

# Tabla de contenidos

## **CAPÍTULO IV. Los Gerentes y la toma de decisiones.**

### **4.1 El Gerente.**

4.1.1 Tipos de Gerentes.

4.1.2 Niveles de la Administración.

### **4.2 El proceso de toma de decisiones.**

4.2.1 Etapas de la toma de decisiones.

4.2.2 Modelos de Toma de Decisiones más representativos.

**Fuente:** Revisar Bibliografía.

Lectura Estructura organizativa.

Lectura El Individuo.

Lectura Gerencia.

Historieta “Los monos”.

Video Patabamba Pallay.

Video Consorcios Sin Contabilidad Independiente. Una herramienta para la competitividad.

Video Gerencia de cambio.



# CAPÍTULO IV. Los Gerentes y la toma de decisiones.



## 4.1 El Gerente.

Persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar.

### 4.1.1 Tipos de Gerentes.

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones





Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y de diferentes rangos de actividades dentro de ellas. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes



## 4.1.2 Niveles de la Administración.



### a. Gerentes de Primera Línea

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de “supervisores”. El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.



## **b. Gerentes Medios.**

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las de sus empleados.





### **c. La Alta gerencia.**

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia



Con frecuencia, la toma de decisiones es uno de los roles de mayor reto para los gerentes.

Los sistemas de información han ayudado a los gerentes a comunicar y distribuir la información; sin embargo, han proporcionado poca asistencia para la toma de decisiones administrativas.





## 4.2 El proceso de toma de decisiones.

La Toma de Decisiones se puede clasificar de acuerdo con el nivel organizacional en que ocurre:

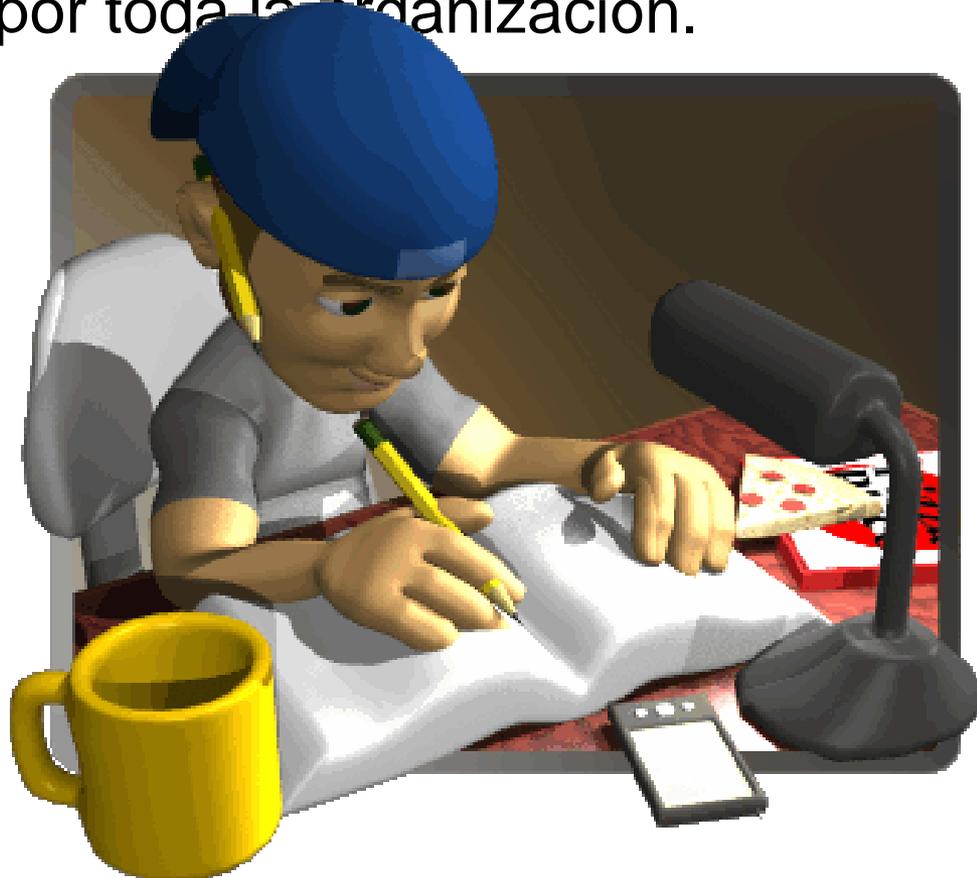
**a. La toma de decisiones estratégicas:** determina las metas, los recursos y las políticas a largo plazo de la organización.

