandall, W. (2001). Rethinking participative decision making: A refinement of the propensity for participative decision making scale. *Personnel Review*, 30(5), 523-535.
- Stephoe-Warren, G., Howat, D., & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: Literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250. <http://dx.doi.org/10.1108/17554251111152261>
- Tsai, F., Lin, C., Lin, J. L., Lu, I., & Nugroho, A. (2018). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 53-59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2017.02.001>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Wilhelm, W. (2012). Financial decision making: A study of Board room decision-making dynamics. *Delta Pi Epsilon Journal*, 54(1), 27-40.
- Yadav, S., Kohli, N., & Tiwari, V. (2015). Moral decision making of business managers in india. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(3), 112-119.