

**HABILIDADES DEL DIRECTOR DE LA ALTA GERENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES ORGANIZACIONALES**



AUTOR
RICARDO BARRETO BALLESTEROS
Código del Estudiante: d0105906

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Director: Hugo Fernando Jaramillo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2021

HABILIDADES DEL DIRECTOR DE LA ALTA GERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Resumen

Desde los inicios de los tiempos se ha tenido la necesidad de tomar decisiones que impacten de una forma positiva a las sociedades, las culturas, los ecosistemas, las organizaciones, etc., esto ha llevado al ser humano a definir principios que nos ayuden en la evaluación acertada de las decisiones.

Encontraremos premisas frente a la toma de decisiones por parte de la Alta Gerencia y cuales habilidades son necesarias a la hora de decidir en temas organizacionales, como el administrador de la alta gerencia se enfrenta a la toma de decisiones, que aspectos debemos tener en cuenta para llegar a resultados favorables en la toma de decisiones en la Alta Gerencia, como la información se convierte en la herramienta por excelencia de análisis a la hora de tomar decisiones.

Abstract

Since the beginning of time, there has been the need to make decisions that positively impact societies, cultures, ecosystems, organizations, etc., this has led the human being to define principles that help us in the successful evaluation of decisions.

We will find premises regarding decision-making by Senior Management and what skills are necessary when deciding on organizational issues, how business

leadership faces decision-making, what aspects we must take into account to reach favorable results in decision-making in Senior Management, as information becomes the analysis tool par excellence when making decisions.

Palabras Claves / Key Words: Toma de decisiones, liderazgo, Alta gerencia, organización / Decision making, leadership, Senior management, organization.

INTRODUCCION

Dentro del estudio de la toma de decisiones en la Alta Gerencia encontramos que se requiere de habilidades que debemos aprender, las cuales son cruciales a la hora de enfrentarnos a la toma de una decisión importante en la organización.

Estas habilidades nos permiten tener dominio y control a la hora de tomar decisiones, puesto que se observan diferentes alternativas para decidir que pueden estar enmarcadas dentro de lo irracional o racional, el pretender asumir una sola postura frente a las decisiones que podemos tomar se convierte en algo disonante que nos lleva a reevaluar la postura frente a las alternativas que se puedan tener como solución o alternativa.

“Cuando una persona encara a una decisión, busca efectuar una evaluación objetiva e imparcial de los méritos de las alternativas” Festinger (1957)

La toma de decisiones debe basarse en un estudio adecuado y concienzudo de información previamente recaudada de fuentes confiables que nos permiten analizar cuál es la opción que mejor aplica al problema por resolver. Pero no solo se tiene en cuenta los elementos cuantitativos de la información, sino que además el administrador de empresas debe contar con habilidades específicas.

Estas habilidades se encargan de dotar de varias destrezas a la persona encargada de la toma de dichas decisiones, con el fin de lograr elegir de una manera responsable e imparcial la alternativa adecuada en busca del beneficio de la organización y de todos aquellos que hacen parte de esta. Lo interesante es que veremos cuáles son y cómo pueden aprenderse.

Cada opción que se pueda elegir encierra un grupo de posibles consecuencias, depende del propósito a lograr y la expectativa de los resultados el que se asuma una u otra de las alternativas que se puedan elegir. El encontrar entre mucha información nos debe permitir tomar la decisión correcta.

Mediante la búsqueda de diferentes alternativas cuando encaramos a la toma de una decisión importante, se debe tener en cuenta el lograr satisfacer las expectativas que se tienen frente a los resultados esperados dentro de la organización.

Por tanto, el decidir es algo que conlleva responsabilidad compartida entre el administrador de empresas, su equipo de trabajo y la organización. Así en base a la información estudiada y bajo el criterio de los análisis realizados podemos entender que el líder de una organización depende de la gestión de la información de terceros los cuales están bajo su autoridad.

