

ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LA ORGANIZACIÓN

Categoría del artículo: Administración y Gerencia.



Autor: Walter Mariscal Briones. (E-Mail:Walter_Mariscal@hotmail.com)
Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Santiago, Chile. 2000.
Ingeniero en Informática, Universidad del Bio-bío, Concepción, Chile. 1995.

Actividad: Consultor de Empresas en análisis de Sistemas de Información y Sistemas de Control de Gestión.

Su experiencia en análisis, diseño de sistemas, bases de datos y sistemas ERP le ha permitido apoyar sus conocimientos en todas las áreas de una organización con la máxima utilización de las herramientas informáticas.

RESUMEN

El presente artículo comprende una clarificación básica de los tipos de decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en una organización la que se denominarán **Decisiones Gerenciales**. Además, se aclararán conceptos y el modo en que estas decisiones están vinculadas con las actividades del proceso administrativo (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) conocidas ampliamente en el campo de la administración y las principales herramientas administrativas de apoyo.

Palabras Claves: Sistemas de Control de Gestión, Decisiones Gerenciales, Decisiones Estratégicas, Decisiones de Control, Planificación Estratégica, Dirección Estratégica.

DECISIONES GERENCIALES

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre. Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación es que se busca a través de *modelos* representar la realidad para su análisis en el se espera que las decisiones tomadas sean *decisiones satisfactorias* y no óptimas dentro del contexto de racionalidad de quiénes deben tomar decisiones. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.

Información -> Decisiones -> Acciones -> Desempeño Organizacional

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de *Crear Valor Económico*, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Las malas decisiones

destruyen valor y es más notorio en organizaciones pequeñas que cuentan con menos capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Buenos Negocios = Buenas Decisiones + Recursos y Capacidades

Debido al vertiginoso entorno globalizado con clientes más exigentes y mayores competencias, las buenas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados.

Como objetivos intermedios para crear valor se encuentran lograr competencias sostenibles en el tiempo y en el aspecto funcional fomentar competencias esenciales en las actividades internas.

Con esto se desecha la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros que es de mayor interés para los dueños, la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva hacia el futuro y el entorno atendiendo no sólo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje dentro de la organización y los procesos internos orientados al cliente (Norton & Klapan). De esta forma se estará atendiendo los factores que inciden en el resultado financiero.

Las decisiones que un ejecutivo lleva a cabo en las distintas unidades de una organización se denominarán **Decisiones Gerenciales**.

Las Decisiones Gerenciales pueden ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: **Decisiones de Planificación** y **Decisiones de Control de Gestión**. Esto se debe a que un director o ejecutivo desempeña mayoritariamente decisiones en cuanto a la planificación (¿Qué se va hacer?) y un poco menos en el control dentro del proceso administrativo (¿Se está haciendo lo previsto?). Las funciones de planificación y control están estrechamente ligadas en la actualidad debido al carácter cíclico del proceso, dinámico del entorno y adaptativo de la organización. Las *Decisiones de Control de Gestión* están en un punto intermedio entre las *Decisiones de Planificación* y las del *Control de Operaciones*, ya que éste último debe asegurar la eficiencia y eficacia de las tareas individuales de acuerdo a la implantación de la estrategia. De aquí en adelante las decisiones de control de gestión se denominarán **Decisiones de Control** como forma de simplificar su nombre, ya que las decisiones de control de operaciones están orientadas a las transacciones que requieren muy poca participación de los directores debido a que son mayoritariamente sistemáticas, con datos exactos y específicos donde es posible automatizar y utilizar herramientas científicas (Ejemplo: el control numérico para optimización).

Debido a la importancia de la estrategia y los compromisos emanados de ésta en toda la organización, las decisiones de planificación están circunscritas principalmente en el proceso que se denomina **Planificación Estratégica** que es un proceso sistemático donde se definen los objetivos y se formulan las estrategias para conseguirlo (¿Qué hacer?); se especifican los programas de acción a largo plazo con la correspondiente asignación de recursos (¿Cómo implementarlas?). Las decisiones de planificación se denominarán **Decisiones Estratégicas** cuando se determinan en el proceso de **Formulación de Estrategia** donde se definen los objetivos para la organización y de las estrategias para lograrlas, éstas tienen la propiedad de ser mayoritariamente **decisiones**

proactivas, tendientes a delinear el futuro o establecer una situación deseada; en cambio las Decisiones de Control son más bien de carácter **reactivo** y tendientes a anticipar un problema futuro señalado por un indicador de referencia o en el peor caso tomar acciones correctivas ante un problema ya ocurrido. En las decisiones de control existe un detector (Medida) que estimula a un evaluador (Ejecutivo) a llevar a cabo una acción. Las Decisiones de Control también se denominarán de **Control Estratégico** en la medida que exista una estrategia ligada a él.