**b. La toma de decisiones para el control administrativo:** se refiere principalmente a la manera eficiente y eficaz de utilizar los recursos y de qué tan bien se desempeñan las unidades operativas.

**c. La toma de decisiones del control operativo:** determina cómo realizar las tareas específicas establecidas por los



**d. La toma de decisiones a nivel del conocimiento.**  
Tiene que ver con la evaluación de las nuevas ideas sobre productos y servicios, de las formas de comunicar el nuevo conocimiento y de las maneras de distribuir la información por toda la organización.



Los investigadores clasifican las decisiones en cada uno de estos niveles como:

**a. Las decisiones no estructuradas.**

Son aquellas en las que el encargado de tomarlas debe aportar criterio, evaluación y entendimiento a la definición del problema. Cada una de estas decisiones es novedosa, importante y sale de la rutina, además de que no hay un procedimiento bien comprendido ni convenido para tomarlas.



## **b. decisiones estructuradas.**

Son repetitivas y rutinarias e implican un procedimiento definido para manejarlas, de tal manera que no es necesario tratarlas cada vez como si fueran nuevas.

## **c. decisiones semiestructuradas.**

Sólo parte del problema tiene una respuesta bien definida proporcionada por un procedimiento aceptado.





# TIPO DE DECISIÓN

## NIVEL ORGANIZACIONAL

Operativo

Del conocimiento

Administrativo

Estratégico

Estructurada

Cuentas por cobrar

Programación  
Electrónica



Excedentes de costos  
de producción



Semi-  
estructurada

Preparación de  
presupuestos

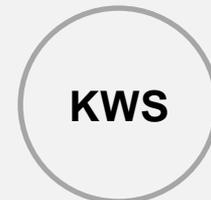


Programación de proyectos

Ubicación de las  
instalaciones de  
producción



No estructurada



Diseño de productos

Nuevos  
productos  
Nuevos  
mercados

Clave: TPS= Sistema de procesamiento de transacciones

KWS= Sistema de trabajo del conocimiento

MIS= Sistema de información gerencial.

DSS= Sistema de apoyo a la toma de decisiones

ESS= Sistema de apoyo a ejecutivos



## 4.2.1 Etapas de la toma de decisiones.

### a. La inteligencia.

Consiste en identificar y entender los problemas que se presentan en la organización —el porqué ocurre un problema, dónde y cuáles son sus efectos. Los sistemas MIS tradicionales que suministran una gran variedad de información detallada pueden ayudar a identificar problemas, excepciones.