“La organización como un sistema complejo constituido por decisiones interrelacionadas” Niklas Luhmann

Dentro de la toma de decisiones más complejas, los líderes de la Alta Gerencia hoy día buscan tener asesorías que los ayuden a ver las posibles alternativas de una manera más objetiva, queriendo lograr los mejores resultados, optimizando los recursos con los que cuentan.

La optimización de los recursos se realiza mediante los estudios previos para la toma de decisiones, ya que estos reflejan un posible resultado, que es una herramienta para el administrador a la hora de decidir.

HABILIDADES DEL DIRECTOR DE LA ALTA GERENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

Enfrentados a los cambios organizacionales nos encontramos ante la necesidad de reconocer la necesidad del aprendizaje y la obtención de herramientas que nos ayuden a la toma de decisiones a nivel de la alta Gerencia.

A continuación, nos adentraremos en los conceptos fundamentales que nos guiarán a entender los principios de la toma de decisiones:

Revisión Histórica en la Toma de Decisiones

En una breve reseña revisaremos apartes a lo largo de la historia de lo que ha sido la toma de decisiones por parte del ser humano.

En el tiempo de la prehistoria las decisiones que se tomaban estaban enmarcadas por las interpretaciones que se daban en el uso de diferentes objetos, sustancias o espíritus como el fuego, humo, ceniza, la luna, etc., o la consulta a sabios que distinguían entre el bien y el mal y brindaban consejos que llevaban al ser humano a tomar decisiones.

- Siglo VI AC, Lao-Tse influye y decreta la “acción no intencionada”, lo cual indica que los acontecimientos deben seguir su curso natural.
- Siglo IV AC, Platón piensa que los sentidos y el razonamiento dan orden a la vida.
- Año 333 AC, Alejandro Magno piensa que la forma de resolver problemas difíciles puede ser de las maneras más drásticas.
- Año 0 Pilato toma la decisión de lavarse las manos y entregar a Jesús de Nazaret para que sea crucificado, nace el cristianismo el cual predica a Jesús Cristo como el Salvador.
- Año 1602 Hamlet se enfrenta al dilema literario más famoso de la literatura occidental “ser o no ser”.
- Año 1921 Frank Knight “establece la distinción entre el riesgo, cuando la probabilidad de un resultado se puede conocer (y, por tanto, es posible asegurarse ante él), y la incertidumbre, cuando es imposible conocer la probabilidad de un resultado”.
- Año 1947 Herbert Simon “rechaza la noción clásica de que quienes toman decisiones tienen siempre un comportamiento perfectamente racional. Por el

contrario, sostiene que, debido a los costes de adquirir información, los directivos toman decisiones con una “racionalidad limitada”, es decir, les vale con tomar decisiones que, aunque no sean óptimas, sean lo suficientemente buenas”.

- Año 1950 La investigación que se lleva a cabo en el Carnegie Institute of Technology y en el MIT llevará al desarrollo de las primeras herramientas informáticas de apoyo a la toma de decisiones.
- Año 1952 Harry Markowitz “muestra matemáticamente cómo elegir una cartera de valores diversificada y asegurarse así un rendimiento constante”.
- Año 1972 Irving Janis acuña la expresión “pensamiento de grupo” para referirse a la toma de decisiones equivocada, que valora el consenso por encima del mejor resultado.
- Año 1995 Anthony Greenwald desarrolla la prueba de “Asociación Implícita, cuyo objetivo es desvelar actitudes o creencias inconscientes que pueden afectar a las decisiones”.

- Año 2005 En su libro Blink, Malcolm Gladwell analiza la idea de que, “a veces, las decisiones que se toman al instante son mejores que las basadas en razonamientos extensos”.

Toma de decisiones

Dentro del rol de la Alta Gerencia haremos un análisis de las cualidades y características que debe tener el gerente o CEO de una organización a la hora de tomar decisiones que impliquen el cumplimiento de los objetivos.

