

Las opiniones expresadas en el artículo son responsabilidad exclusiva de los autores, no representan la posición oficial de la USAC y sus miembros.

Artículo científico

Administración y toma de decisiones: herramientas, estrategias y resultados

Administration and decision making: tools, strategies and results

Helena Gilda María Castillo

Maestría en Administración Financiera
Universidad de San Carlos de Guatemala
helenacv10@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-3312-8649>

Recibido 29/03/2024

Aceptado 30/06/2024

Publicado 25/07/2024

Referencia de artículo

Castillo Villela, H. G. M. (2024). Administración y toma de decisiones: herramientas, estrategias y resultados. *Revista Docencia Universitaria*, 5(2), 296-308. <https://doi.org/10.46954/revistadusac.v5i2.98>

Resumen

OBJETIVO: determinar de qué manera las herramientas y estrategias utilizadas por gerentes influyen en los resultados de la toma de decisiones. **MÉTODO:** el estudio fue realizado a través de método bibliográfico y enfoque descriptivo. **RESULTADOS:** el uso adecuado de herramientas y estrategias impactan directamente en la toma de decisiones, por lo tanto, también en los resultados de la organización, de manera positiva o negativa. Estas herramientas facilitan a los gerentes la toma de decisiones estratégica, para que las empresas sean capaces de adaptarse a cambios internos y externos, aprovechar oportunidades y gestionar riesgos. **CONCLUSIÓN:** la gestión efectiva de la toma de decisiones y el uso adecuado de herramientas y estrategias es crucial para la sostenibilidad y éxito de las organizaciones, las decisiones acertadas fortalecen la competitividad e innovación, pero las erróneas causan pérdidas y daños a la reputación, Por ello, es importante que los gerentes utilicen adecuadamente las herramientas disponibles.

Palabras clave: administración, herramientas, estrategias, toma de decisiones

Abstract

OBJECTIVE: determine how the tools and strategies used by managers influence the results of decision making. **METHOD:** the study was carried out through bibliographic method and descriptive approach. **RESULTS:** the appropriate use of tools and strategies directly impacts decision making, therefore, also on the organization's results, positively or negatively. These tools make it easier for managers to make strategic decisions, so that companies are able to adapt to internal and external changes, take advantage of opportunities and manage risks. **CONCLUSION:** effective management of decision making and the appropriate use of tools and strategies is crucial for the sustainability and success of organizations, correct decisions strengthen competitiveness and innovation, but incorrect ones cause losses and damage to reputation. Therefore, it is important that managers properly use the available tools.

Keywords: *administration, tools, strategies, decision making*

Introducción

En la actividad administrativa la toma de decisiones es parte fundamental, los gerentes tienen la tarea de tomar decisiones acertadas para lograr resultados positivos para la organización. La importancia de la toma de decisiones adecuadas en la administración radica en dar respuesta a la problemática del uso de herramientas o estrategias inadecuadas lo que conlleva a tomar decisiones erróneas que puedan afectar las actividades de la organización, en consecuencia, a lo expresado anteriormente surge la interrogante ¿Cómo las herramientas y estrategias utilizadas por los gerentes influyen en los resultados de la toma de decisiones? Considerando que la elección correcta de ellas conlleva al éxito de la empresa, mientras que una mala elección tiene como consecuencia decisiones erróneas lo que genera dificultades en el logro de los objetivos.

Es importante administrar estratégicamente para enfrentar los desafíos tecnológicos, los derivados por el progreso de la globalización y los provocados por el cambio. Es necesario que los gerentes administren de manera estratégica ya que son ellos los que establecen objetivos y formulan estrategias, para que

la empresa alcance las metas propuestas, la administración es un proceso que consiste en llevar a cabo acciones o actividades como lo son, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estas acciones afectan cada una de las actividades de la administración, desde planificar hasta controlar. La toma de decisiones efectiva permite guiar cada área de la administración al logro de metas y adaptarse a los cambios del entorno de la organización.

Los gerentes a menudo toman decisiones, estas se derivan de la elección de dos o más posibles alternativas, a través de un proceso deben seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, tal y como lo indica Acevedo Borrego et al. (2010) "en las empresas, la identificación de los problemas y su solución se basa en la aplicación de herramientas analítico-rationales que permiten analizar la situación, establecer las convenientes alternativas de mejora y tomar decisiones de elección de una u otra alternativa" (p. 18). Según Moody (1983/1991) "quien toma decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas, sino que también debe hacerlo en forma oportuna y con el mínimo costo" (p. 2).

