

**TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES
ENSAYO**

**RICHARD NILSO MONTERROSA ROMERO
BEATRIZ ZARATE CARRERO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACION PÚBLICA
19 DE JULIO DE 2010
BOGOTA D.C**

**TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES
ENSAYO**

**RICHARD NILSO MONTERROSA ROMERO
BEATRIZ ZARATE CARRERO**

**A LA DOCENTE
FANETH SERRANO LEDESMA
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y ADMINISTRACION PUBLICA
19 DE JULIO DE 2010
BOGOTA D.C**

TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

ENSAYO

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.

(J.P. Sergent)

INTRODUCCION

En este escrito se abordará el tema toma de decisiones en las organizaciones, a través de cuatro funciones administrativas, que son: Planeación, Organización, Dirección y Control, factores importantes en los recursos humanos, monetarios propios y ajenos de la empresa, agentes indispensables para el buen funcionamiento y desarrollo de esta.

El fundamento que miraremos en la toma de decisiones es encontrar una buena manera de comenzar a entender el proceso para tomar decisiones en relación con el trabajo de la organización, es comprender claramente que el fundamento de la toma de decisiones es la selección racional de un curso de acción.

La racionalidad es la capacidad de discernir, con base en una serie de elementos de juicio, las acciones que deben tomarse para el cumplimiento de un determinado objetivo.

En el trascurso de este ensayo encontraremos los fundamentos básicos de la función organizativa en la toma de decisiones, permitiéndonos aumentar nuestros conocimientos.

Con frecuencia se considera que el gerente, administrador o director debe pensar y decidir racionalmente la forma como puede dar solución a los problemas de la organización. Los problemas se definen cómo estados de confusión, de caos y de incertidumbre y en algunos casos, como algo difícil de definir o de explicar. Por ese motivo, los directivos enfrentan a su vez, un gran problema al tratar de satisfacer ciertas condiciones antes de entrar a actuar o a decidir acerca de los problemas en cuestión.

La organización es una de las funciones administrativas importantes para el éxito de las empresas. Es una labor subsiguiente a la planeación puesto que la esencia de la organización es ser el principal mecanismo para facilitar el cumplimiento correcto y eficiente de los planes

Debido a la complejidad de las operaciones que realizan las organizaciones, es necesario tener un conjunto de personas en diferentes niveles que estén a cargo de las actividades, con el fin de disgregar los procedimientos que se desarrollan en ella. "El término "organización" (del Latin Organón, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo [1]) es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar); por tanto, requiere de un concepto que pueda ser aplicado a cada uno de éstos casos por separado y/o a ambos al mismo tiempo, con la finalidad de tener una idea cabal acerca del significado de éste término según el contexto en el que se utilice.

Por ello, en el presente artículo se plantea —de forma concreta—, tres conceptos de organización: uno aplicable a entidades, otro a actividades y un tercero, aplicable a ambos casos.

“Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no”.¹

La administración en sentido consecuente, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas estrategias unidas se conocen como proceso administrativo y se definen como los diversos desempeños que se deben realizar para que se logren los objetivos con el buen uso de los recursos y le permita tomar una buena decisión.

“Por ejemplo, el área financiera de una organización es una de las dependencias importantes, toda vez que manejan las operaciones monetarias y para que el administrador solucione problemas, realice planeación, diagnosticar situaciones, desarrollar estrategias, tomar decisiones, es necesario tener en cuenta habilidades técnicas, humanas y conceptuales.”²

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, el 07 de octubre 2007; <http://www.rae.es/>, el 05 de octubre 2007, Ivan Thompson - www.promonegocios.net/.

² Rober L, Kantz, “Skills o fan effective administrator” en Harvard Business review, enero- febrero, 1955 pp. 33-42.

Habilidades Técnicas: capacidad para utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para cumplir tareas específicas de acuerdo con sus instrucciones, experiencias y educación.

Habilidades Humanas: capacidad de discernimiento para trabajar con personas, comunicarse, comprender sus actitudes y motivación, y aplicar un liderazgo eficaz.

Habilidad Conceptual: capacidad para comprender la complejidad total de la organización y la adaptación del comportamiento de las personas dentro de aquéllas.

Dentro de una organización tomar una decisión es una responsabilidad muy alta que le permitirá solucionar o desmejorar la situación de la empresa, por eso es importante apoyarse en herramientas, para así tomar la mejor alternativa, la toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Permanentemente nos la pasamos tomando decisiones, en algunas medidas tienen un impacto relativo en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras no.

