

TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACION

DORA ELSA GUEVARA GUTIERREZ
CÓDIGO 6501103

DOCENTE

FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
SEMINARIO DE GRADO
BOGOTÁ
2011

INTRODUCCION

La toma de decisiones en las organizaciones es un tema de gran relevancia e investigación en la administración actual, todo tipo de decisiones está relacionada con el entorno externo e interno, con variables económicas, políticas, tecnológicas, sociales, culturales, y lo primordial el talento humano de la empresa. Las decisiones tomadas por los gerentes actuales pueden contener un grado de certeza, incertidumbre y riesgo lo cual puede afectar o intervenir positivamente ante determinadas circunstancias

De esta manera, se considera necesario relacionar el tema fundamental de la información, y la comunicación, realizando un análisis de la toma de decisiones hoy en las organizaciones; se puede evidenciar que en su mayoría son individuales, contaminadas por ruidos, nunca se comunican es decir, no se cooperan y en la mayoría de los casos son guiadas por la intuición en lugar de regirse por la lógica, aunque también se puede aseverar que no todo el mundo sigue los principios lógicos al tomar decisiones, ni implementa esas decisiones; una analogía a esto podría ser, ¿no siempre la gente practica lo que se le predica!.

Este no es un consejo sino una costumbre". Él solo indicaba que la sabiduría común a menudo es muy diferente a la práctica cotidiana, ¿No siempre la gente hace lo que parece lógico realizar! Si las decisiones en las

organizaciones tuvieran siempre el privilegio de ser sometidas a contribuciones cooperantes, no habría o no existiría lugar la duda de lo que parece o no parece lógico, simplemente ya analizado sería lo lógico.

Esta manera de operar, crearía organizaciones inteligentes, en función de lo que se decida y de lo que se haga; serían organizaciones perdurables y privilegiadas por su reconocimiento y control. La Toma de decisiones en las organizaciones era un tema por lo general convencional, predecible y moderadamente manejable, pero ahora se convierte en un tema fluvial que está cambiando y que debe hacer pensar, sensibilizar a cada miembro, con la intención de aprender, no sólo a esperar los cambios y responder a ellos, sino también a imaginarlos y crearlos. Es por esto que el tomador de decisiones o decisor de hoy, debe ser capaz de cambiar, al igual que lo hacen los seres vivos, adaptarse al medio, a la no linealidad y dejar el temor de fracasar por exponer sus puntos de vistas.

La estabilidad de las decisiones tomadas por los gerentes (con la intervención de todas las partes de la organización), son las que permitirán aproximarse al grado de incertidumbre positivo o más favorable para alcanzar el equilibrio y una intervención de certeza pensando en la planeación de futuro de la organización.

1. TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

1.1. Fuentes esenciales de información de la toma de decisiones

En todos los aspectos de nuestra vida es inevitable tener que tomar decisiones, unas más complejas que otras para crearse un mejor juicio de lo que implica tomar una alternativa acertada. En el entorno de una empresa la información es un factor esencial y es uno de los aspectos más relevantes en la toma de decisiones y se entiende así; que una determinación es una respuesta a un problema o la elección entre varias alternativas, para elegir la resolución mas adecuada, el paso fundamental es comprender el problema a resolver, conocer como se ha generado, cuales son las causas, cuales son los efectos y que pasaría si no se hace o se decide nada.

Una de las acciones más importantes y trascendentes en una organización, es la toma de decisiones, orientada hacia la gestión y la administración. La toma de decisiones a nivel empresarial, debe cumplir ciertas características como es la fundamentación de la información, la cual debe ser rápida, oportuna, con bajo costo, eficiente y efectiva, de estos factores depende el éxito o fracaso en las determinaciones, que se tomen con respecto a una situación(es) específica(s) en una organización. Algunos autores como Laudon y Laudon (2004) especificó, que existen

“componentes interrelacionados”, que “capturan, almacenan procesos y distribuyen la información para apoyar la toma de decisiones, con control, análisis y visión en una empresa, de tal manera que al construir esos sistemas de información deben ser: - “Eficientes: ahorrar dinero, disminuir fuerza de trabajo, mayor control sobre personal y los gastos”.

Es importante comprender muy bien las fuentes de información y cómo deben funcionar, conocer cómo se desarrolla la empresa, qué amenazas la pueden afectar y qué oportunidades hay que aprovechar, con qué fortalezas se cuenta y qué hay que mejorar, con el fin de lograr un verdadero posicionamiento.