Un tema que es importante mencionar son las nuevas tecnologías como lo es la Inteligencia Artificial (IA). Las empresas han tenido que considerar el uso de este recurso para mejorar el proceso de administración y toma de decisiones. Zapata Cortés (2020) afirma lo siguiente:

Las técnicas de inteligencia artificial cubren la automatización de tareas cognitivas y físicas. Estas técnicas ayudan a las personas a realizar tareas y tomar decisiones más rápido y mejor. Permite la automatización de la toma de decisiones sin intervención humana, reduciendo así el trabajo humano intensivo y las tareas tediosas. (p. 4)

Sin embargo, la combinación del recurso humano, el uso de la IA y la implementación de herramientas y estrategias permitirá a las organizaciones alcanzar un equilibrio óptimo en donde las habilidades, perspectivas y juicio crítico del ser humano se complementan con la capacidad de la IA. El correcto uso de herramientas y estrategias que promuevan un desarrollo

sostenible en la empresa. Aunado a lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo determinar de qué manera las herramientas y estrategias utilizadas por gerentes influyen en los resultados de la toma de decisiones.

Materiales y métodos

El estudio fue realizado a través del método de investigación bibliográfica y enfoque descriptivo. Para sustentar los criterios de la investigación se consultaron diferentes fuentes bibliográficas como artículos científicos, tesis y libros digitales.

Resultados y discusión

De acuerdo con la investigación realizada, los gerentes toman decisiones a veces de rutina y otras veces complejas, por tal razón deben orientarse hacia una gestión eficiente de la toma de decisiones ya que estas afectan el crecimiento de las organizaciones. Para resolver problemas el gerente debe tomar decisiones y elegir entre dos o más alternativas considerando la que mejor se adapte a la situación, esto se logra a través del proceso de toma de decisiones, la selección de herramientas y estrategias que el gerente considere adecuadas para mejorar la situación de la empresa.

El proceso de la toma de decisiones según Robbins y Coulter (2005) parte con la identificación del problema, lo que conlleva a identificar los criterios de decisión los cuales establecen lo que es importante en una decisión, después se deben ordenar estos criterios según la prioridad o la importancia del criterio, una vez ordenados se enlistan las posibles alternativas de solución del problema, luego de haber identificado las alternativas se procede a analizar cada una tomando en cuenta los criterios para considerar las ventajas y desventajas de cada una, el siguiente paso consiste en seleccionar la alternativa óptima entre todas las alternativas consideradas, para luego implementar esa alternativa y poner en marcha la decisión, para finalizar es de importancia realizar la evaluación de los resultados de la decisión tomada verificando si el problema se soluciona o persiste (pp. 134-138).

Por otro lado, para la toma de decisiones según Grumberg et al. (2022) el proceso inicia con el análisis de la situación a través de la comparación entre la información actual y la información prevista y previamente planificada, para luego identificar el problema o una oportunidad de mejora, luego de esto se procede a desarrollar varias posibles alternativas para la resolver el problema seguido de la elección de la mejor alternativa según los criterios considerados, en el siguiente paso se establecen las tareas, recursos y tiempo en el que se implementará la decisión tomada, para finalizar es necesario realizar un feedback, para supervisar y evaluar los resultados (pp. 11-12).

Asimismo, los gerentes hacen uso de diferentes herramientas para tomar decisiones depende del problema que se necesita resolver, así será la herramienta que se utilizará. En la siguiente tabla se observan algunas herramientas con su respectiva descripción que pueden ayudar en la toma de decisiones gerenciales para la resolución de problemas.

Tabla 1

Herramientas para para la toma de decisiones

Herramienta	Descripción
Análisis FODA o SWOT	Esta herramienta analiza cuatro aspectos clave de la organización de forma interna y externa, se trata de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.
Árbol de decisión	Esta herramienta se presenta por medio de un esquema el cual muestra posibles decisiones y posteriores resultados.
Matriz de decisión	Herramienta de matriz gráfica que permite analizar los factores importantes de cada una de las decisiones, lo que brinda un panorama amplio para la toma de decisiones.
Diagrama de Ishikawa, de espina, de pescado o diagrama causa-efecto	Este diagrama consiste en detectar la causa del problema o el efecto específico, las espinas representan las principales causas del problema.

Diagrama de Pareto

Herramienta que se representa por medio de una gráfica de barras las cuales están ordenadas de izquierda a derecha, de manera descendente, según el orden de prioridades.

Big data o macrodatos

La Big data cuenta con sus propias herramientas y tecnologías las cuales permiten a la empresa analizar e interpretar grandes cantidades de datos generados por segundos. Los datos almacenados de forma remota son utilizados por la empresa como una base para tomar decisiones.