Como administradores de empresas dentro de las organizaciones debemos entender que la Alta Gerencia es la encargada de administrar toda la empresa, de gestionar tanto recursos como las estrategias necesarias para lograr el cumplimiento de las metas u objetivos trazados, el líder de la Alta Gerencia necesita analizar variables que lo lleven a tomar decisiones de una manera segura en busca de alcanzar logros institucionales que fortalezcan y posicionen la organización en el mercado en el cual participa.

Según la RAE conocimiento es: “1. Acción y efecto de conocer. 2.

Entendimiento, inteligencia, razón natural. 3. Noción, saber o noticia elemental de algo. U. m. en pl. 4. Estado de vigilia en que una persona es consciente de lo que la rodea.”

La toma de decisiones es una habilidad fundamental para un administrador de alta gerencia que busque el desarrollo de su organización, puesto que esta se considera según (Munch, 2008) “La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo”. Lo que nos expresa que la toma de decisiones no se improvisa, sino que por el contrario tiene un planteamiento claro y eficaz que el administrador de empresas debe conocer.

Las decisiones que se puedan llegar a tomar tienen como base el conocimiento del líder de la organización y el medio que le rodee por tanto conocer a fondo la organización y el sector en el que operan es básico.

Por cuanto la toma de decisiones es una herramienta que todo administrador de empresas debe tener, esto es fundamental según plantea (Ortíz, 2011): “La toma de decisiones elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización”

Por el contrario, si el administrador necesita tomar decisiones y desea hacerlo por sola intuición, es probable que no obtenga el mejor resultado, según (Ortíz, 2011) “A menudo se descubre que tomar decisiones intuitivas produce en el individuo u organización un sentimiento de inseguridad” Es probable que el resultado se va a ver reflejado en su equipo de trabajo y organización, lo cual no sería nada profesional y el efecto podría ser el menos esperado.

Toma de decisiones y productividad.

Adicional se observa que la toma de decisiones tiene un impacto profundo en la organización según (Munch, 2008) “La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc.” Hoy en día se requiere de un administrador capacitado para la toma de decisiones, puesto que estas afectan las diferentes áreas administrativas, operacionales, productivas entre otras de la organización.

Es indispensable que el administrador de empresas tenga la capacidad de tomar decisiones basado en un conocimiento especializado y razonado y no en una mera intuición, que lo llevaría al fracaso, según (Munch, 2008) “ la toma de decisiones se fundamentada en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno” Una organización que tenga su recurso humano capacitado para decidir correctamente tendrá un efecto positivo en las áreas de la organización.

Así la toma de decisiones requiere tener unos requisitos fundamentales para saber cómo contribuir al desarrollo de la organización según (Munch, 2008) Los pasos básicos para la toma de decisiones son:

- Definir el problema
- Plantear alternativas

- Analizar repercusiones
- Evaluar Costo-Beneficio.

Es importante tener en cuenta que el administrador de empresas está a cargo de tomar importantes decisiones, para lo cual debe tener en cuenta que bajo su criterio podría beneficiar o por el contrario afectar a la organización en cualquiera de sus áreas. Según. (Munch, 2008) “El directivo debe sustentar sus decisiones en un proceso racional y tener el sentido común para elegir el tipo de técnicas más adecuadas de acuerdo con el tipo de decisión que deba tomar, considerando costos, riesgos, información, nivel en el que se origine, repercusiones e importancia”

Cuando un agente económico analiza racionalmente sus probabilidades en cuanto al problema, puede desarrollarlo de forma cuantitativa haciendo que sus posibilidades sean explicadas y claras, lo cual debe ser previamente planteado para su posterior análisis y de acuerdo con el criterio del administrador de la alta gerencia lograr decidir lo más conveniente para la organización. (Contreras, 2016) sugiere: “la elección racional como criterio fundamental en la toma de decisiones, lo cual implica un reconocimiento previo y exhaustivo, por parte del agente, de las diversas alternativas para la solución de un problema”

Claramente se observa la importancia de la toma de decisiones, cuando se tiene definido el método para precisar el problema mediante lluvia de ideas, delphos,

etc., puede usarse: Informes, proyecciones, estadísticas entre otros, se da paso a tener claras las causas para optar por plantear una solución insuperable, claro esta se debe usar técnicas que luego permitirán estructurar o definir los parámetros, las variables y las posibles restricciones. Para luego proceder con toda la información recaudada a analizar los posibles resultados verificando costo versus beneficio.