Es necesario contar con información veraz, que permita alcanzar los objetivos propuestos; para ello la información debe ser clara, precisa, y completa, importante; antes de tomar una decisión, se debe tener el diagnóstico de cada una de las áreas que componen la organización dando respuesta al que? el cuándo?, el donde?, quien? El por qué? y el cómo?

Otros factores a ser tomados en cuenta son: “Medio ambiente, estructura organizacional, cultura y política, tecnológica, tipo de empresa, apoyo a la alta dirección, nivel organizacional al que opera el sistema, grupos de interés, afectados por el sistema, tipos de tareas”. Un sistema de información está formado por un conjunto de componentes que puede ser sistema formal, porque apoya definiciones fijas y aceptados de datos, procedimientos que operan en conformidad con reglas predefinidas

(informes, formularios), y un sistema informal basado en reglas de comportamiento no establecidos (conversaciones entre empleados).

McClure (1978) define la toma de decisiones como la conversión de la información en acción, de manera que el recurso de información adquiere un papel imprescindible en este proceso. La información necesitada por un ejecutivo de alta gerencia, para tomar una decisión exitosa, puede basarse en el aprendizaje de las grandes compañías Estadounidenses, Europeas y Asiáticas, las cuales están de acuerdo, en que los ejecutivos deben eliminar los datos, no pertenecientes a la información requerida, interpretar, organizar y analizar la información para la acción, cuyo propósito se basa en una buena decisión. No sólo la información interna es importante ó vital, sino la externa, es significativa en una empresa., por ejemplo, las cadenas de supermercados ingleses intentan reiteradamente establecerse en Irlanda, con escaso éxito.

La principal cadena de supermercados en Irlanda es Super – Quinn fundada y administrada por Fergel Quinn. Su secreto no consiste en tener mercancía mejor o a precios más bajos. Él y sus ejecutivos pasan dos días por semana fuera de sus oficinas en alguna labor del supermercado, o en las tiendas de lo competidores, escuchando, hablando con los empleados y los clientes de la competencia (Drucker, P., 2000). De esta experiencia empresarial analizo, que el desarrollar un método sistemático, para tomar de

primera mano los datos y convertirlos en un universo de información organizada, será el éxito de las decisiones adoptadas para el futuro.

En el caso de estrategia organizacional se necesita información organizada sobre mercados, clientes, no clientes, tecnología, finanzas mundiales y sobre la cambiante economía del mundo, porque la información no se encuentra en las revistas especializadas, ni de circulación masiva; aunque hay información accesible, muchas empresas no la conocen, por éste motivo las malas decisiones llevaron al fracaso a “las inversiones japoneses en propiedad raíz en California en los años noventa, en tanto no se averiguó sobre zonificación e impuestos.

Muchas empresas Estadounidenses se establecieron en Europa en los años sesenta sin averiguar sobre legislación laboral” (Ibid, p. 174). Hoy, es más importante la información y el desarrollo de sistemas para recopilar, organizar información externa, un gran desafío, para las organizaciones de talla mundial en un mundo con mercado globalizado.

Juan Manuel González expone la necesidad de interpretar, organizar y analizar datos, como base primordial en la toma de decisiones, aunque también hace referencia a otro factor de intuición, con una buena dosis de capacidad psicológica, hábitos de observación, atención y valoración de los riesgos, son las partes del proceso (González, J. M., 2007).

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, en una organización. Con frecuencia se dice que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto, la

selección adecuada de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación, los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que determinar lo que debe hacerse, quién lo hace, cuándo, dónde, y en ocasiones hasta cómo se ejecuta. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación.

Ivancevich (1997) sugiere que el proceso de toma de decisiones “es una serie o concatenación de pasos consecutivos o de etapas interconectadas que dan lugar a una acción o a un resultado y su correspondiente evaluación”.

Para Ivancevich la organización como función “implica la existencia de una estructura de relaciones de función y autoridad. Es la etapa mediante la cual se estructura los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado”.

Otro factor primordial es la racionalidad. El análisis que requiere una meta, es la comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

¿A qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones? Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos afirmar entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

La acción racional limitada es debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Hebert Simón, ha llamado a esto “Satisfacción suficiente”, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

Al tomar la decisión, el gerente de una empresa de manera racional, toma en cuenta criterios que reflejen la situación planteada, ponderar en importancia, por prioridades, desarrollando y evaluando alternativas, que me determinen lo ventajoso o no de la decisión, que deba ser tomada, la cual se

orienta al objetivo, a la solución de las necesidades, consecuencias y alternativas posibles, para lograr el éxito.