Nota. En la tabla 1 se muestran las herramientas más utilizadas por los gerentes para la toma de decisiones, cada una dependiendo de la situación si selecciona correctamente puede resolver los problemas de una organización. Sin embargo, existen muchas herramientas más que al igual que las mencionadas tienen sus pros y contras, es necesario escoger la que mejor se adecue a las necesidades.

La tecnología con el paso del tiempo obliga a las empresas a estar en constante actualización en aspectos operativos y estratégicos, los gerentes deben actualizarse en materia de educación, y aprender de la experiencia la cual se logra con la toma de decisiones anteriores; esto les permitirá prever posibles resultados de las decisiones que tomen a futuro. La elección de una decisión se lleva a cabo después de analizar varias opciones de solución de problemas, esta elección debe ser tomada cuidadosamente considerando factores para que la decisión sea la adecuada y se alinee con los objetivos esperados; no se debe tomar una decisión a la ligera, basada en emociones y solo con intuición, esto podría provocar decisiones erróneas, la intuición debe ir acompañada de un análisis de la información para tener mayor posibilidad de tomar una decisión acertada.

Por otro lado, la toma de decisiones es importante para las organizaciones, estas decisiones pueden ser correctas o erróneas, Solano (2013) afirma lo siguiente:

En la toma de decisiones siempre existe el riesgo. Una persona que no quiere correr riesgo nunca tendrá éxito como gerente. La diferencia entre buenos y malos gerentes está en tener el valor de aceptar la responsabilidad de una decisión, sea ésta buena o mala. (p. 51)

Las malas decisiones traen una serie de consecuencias para la empresa, que se pueden resolver y otras que generan problemas a largo plazo o el fracaso de la empresa, un ejemplo de esto es el declive del producto Blackberry. Según Pajares Guevara (2016) La empresa Research In Motion Limited (RIM) formó alianza con una empresa de telefonía, a pesar de haber lanzado variedad de producto, Blackberry fue el más relevante porque ofrecía al consumidor innovación en el tiempo de su auge como lo era, teclado qwerty, sistema de e-mails, Blackberry Messenger (BBM) y precios bajos considerando otros productos. A pesar de ser un producto posicionado la toma de decisiones por parte de la gerencia no fue la adecuada, por lo que llegó su declive con la aparición de nuevas tecnologías.

La gerencia no tomó las mejores decisiones enfocadas en la innovación para que el producto se mantuviera en la mente del consumidor y en el mercado. El modelo de negocio de Blackberry no estaba orientado al cliente, la llegada de nueva competencia con productos innovadores, aplicaciones con mejores características como whatsapp y la falta de un análisis para la toma de decisiones considerando las características del producto que debían renovarse generando un fracaso inminente de Blackberry. (Pajares Guevara, 2016)

Por ende, las consecuencias de las malas decisiones impactan en diferentes niveles de la organización, pueden ser impactos financieros, pérdida de clientes, reputación y credibilidad, aspectos legales, falta de innovación y desarrollo como se mencionaba en el ejemplo de la empresa anterior, entre otros niveles.