Sin embargo, las Decisiones Estratégicas también pueden tener un carácter reactivo, en especial cuando surgen de cambios imprevistos en el entorno. Cuando esto ocurre y se efectúa una planificación para enfrentar los cambios se le denomina **Planificación Oportunista**. El caso normal cuando es programado y se efectúa con cierta periodicidad se le denomina **Planificación Formal**. Ambas son necesarias para mantener la viabilidad de la organización ya que la planificación oportunista aparece cuando los problemas no han sido anticipados por la planificación formal.

Las decisiones tomadas en ambos ámbitos derivan distintos resultados y acciones. Las decisiones estratégicas no son sistemáticas, más a largo plazo, con datos más inexactos del futuro, están representadas en un **Plan Estratégico** que describe el cómo se va implantar la estrategia, estos están expresados además en forma cuantitativa a través de un **presupuesto**.

La formulación de estrategias requiere para el ejecutivo un carácter creativo e innovador (Hay que competir menos, se debe ganar antes la batalla), no es sistemática deriva de la conclusión del análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, por lo tanto puede provenir de cualquier fuente y en cualquier momento.

Las decisiones de control de gestión están representadas en un **plan de acción** que tiene menor alcance, ya que es más específico donde debe solucionar un problema puntual con un tiempo de respuesta más breve. Un *plan de acción correctivo* como respuesta a un problema requiere de la especificación para cada objetivo de indicadores y metas donde es necesario medir, analizar y diagnosticar la causa del problema y posteriormente seleccionar dentro de alternativas una acción correctiva adecuada.

Tabla 1 Diferencias entre las Decisiones Estratégicas y de Control de Gestión

Perspectiva	Decisiones Estratégicas	Decisiones de Control
Proceso relacionado	Planificación Estratégica	Control de Gestión
Objetivo	Especificar objetivos y estrategias	Implantar los objetivos y estrategias
Propósito	Anticipar (Proactivas)	Corregir (Reactivas)
Horizonte	Largo Plazo	Corto Plazo
Alcance	Toda la organización	Unidades de la organización
Representación	Plan Estratégico	Plan de Acción
Fuentes de datos	No estructuradas (Situaciones Distintas)	Más estructuradas
	Cuantitativas y Cualitativas	Cuantitativas (Medidas-Metas)
	Más Inexactos	Más Exactos
Criterios de evaluación	Subjetivos	Objetivos

Herramientas Administrativas para las Decisiones Gerenciales

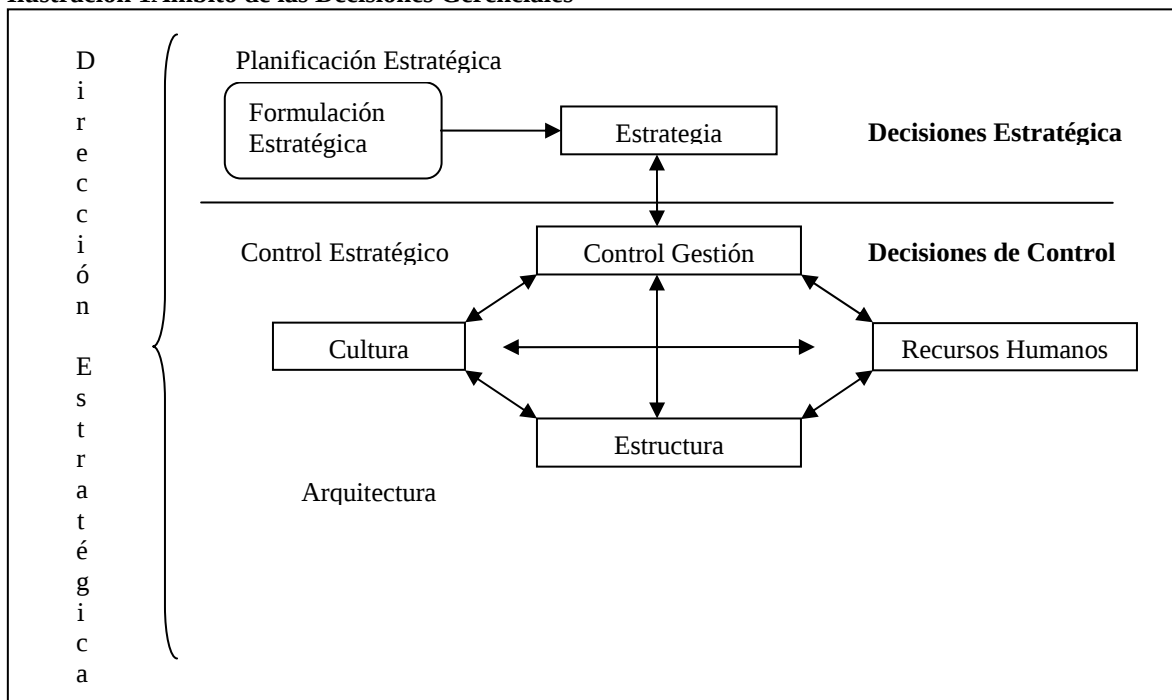
Las herramientas Administrativas para apoyar ambos tipos de decisiones están relacionadas con un **Sistema de Control de Gestión (SCG)** para apoyar a los ejecutivos en las Decisiones de Control y con la **Planificación Estratégica** para apoyarlos en las Decisiones Estratégicas.