En ese orden de ideas encontramos varios autores que dan relevancia a la toma de decisiones como al uso de la información como factor determinante en las decisiones.

McClure (1978) define la toma de decisiones como la conversión de la información en acción, de manera que el recurso información adquiere un papel imprescindible en este proceso.

Grace Carter et al. (1.992) apuntan que la toma de decisiones es un proceso en el que una o más personas identifican un problema y entonces diseñan, eligen, implementan y programan una solución.

Mairead Browne (1993) al señalar que una "decisión es el punto final de una serie de actividades que son primordialmente de naturaleza cognitiva".

Finalmente tenemos que la información es una herramienta básica y fundamental para tomar decisiones en una organización, y para ello se deben tener en cuenta tanto los factores internos, como externos. A mayor información mejor calidad en las decisiones; se pueden conseguir y seguir criterios cuantificables, analíticos; la información, vale tanto como el beneficio o pérdidas que se obtengan con base en información que obtengamos; hoy abundan los medios de comunicación, que nos atropellan con gran cantidad

de información y en oportunidades no nos permiten claridad para dimensionar y dirigir adecuadamente una situación, por ende debemos tener un criterio y un juicio claro que nos ayuden a visibilizar las mejores opciones; recordemos la máxima que dice, la información es poder pero dependiendo de quién la tenga en su poder.

Para actuar y tomar decisiones es necesario y preciso contar con una información, veraz, relevante y suficiente, tener claro que no solo basta tener información, sino contar con datos que favorezcan las mejores decisiones.

2. Importancia de la toma de decisiones oportunas en la organización

En nuestro mundo de actualidad social, económica, política, profesional y personal, nos vemos diariamente obligados a decidir; para muchos de nosotros, tomar decisiones es muy importante en nuestras vidas, y este proceso supone riesgo, incertidumbre, inseguridad, porque tenemos claro que la decisión que se tome va a tener una incidencia en el presente y en el futuro; al tomar una decisión se persigue el cumplimiento de un objetivo, de una meta y para ello debemos ser conscientes que necesitamos de una excelente planificación, se necesita de un buen procedimiento o modelo para la toma de decisiones el cual nos ayudará a ahorrar tiempo, energía, y esfuerzo. Tomar decisiones es usual es nuestra actividad diaria, muchas de ellas son de rutina o simples.

Es de resaltar que un buen Gerente debe contar con cualidades que son de gran importancia a la hora de tomar decisiones entre ellas tenemos experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas; estas son relevantes y fundamentales, es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones; también es vital para la

administración, contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por lo tanto su eficiencia.

Un buen gerente debe tener excelentes cualidades personales que le ayudaran a tomar unas acertadas en las decisiones que tome en la organización; debe contar con experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas, la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. La experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión, una experiencia de diez años o mas es importante, pues supone mayor amplitud de respuesta, se decide lento pero se es ágil en la acción; cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma ecuánime y racional.

Cuando hablamos de buen juicio nos referimos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente; y esta destreza se adquiere con la madurez del trabajo, el sentido común, y la experiencia del tomador de decisiones., un buen gerente debe saber explotar su creatividad, debe ser ingenioso pues debe saber resolver y combinar situaciones de manera que el resultado de la decisión sea nueva, útil, novedosa y de gran provecho para la empresa.

Las decisiones que se toman a diario están presentes a diario en la vida del hombre; desde el momento en que nos levantamos estamos

tomando decisiones, tanto en la vida diaria como en la laboral, muchas de ellas apresuradas porque no contamos con el tiempo suficiente; al tomar una decisión debemos tener presente y saber a quienes afectará la decisión, y los riesgos a futuro.

La toma de decisiones es importante porque al considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se examinan todas las alternativas y que la elección es la correcta. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones, herramienta importante, para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación; cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión. Con frecuencia nos preguntamos si las organizaciones tienen normas y regulaciones relacionadas con un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias. Podemos hablar entonces de un proceso básico conocido como el circuito o pasos de la toma de decisiones y en el cual tenemos que tener claro si la decisión tiene influencia a corto, mediano o largo plazo, es decir los efectos futuros, al impacto.

“ El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, el mismo lo genera un problema o una

disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento
“(Gómez Ceja, G., 2001).