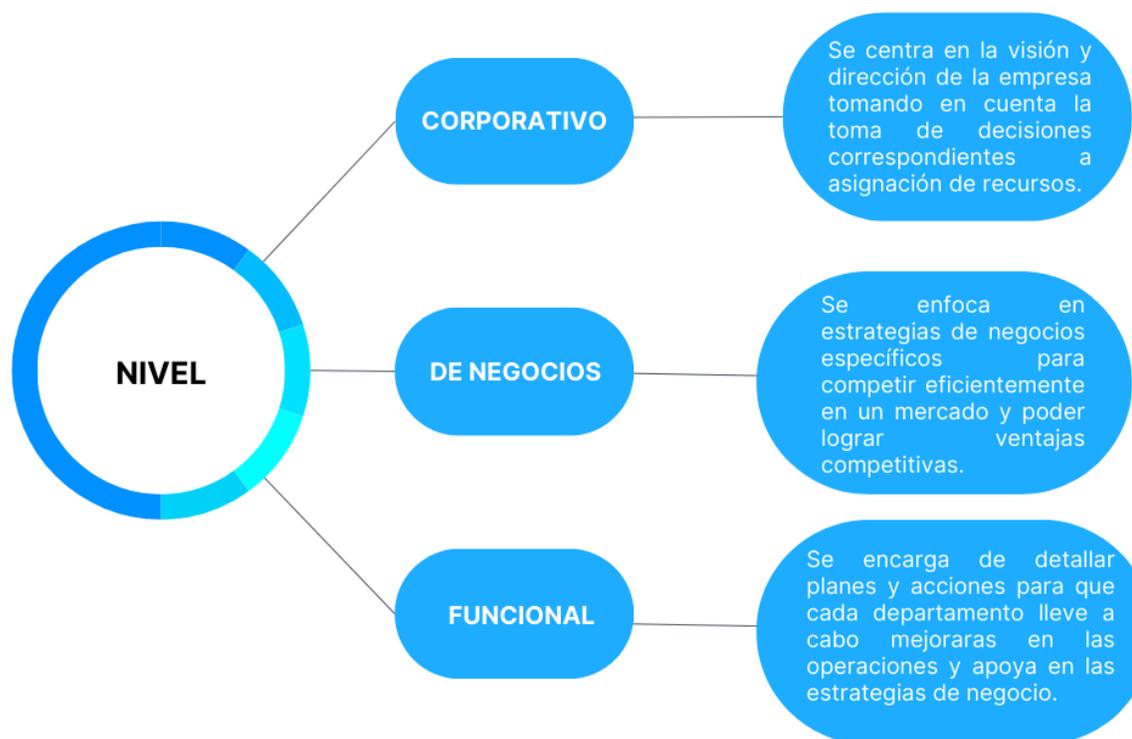
De igual forma los gerentes deben hacer uso de estrategias para alcanzar el éxito de la empresa; la gerencia o la dirección a menudo toman decisiones de rutina, de emergencia o rara vez estratégicas, por lo que hacer uso de herramientas de toma de decisiones y de la intuición no basta para tomar decisiones acertadas, para complementar se deben utilizar estrategias, para el autor Castellanos (2015) "La estrategia es el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo, para lograr un determinado fin o misión" (p. 3).

Mientras que Fernández Lorenzo (2012) tiene dos definiciones, estrategia es:

La forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos o también un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. (p. 2)

Figura 1

Niveles de la estrategia



Nota. La figura 1 muestra los tres niveles de la estrategia en donde el nivel corporativo o estrategia corporativa a través del CEO y los altos directivos se centran en controlar el progreso de las estrategias, la visión y dirección de la empresa tomando en cuenta la toma de decisiones correspondientes a la asignación de recursos; el gerente de la estrategia o nivel de negocio se enfoca en estrategias de negocios específicos para competir eficientemente en un mercado y poder lograr ventajas competitivas; mientras que el nivel funcional se encarga de detallar planes y acciones para que cada departamento lleve a cabo mejoras en las operaciones y apoya en las estrategias de negocio, los encargados de las funciones de este nivel son los gerentes funcionales.

Con respecto a los niveles de la estrategia es importante que el gerente seleccione la estrategia adecuada según la comprensión y el conocimiento que tenga sobre la organización y lograr con su selección crear un equilibrio de las necesidades internas y externas de la empresa, es necesario que desarrolle estrategias efectivas para aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos, algunas de las estrategias básicas que se pueden mencionar según Cedeño Velasco et al. (2019) son "las estrategias en procesos, estrategias en talento humano basado en competencias, estrategias en producción basadas en el uso de maquinarias y equipos, y por último las estrategias financieras como base fundamental para la toma de decisiones que permitirán el desenvolvimiento eficaz de la empresa." (p. 194)

Por otro lado, existen otros tipos de estrategias como indica Cando Chiluisa y Chacón Tapia (2011) las estrategias intensivas permiten mejorar la posición de la empresa en el mercado por medio de la maximización del potencial de productos y mercados ya existentes; también están las estrategias de diversificación que permiten la expansión de negocios relacionados con las operaciones actuales de la empresa, estas estrategias a su vez se dividen en horizontal, conglomerados y concéntrica; las estrategias defensivas buscan proteger la posición en el mercado de la empresa y evitar pérdidas generadas por competidores o condiciones del mercado.

Entre otras estrategias existentes están las estrategias genéricas de Michael Porter, estas estrategias ayudan a las empresas a alcanzar y mantener una ventaja competitiva en el mercado, mientras que las estrategias de integración son utilizadas por las empresas para tener el dominio de proveedores o la competencia y se dividen en: horizontal, vertical hacia delante y vertical hacia atrás. (Cando Chiluisa y Chacón Tapia, 2011)

De manera que el uso adecuado de recursos como las herramientas y estrategias utilizadas afectan la toma de decisiones y a su vez influyen en los resultados de la organización, positiva o negativamente. El uso de estos recursos facilita al gerente tomar decisiones e influyen en la capacidad de la organización de enfrentar y adaptarse rápidamente a cambios que pueden ser internos o externos, aprovechar oportunidades y gestionar riesgos. Lo que

contribuye a la mejora continua y al logro de objetivos, generando resultados positivos y sostenibles a largo plazo.