Con la información anterior se decide por la que es realmente optima, así el administrador de la alta gerencia tendrá la opción lógica y racional más completa, ya que con la verificación de esta se pasa a implementarla, pero con la oportunidad de vigilar el proceso de acción.

Es evidente la importancia de la toma de decisiones para el desarrollo de una organización, esta no solo provee de herramientas prácticas que generan un acierto a la hora de implementarlas, sino que adicionalmente no da lugar a la incertidumbre. Así el gerente debe estar capacitado para dirigir su compañía u organización con el conocimiento unido a la dirección estratégica para lograr un desarrollo empresarial.

Entre tanto el administrador de empresas de la alta gerencia toma decisiones en pro del desarrollo empresarial, se predice que este tenga un impacto en todas las áreas de la organización como plantea (Lozada, 2019) "En el desarrollo empresarial es importante incluir, dentro de los elementos que intervienen, la toma de decisiones, como un proceso determinante, el cual define en cada suceso y problema, las mejores

opciones para ejecutar, alineado al cumplimiento de los objetivos”. En cuanto la toma de decisiones este va ligado al cumplimiento de los objetivos.

Habilidades en la toma de decisiones

El grupo Bancolombia en un artículo hace énfasis en que el líder debe tener habilidades a la hora de tomar decisiones como lo es el confiar en sí mismo, de lo contrario sus decisiones serán postergadas y comprometerán a los objetivos de la organización. Esto refiere la importancia de un líder que confíe en sí mismo, para hacer de sus decisiones oportunidades de éxito para la organización.

Además, hace énfasis en que un buen líder cuenta con su equipo de trabajo antes de la toma de decisiones, para tener la opción de escoger varios factores y luego poder determinar el correcto. Esto es esencial en un administrador de empresas que desea llevar a su organización a tener un alto desarrollo.

Por lo que se ha destacado la importancia de las habilidades para la toma de las decisiones del administrador de empresas, puesto que se requiere de habilidades duras y blandas cuando hablamos de duras se refiere a las técnicas como mencionamos en los procedimientos lógicos y racionales que son básicos, así las habilidades blandas hacen principal énfasis en las destrezas que hacen del líder una diferencia ante los demás según (Tovar, 2017). Las “habilidades blandas”, son las que

hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro para la toma de decisiones”.

Según (Tovar, 2017) “Las habilidades blandas, son destrezas mucho más subjetivas e intangibles. Aspectos como el liderazgo, comunicarse fluidamente tanto individual como grupalmente y manejar con tranquilidad los momentos de presión en el trabajo” Son habilidades absolutamente imprescindibles para el líder de la alta gerencia a la hora de enfrentarse a la toma de decisiones.

Encontramos que no basta solo con las habilidades duras, sino que las habilidades blandas aportan al administrador de la alta gerencia la capacidad de estar firme en un ambiente hostil o desagradable, sin perder de vista el objetivo de la organización y pese a las circunstancias optará por usar la situación como una herramienta de comunicación con su equipo de trabajo y demás involucrados.