Un gerente al tomar decisiones debe tener claro e identificado y diagnosticado el problema previo al planteamiento de propuestas y alternativas y con ello tomar la decisión acorde al objetivo de la organización, teniendo presente que el arte de tomar decisiones esta basado en cinco componentes que son vitales para la toma de decisiones; la información, el conocimiento, la experiencia, el análisis y el buen juicio, manera para que no hayan riesgos, igualmente debe realizar una evaluación a las alternativas.

“Debemos ser conscientes que si una organización que no crea en su personal gerencial la conciencia de lo que significa tomar decisiones, está poniendo en juego su propia supervivencia. Decidir es un proceso crítico en cada instante de la vida organizacional y también en la vida personal” (León, O., 2005).

3. Impacto de la comunicación y retroalimentación en el proceso de la toma de decisiones.

La comunicación es un proceso fundamental, ya que en ella encontramos un intercambio de sentimientos, pensamientos, ideas entre dos o mas personas; la comunicación se debe dar en doble vía, sin la comunicación no existirían relaciones humanas, en tanto es el puente entre los seres humanos, y es lo que permite comprender, compartir, realizar; por medio de la comunicación expresamos los que sentimos y lo que queremos.

En las organizaciones el proceso de la comunicación es importante pues de ella depende el éxito de la empresa; unos trabajadores bien informados, en todas las escalas, directivo, profesional y operativo hará que todos conozcan la plataforma estratégica de la organización y todos se encaminen en buscar el logro de las metas; ir y venir es vital el estar informando y el estar comunicándose unos otros; la comunicación no se da en el momento que mandamos la información, se da cuando esta es recibida, comprendida, interpretada y ejecutada.

Las empresas no existen si no hay comunicación; hoy en día hay claras evidencias que una comunicación restringida no genera sentido de pertenencia; es en las organizaciones donde se practica la comunicación abierta, la sinergia, la eficacia es amplia, pues los empleados están en

contacto directo y conocen los éxitos de la empresa así como los inconvenientes y oportunidades de mejora y esto hace que ellos se involucren y se comprometan con la gerencia dando sugerencias, lluvia de ideas; es fundamental la cooperación entre los diferentes equipos o áreas existentes en la organización pues con ello se logra una comunicación eficaz; cuando hay buena comunicación se promueve la satisfacción del trabajador y la producción y la calidad mejoran ostensiblemente,

En el proceso de la comunicación confluyen varios pasos, sin interesar el mecanismo que se utilice bien sea a base de señales, imágenes o tipo de lenguaje que son indispensables para que el otro nos entienda; los pasos los encontramos en el desarrollo de una idea, la codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, el uso y la retroalimentación.

En la comunicación es relevante la información y el conocimiento y con ella nos lleva a recoger beneficios a aumentar la habilidad para demostrar efectividad, aumentar la capacidad para revisar y afrontar situaciones y opiniones

El gerente debe ser un abanderado de la comunicación; debe establecer un programa de éxito, con el fin de lograr las metas de la organización, es indispensable que haya coherencia entre lo que se dice, se piensa y en el como se actúa, lo cual genera que haya credibilidad y

confianza cuando hay comunicación en los dos sentidos, es importante que en las organizaciones se establezca el proceso de comunicación cara a cara, pues con esta hay fluidez, hay comunicación directa, veraz y sincera; esta es una forma que nos ayuda a interactuar y nos permite conocer las reacciones de los demás y logramos combinaciones de lenguajes verbal y no verbal; este cara a cara también permite la retroalimentación inmediata y se logra sacar conclusiones que beneficien tanto al emisor como al receptor, pues encontramos que hay deseos de conversación, habilidades de escucha y sobre todo una disposición total al deber hacer

La retroalimentación es la parte final del proceso de la comunicación, con ella se cierra el círculo con una respuesta del receptor, y en este caso toma el proceso del emisor estableciendo una interacción bilateral; la comunicación como se mencionó anteriormente debe funcionar en las dos vías, en dos direcciones, cuando la retroalimentación falla, la comunicación también falla tal vez porque se quedó en un solo nivel y no pasó a los demás niveles de la organización, la retroalimentación la entendemos como información de regreso, cuando el proceso de comunicación y el de retroalimentación es completa, tanto el receptor como el emisor estarán más satisfechos, de esta manera se evitarán frustraciones. En este proceso es indispensable que haya un clima de confianza para que la comunicación fluya ya sea en el ámbito laboral como profesional.

En el proceso de la comunicación en todos los niveles, horizontal, vertical, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba; es fundamental el pensamiento positivo de cada uno de los integrantes y de los líderes de la organización, pues la comunicación nos genera confianza, perdemos el miedo que es el que nos impide ver soluciones; la comunicación nos ayuda a ver con ojos diferentes la organización, nos genera nuevas oportunidades.