Conclusión

Los gerentes deben realizar una gestión efectiva en la toma de decisiones, esto es fundamental para que las organizaciones sean sostenibles y logren el éxito empresarial, las herramientas y estrategias mencionadas brindan al gerente la base para poder evaluar situaciones difíciles, identificar problemas y oportunidades, así como escoger la mejor alternativa de solución para diversos problemas. Además, las herramientas aumentan la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios en los mercados o en el entorno interno de la organización.

Además, es importante mencionar que las consecuencias de las decisiones gerenciales, ya sean positivas o negativas, van más allá de resultados financieros inmediatos. Por un lado, las decisiones positivas generan cambios efectivos en la empresa como una buena posición competitiva, crean un ambiente de innovación, mejoran la reputación de la empresa y brindan un crecimiento constante. Por otro lado, las decisiones negativas pueden llevar a pérdidas de clientes, pérdidas financieras y daño a la reputación. Es por esto que los gerentes deben tomar en cuenta las herramientas disponibles y aplicar estrategias bien definidas que maximicen las oportunidades y mitiguen los riesgos para las organizaciones, así como considerar el uso de la IA en la para tener un panorama más amplio para la toma de decisiones.

Referencias

- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C. y Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data: Revista de Investigación*, 13(1), 18-27. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81619989003.pdf>
- Cando Chiluisa, W. M. y Chacón Tapia, M. L. (2011). *Diseño de un plan estratégico para la planta procesadora de lácteos Amazonas de la parroquia Guaytacama. para el periodo 2011-2014* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/358/1/T-UTC-0149.pdf>
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. Ediciones Le Venezuela. <https://lcestrategia.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratc3a9gica-luis-castellanos.pdf>
- Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R. y Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales: como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y sociedad: Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 11(5), 191-200. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n5/2218-3620-rus-11-05-191.pdf>
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. EOI: Escuela de Organización Industrial. <https://www.studocu.com/row/document/universidade-de-cabo-verde/contabilidade-de-grupos-de-empresas/componente-digital-estr-e-espanhol/7515455>
- Grumberg, D. S., Hernández, M. L. y Scotti, F. G. (2022). *Toma de decisiones en una PyME* [Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín]. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1914/1/TFPP%20EEYN%202022%20GDS-HML-SFG.pdf>

- Moody, P. (1991). *Decisión making: Proven methods for better decisions*. (S. Gómez de Jaramillo, Trans.). McGraw-Hill, Inc. (Trabajo original publicado en 1983) <https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/Libro%20de%20Toma-de-decisiones-gerenciales.pdf>
- Obeso Becerra, M., Díaz Rubin, J. M. y López Fernández, C. (s.f.). *Fundamentos de estrategia empresarial* [Diapositiva de PowerPoint]. Academia. https://www.academia.edu/41692671/Tema_1_Introducci%C3%B3n_Fundamentos_de_Estrategia_Empresarial_Este_tema_se_publica_bajo_Licencia_CreaAve_Commons_BY_NC_SA_4_0?uc-sb-sw=96850958
- Pajares Guevara, A. (2016). *La falta de innovación y el fracaso empresarial* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla]. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/90781/fichero/TFG+ANTONIO+PAJARES+GUEVARA.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración (octava edición)*. Pearson Educación. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf
- Solano Brenes, A. I. (2013). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología en Marcha*, 16(3), 44–51. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467
- Zapata Cortés, J. A. (2020). Editorial. Inteligencia artificial para la toma de decisiones. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 3-5. <https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271538001.pdf>

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a Maestra Joscelyne Priscila Arrieta Martínez, por revisar y validar este artículo científico. Además de su acompañamiento y asesoría en este proceso.

Sobre la autora

Helena Gilda María Castillo Villela

Actualmente estudiante de la Maestría en Administración Financiera en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Cuenta con cierre de pènsum en Licenciatura en Administración de Empresas y es técnica en Administración de Empresas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Financiamiento de la investigación

La investigación es requisito de graduación de maestría y fue financiada con recursos propios.

Declaración de intereses

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

Derechos de autor

Copyright© 2024. Helena Gilda María Castillo.

Este texto está protegido por la [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](#).



Es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de: Atribución: Debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.