Es interesante encontrar que estas habilidades se pueden adquirir y con la experiencia se pueden potenciar, sobre todo una gran ventaja es que se puedan aprender, según menciona (Tovar, 2017), “Estas habilidades pueden ser desarrolladas con el transcurrir del tiempo; existen quienes, por sus orígenes culturales, sus trayectorias familiares y personales han adquirido de modo más natural estas habilidades. Sin embargo, todas ellas son conductas aprendidas y en consecuencia absolutamente entrenables”

Por lo anterior se constata que es un interés personal del líder de la alta gerencia, para el desarrollo de las habilidades en la toma de decisiones, puesto que son netamente entrenables, como es bien sabido hoy las instituciones educativas han incrementado dentro de las profesiones el desarrollo de estas habilidades, aplica ampliamente como complemento para que el administrador de empresas pueda ejercer con liderazgo su labor en la organización, como hemos visto en el diplomado de alta gerencia las habilidades del líder son altamente efectivas.

Las habilidades de liderazgo, comunicación, confianza en sí mismo entre otros deben permanecer en el líder cuando este de cara a tomar decisiones sin previo aviso, para que con sensatez sepa escoger lo correcto para la organización buscando siempre el desarrollo de esta.

Evidenciar la toma de decisiones como una herramienta gerencial para el desarrollo de una organización de acuerdo con los estudios realizados y los autores investigados destaca una oportunidad para que el administrador potencie sus conocimientos y desempeño en la práctica de su labor. Unido al conocimiento lógico y racional en el desempeño de sus funciones cotidianas en la organización.

CONCLUSIONES

Aprender a través de la historia como personajes importantes han tenido que enfrentar momentos de bastante presión, pero que se han dotado de habilidades como el liderazgo, o han transmitido sus ideologías a sus seguidores con efectividad nos da un reflejo de como la toma de sus decisiones ha impactado, a naciones, organizaciones, personas etc, aunque vayan en contra de lo habitual han logrado cumplir su proposito.

Observar la toma de decisiones como un proceso sistematico que aporta una serie de herramientas logicas y racionales para el desarrollo de las funciones, como lo son la toma de decisiones, nos permite tener conceptos elementales claros a la hora de elegir.

Comprender que la toma de decisiones va unida a los objetivos de la organización permiten al administrador de la alta gerencia estar enfocado en el cumplimiento de las metas y asi apoyar al crecimiento y desarrollo de la organización. Mediante elementos básicos como definir el problema, plantear alternativas, analizar repercusiones, evaluar Costo-Beneficio

Aclarar que los beneficios de la toma de decisiones en la organización, permiten el ahorro de reprocesos como menciona (Contreras, 2016) lo cual afecta, la productividad de la organización.

Verificar los alcances de la toma de decisiones, no es suficiente sin estimar que el ejecutor de las decisiones es el administrador de empresas que requiere de habilidades específicas para que sea capaz de tomar decisiones correctas.

Abordar las habilidades blandas como destrezas según (Tovar, 2017) que aunque son intangibles, hacen del administrador un ejecutor mas efectivo en la toma de decisiones, por tanto se destacaron principalmente el liderazgo, la comunicación, la capacidad de relacionarse con su equipo de trabajo y de mantenerse tranquilo bajo la presión del medio en que se encuentre.

Evidenciar estas habilidades con la importancia que requieren ya que además ofrecen la posibilidad de poder aprenderse si no se tienen, esto es una ventaja puesto que si un administrador de empresas de alta gerencia quiere tener un valor agregado al desarrollo de sus funciones en el campo de acción es esencial que cuente con ellas.

Referencias

- Contreras, A. M. (2016). Una perspectiva económico-institucional de la toma de decisiones: Solución de problemas en situación de incertidumbre. *Investigación Económica: Facultad de Economía Universidad Autónoma de México*, 57-75.
- Lozada, E. H. (2019). Obtenido de REPOSITORY UNIMILITAR:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21373/LosadaCamachoErikaHiomara2019.pdf?sequence=2&isAllo>
- Munch, L. (2008). *Administración Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Pearson.
- Ortíz, J. A. (2011). *Análisis de decisiones estratégicas, en entornos inciertos, cambiantes y complejos*. Argentina: CENGAGE LEARNING.
- TOVAR, R. A. (2017). *HABILIDADES GERENCIALES*. BOGOTÁ: ECOE EDICIONES.