“La toma de decisiones es la selección de varias acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación”.

En las organizaciones la toma de decisiones es la principal forma de seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuando, dónde e incluso como se hará, estas combinaciones de situaciones y conductas pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

Sin embargo es un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a

seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

El proceso que conduce a la toma de decisión:

Elaboración de premisas o de una serie de ideas que nos sirven de base para un razonamiento, para identificar la alternativa que nos parezca competentemente racional que nos permita propagar el valor esperado para posteriormente ser evaluada. La evaluación de las alternativas, en términos de metas que se desea alcanzar, una vez encontrada la alternativa apropiada el siguiente paso es evaluar, seleccionando aquella alternativa, que contribuirá mejor al logro de la meta, para tomar una decisión”³

Para ultimar la toma de decisiones en una organización se ajusta a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos de empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia en el trabajo de mando.

Definición: “la planeación es el primer paso del proceso administrativo, mediante el cual, se establecen las bases sobre las cuales el administrador puede determinar “lo que podría hacer”, en relación con el trabajo de la empresa, y prever las condiciones para el desarrollo de las actividades.”⁴

³ HAROLD KOONTZ y HEINZ WEIHRICH “**Administración una Perspectiva Global**” McGRAW- HILL INTERAMERICANA DE EDITORES, S.A., Onceava edición, 1999.

⁴ “OMAR SABOGAL SABOGAL “**Proceso Administrativo**” Unisur., Segunda Impresión:, 1993.

Al iniciar cualquier acción administrativa, es importante determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Estas razones es en donde la planeación se excede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear es hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad. Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". A. Reyes Ponce.

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades

propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados"
George R. Terry.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" L. J. Kazmier.

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" Joseph L. Massie.

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor" Robert N. Anthony.

Principios de la Planeación: "Dada la importancia y complejidad de la labor administrativa en materia de planificación, es fundamental que los individuos encargados de esta labor tengan siempre en cuenta los principios que la rigen, con el fin de que el propósito, la estructura y el proceso de los planes sean realmente eficientes." ⁵

⁵ "OMAR SABOGAL SABOGAL "Proceso Administrativo" Unisur., Segunda Impresión., 1993.p.157.

“En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

“Planeación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la organización. El director plantea desempeñar las funciones de manera eficiente y oportuna”⁶

La estrategia de planear le permite a las organizaciones proyectar estrategias para el logro de los objetivos y alcanzar las metas planeadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades deben ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Es de resaltar que el presupuesto muestra el resultado logrado del desarrollo de los planes, considerándose el factor fundamental, conocedor y ejecutor de los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

⁶ <http://opencontent.org/opl.shtml>

La misión que rige a la empresa es importante que este bien definida, ya que esta representa las funciones operativas que van hacer ejecutadas por la organización para el suministro de los beneficiarios.

Organización, Se debe descentralizar los puestos de mando con el fin que cada área tenga su manejo, conocimientos y asesoren a la dirección, para que esta pueda tomar las grandes decisiones.

Si los puestos de trabajo están bien definidos, los manuales de funciones debe ser claros en sus estrategias para evitar duplicidad de desempeños y así los procesos tenga mayor efectividad.

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?, cuando se involucren nuevas actividades que le permitan a la empresa crear nuevos procesos y alcanzar objetivos y por ende metas diferentes a las que ya están planteadas y por crecimiento de la mismas.

“La dirección administrativa es uno de los elementos mas eficientes con que cuenta el administrador en el desarrollo de su trabajo. Gracias a el, puede poner en acción la voluntad de los individuos en la correcta ejecución de tareas”⁷.

La Dirección de una organización es el sitio de la empresa que más tiene que tomar decisiones, que como ya se había anunciado es importante tener en cuenta la diferente habilidad para poder tomar la mejor opción. Para discernir en la toma de decisiones, es necesario que para desarrollar este papel se debe saber como es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

⁷ “OMAR SABOGAL SABOGAL “Proceso Administrativo” Unisur., Segunda Impresión:, 1993.p.157.

Según Clueter Bornor; considera la dirección como:

"El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos.

En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Teoría X: La mayoría de las personas no le gusta el trabajo y no asume responsabilidades. Y es necesario que estén vigiladas, controladas para lograr los objetivos.⁸

Al no asumir una responsabilidad, el objetivo no se cumple porque son personas que siempre van a estar subordinadas.