Hoy nos encontramos en un mundo con mercados globalizados, donde las organizaciones deben ser de rápidos aprendizajes, con cambios cada día más veloces; la información organizada será la herramienta eficaz, para la toma de decisiones en las organizaciones; la información se organizará de acuerdo al ejecutivo y la situación planteada.

Todos los humanos vivimos del lenguaje, así como los peces viven en el agua, es a través de la palabra que reflexionamos, pensamos, opinamos y nos expresamos, por medio de la comunicación; de la conversación es que creamos proyectos, organizaciones, armamos equipos de trabajo, aprendemos a escuchar al otro, como la vida es vertiginosa la comunicación también lo es; pues la vida y los procesos son muy dinámicos; por ende la comunicación debe ser ágil, precisa, eficaz y justo a tiempo.

La toma de decisiones es una acción en un sistema de planeación acorde al desarrollo de la empresa y está correlacionado con la información

como mecanismo flexible en organizaciones innovadoras, cuya clave es competir en un entorno global.

Es importante crear herramientas que desplieguen estrategias de gestión en la información recolectada, que se evalúe al presente y futuro, para construir formas de aprendizaje y acciones encaminadas a una buena toma de decisiones.

Por eso los líderes en las organizaciones deben obrar con compromiso, habilidad, destreza, conocimiento y experticia de manera visionaria, para la supervivencia de cualquier organización, con horizontes claros de planeación, organización dirección y control en escenarios armónicos de trabajo, analizando las situaciones del día a día, con cambios y transformaciones, teniendo un criterio claro sobre los objetivos, analizando los beneficios, costo y rentabilidad al momento de la toma de decisiones. Una de las herramientas que debe manejar quién(es) guíen a la organización de hoy, a la competitividad y al éxito es una buena toma de decisiones.

En el proceso de toma de decisiones el proceso de comunicación es uno de los factores importantes es el trabajo en equipo, es fundamental ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en qué pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno

donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del Pensamiento Grupal (Dichter, Erneste) (1988).

Al haber interacción de grupo y comunicación a todo nivel los problemas de comunicación desaparecen, pues el equipo de trabajo participa en la toma de decisiones, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

CONCLUSIONES

Para un gerente dirigir una empresa en el mundo actual no es nada fácil, y por ende debe ser muy hábil y sacar provecho de los continuos cambios que se presentan en el entorno de la empresa, bien sea en el campo tecnológico, el ambiente económico, debe conocer el recurso humano, para desarrollar respuestas acertadas; las decisiones que se tomen son el motor de la organización y de la adecuada selección de variables y alternativas depende en gran parte el éxito de la empresa, con el fin que su gestión sea talentosa y exitosa

Un profesional debe estar preparado y experimentado, pues es el centro de convergencia de solucionar problemas, de lograr la estabilidad y el posicionamiento de la empresa, valiéndose de la información y comunicación que son factores claves a la hora de tomar decisiones; un gerente exitoso es el que valiéndose de su experiencia, creatividad, buen juicio logra transformar en ventajas la información externa e interna

El gerente se torna en el eje central de la empresa, sus decisiones son de vital importancia y del tesón, la perseverancia, la dedicación, trabajo, destreza, eficacia y eficiencia, así como de la planeación que maneje en la organización logrará posicionar la empresa.

REFERENCIAS

- Browne, Mairead. (1993) Organizational decision making and information.
Norwood: Ablex Publishing. P. 5
- Carter, Grace M. (1992) Building organizational decision support systems.
Santa Mónica: Academic Press. p. 4
- Dichter, E. ¿Es usted un buen gerente?. Editorial McGraw Hill
Latinoamericana, S. A.
- Drucker, P. (2000). Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI". Editorial
Normal. p. 174.
- Gómez Ceja, G. (2001). Planeación y organización de empresas. Editorial
Mc Graw Hill. México.
- González, J. M. (2007). Toma de decisiones.
- Ivancevich Donely, G. (2000). Las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). Administración en perspectiva. Citados.
Global Mc Graw Hill. Onceava Edición.
- León, O. (2005). Tomar decisiones difíciles. Madrid. España.
- Murdicck, R. (2005). Sistemas de toma de decisiones. Editorial Prentice
Hall. México.
- Mcclure, C.R. (1978) The information rich employee and information for
decisión making: Review and comments. Information Processing and
Management. Vol. 14. P. 382.