El conjunto de decisiones resultantes de la planificación estratégica y de un sistema de control gestión es lo que se enmarca en el proceso de **Dirección Estratégica**.

La **Dirección Estratégica** es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su implementación y control; para esto utiliza no sólo el Sistema de Control de Gestión como forma de implantación y control sino que además considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización.

La **estructura** es donde se especifican las responsabilidades y relaciones de dependencias; La **administración de recursos humanos** centrados en las personas como el principal activo (difíciles de sustituir con un *Know-How* propio donde el saber supera al tener); y por último, **la cultura** que está relacionada con los valores y creencias comunes que incide y que está afecta a la forma de dirección y en el comportamiento de los dirigidos considerando además los aspectos no formales. Todo lo anterior es lo que se denomina **Arquitectura de la Organización** y engloba los medios integrales de implantación de la estrategia y sustenta al sistema de control de gestión.

Ilustración 1Ámbito de las Decisiones Gerenciales



Un **Sistema de Control de Gestión** tiene como objetivo asegurar que las personas dentro de la organización implementen las estrategias formuladas por los directivos alineando los objetivos

específicos de cada individuo con los objetivos globales para que contribuyan a los objetivos organizacionales. Esto involucra que la planificación sea en cascada para cada nivel; con objetivos, indicadores, metas y personas responsables; alineamiento vertical de los objetivos para atender los intereses de los dueños en cuanto a la rentabilidad y alineamiento horizontal para satisfacer los requerimientos de los Clientes. La negociación de los compromisos de cada persona con su superior es a través de metas para cada indicador (Las metas no están predeterminadas). La premisa es que todos prefieren ser controlados en la medida que SCG sea adecuado y sirva como retroalimentación para cada individuo y su superior, así como base para establecer un sistema de incentivos y recompensas más objetivo, transparente y justo. El sistema no es automático requiere de un evaluador que haga uso de sus sentidos para evaluar, requiere de coordinación de individuos donde existen decisiones tomadas en base a la percepción personal del evaluador y además de un auto-control derivado de sus propias opiniones.

Características de los Sistemas de Control Gestión Modernos

- Integración de las funciones de planificación y control
- Administra el cambio
- Orientado al futuro, gestión prospectiva
- Utiliza indicadores financieros y no financieros
- Se administra el valor y no sólo los costos
- Las mejoras del desempeño son con respecto al cliente y competencia
- Considera los cambios en el comportamiento de las personas
- Orientado a los procesos
- El saber debe estar distribuido en todos en la organización
- Descentralizada y con énfasis en la dirección estratégica.

Los principales Herramientas administrativas para un Sistema de Control de Gestión de apoyo las decisiones de control son:

- Cuadro de Mando Integral (CMI)
- Presupuestos
- Estados Financieros
- Reingeniería de Procesos y Precios de Transferencias
- SixSigma
- Sistemas ABM (Activity Based Management)-Costeo ABC (Activity Based Costing)
- Calidad Total (TQM Total Quality Management)

La *Planificación Estratégica* es el proceso mediante el cual la organización hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno aprovechando sus capacidades y recursos para crear ventajas competitivas sostenibles. Los componentes principales del proceso son:

- Visión
- Misión
- Filosofía

- Estrategias
- Objetivos
- Metas
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- Reglas
- Presupuestos
- Unidades de negocios
- Integración de las unidades de negocios (horizontal y vertical para lograr sinergia)
- Gestión de cartera (Recursos para cada Negocios)

Herramientas Administrativas para la planificación estratégicas de apoyo a las decisiones estratégicas:

- Análisis de la industria (5 fuerzas de Porter).
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Cadena del valor.
- Matriz BCG, FODA, Atractividad.
- Presupuestación
- Estudios de Mercado
- Árboles de decisión
- Simuladores
- Análisis Estadístico

Bibliografía

Anthony Robert & Govindarajan Vijay. Sistemas de control de gestión. Décima Edición. McGraw Hill Interamericana (España).2003.

Hax, Arnold y Nicolás Maxluf, Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile. Santiago, ediciones dolmen. 1995.

Fox, W Toma de decisiones y Eficacia organizacional: Enfoque de sistemas
universidad de florida, e.u.a, 1995