Teoría Y: Las personas que les gusta el trabajo y que se desempeñan buscan responsabilidades y se muestran muy críticos en sus labores.⁹

Su esfuerzo y capacidad para desarrollar su trabajo se enfoca al cumplimiento de los objetivos de la organización, se dirige y controla así mismo no necesita ser vigilado.

Teoría Z: Está teoría se basa en la cultura de la región en donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.

⁸, Douglas M. McGregor.----Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la teoría General de la Administración" 8, 9, Mc Graw Hill, Pag. 325- 329. Segunda edición

Se basa en relaciones humanas, el trabajador invoca ciertas condiciones como trabajo en equipo, la confianza, toma de decisiones colectivas para conseguir una mayor productividad empresarial.

Dentro de la administración la Dirección es la dependencia primordial y central de la organización, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos y para lograr el buen funcionamiento de la misma la comunicación es facilitadora para el cumplimiento de las actividades administrativas.

Dirección : Es tener la misión clara y distribuir las tareas.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.¹⁰

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, “ Introducción a la teoría General de la Administración” Mc Graw Hill, segunda edición

cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el eje central y más importante de la administración, donde existe mayor diferencia de mando por que cada quien tiene su estilo de liderazgo, aunque éstas sean ocasionales y la habilidad para la solución de conflictos.

Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Corroborar que los mecanismos de control en los diferentes procesos que se están desarrollando corresponden al logro de los objetivos y al funcionamiento de los procedimientos es una buena estrategia de control.

De una u otra manera no vemos involucrados con el funcionamiento y control de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como fin lograr las metas planteadas, toda vez que plantean diferentes planes estratégicos con los recursos que poseen.

Control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa la economía la gestión, la equidad de los recursos.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" (p.610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos: se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas; deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas y por último, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Podemos definir que el control es la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados, corroborando que las acciones planteadas en el plan estratégico hayan sido ejecutadas en el tiempo y con el recurso acordado a la organización, además el cumplimiento de los objetivos, las metas y planes de la organización que se están llevando a cabo.

“El control se puede definir como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado” George Terry.

Debido a que el Control está destinado a lograr que los integrantes de las organizaciones hagan lo que se debe hacer para satisfacer los planes diseñados y alcanzar los objetivos, su radio de acción se extiende a todas las actividades de la empresa, constituyéndose así no en un fin específico sino en un medio que permite a los administradores estar en capacidad de alcanzar fines.

De esta forma las medidas correctivas emanadas del control hacen el ajuste a los esfuerzos que hasta el momento se hayan realizado con cada una de las funciones del proceso administrativo.”¹¹

¹¹“OMAR SABOGAL SABOGAL **Proceso Administrativo**” Unisur., Segunda Impresión:, 1993.p.430.-431.

CONCLUSIONES

Para conclusión toda organización es un conjunto de elementos, especialmente determinado por el recurso humano, que permite interactuar frente ha una estructura organizacional y que esta regulado jurídicamente, para tomar decisiones es necesario a poyarse en diferentes tipos de habilidades técnicas, humanas y conceptuales. La dirección es una de las dependencias que mas esta al tanto de tomas de decisiones, por lo tanto debe ser totalmente objetivo y lógico al momento de tomarlas, es necesario tener metas y objetivos claros, para llevar de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximice a la empresa.

A demás es importante apoyarse en funciones administrativas como la planeación y el control en la organización y se desempeñan como procesos administrativos que admiten el logro de los objetivos y la máxima gestión; todo esto le permite a la dirección tomar la mejor decisión.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de. Planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

1. McGregor Douglas----Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la teoría General de la Administración" 1992
2. Koontz Harold y Heinz Weihrich "Administración una Perspectiva Global" Mc Graw-Hill INTERAMERICANA DE EDITORES, S.A., Onceava edición, 1999.
3. Kantz, Robert L" Skills o fan effective administrator" en Harvard Business review, enero-febrero, 1955
4. Sabogal Sabogal Omar "Proceso Administrativo" Unisur., Segunda Impresión:, 1993.

CIBERGRAFÍA

5. <http://opencontent.org/opl.shtml>
6. <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%3n>, el 07 de octubre 2007;
<http://www.rae.es/>, el 05 de octubre 2007, Ivan Thompson-
www.promonegocios.net/.