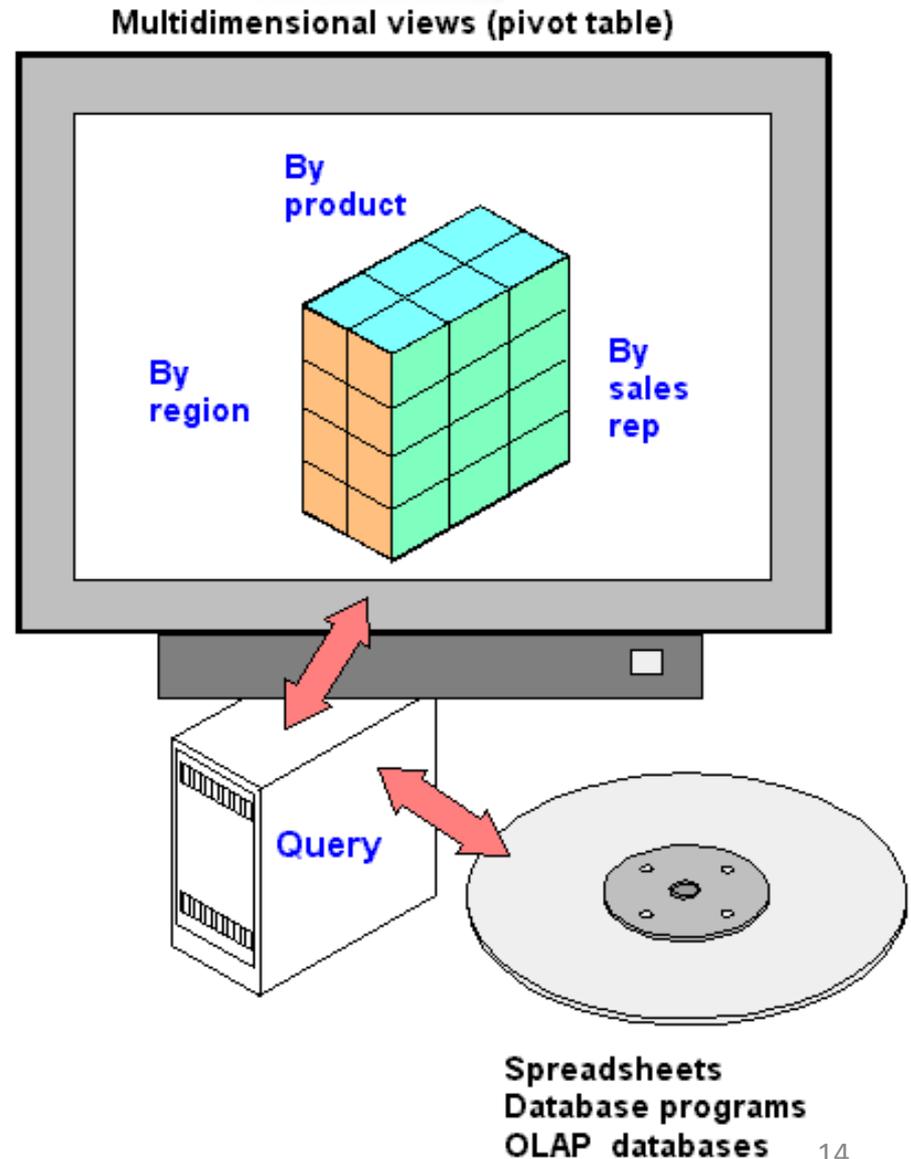
as reportan



## b. El diseño.

El individuo genera posibles soluciones para los problemas.

Los DSS más pequeños son ideales en esta etapa de la toma de decisiones porque trabajan sobre modelos sencillos, es posible desarrollarlos rápidamente y pueden operar con datos limitados.





### **c. La selección.**

Consiste en elegir entre alternativas de solución. Aquí el encargado de la toma de decisiones podría necesitar un sistema DSS más grande para obtener datos más extensos a partir de varias alternativas y modelos complejos, o bien, herramientas de análisis de datos para recabar toda la información y oportunidades.



d. La **implementación** de la solución, cuando la decisión se pone en práctica, los gerentes pueden utilizar un sistema que elabore informes de rutina sobre el progreso de una solución específica. Los sistemas de apoyo pueden abarcar desde sistemas MIS con características avanzadas hasta sistemas mucho más pequeños, así como software de planeación de proyectos que se ejecute en computadoras personales.





Por lo general, las etapas de la toma de decisiones no necesariamente siguen una ruta lineal.





Hay un problema?



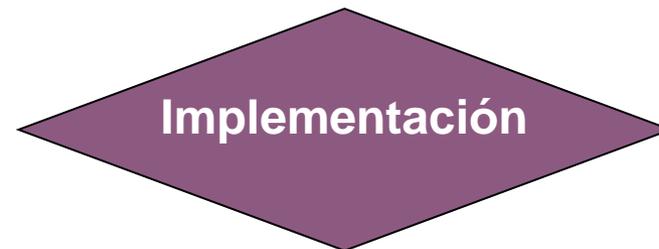
Cuales son las alternativas?



Cual se debe elegir?



Esta funcionando la alternativa elegida?



## 4.2.2 Modelos de Toma de Decisiones más representativos.

### a. Modelo racional.

Modelo de Conducta Humana basado en la creencia de que la gente, las organizaciones y las naciones se comprometen en cálculos básicamente congruentes, de maximización de valor.

### b. Estilo cognitivo.

Disposiciones fundamentales de la personalidad hacia el tratamiento de la información, la selección de alternativas y la evaluación de las



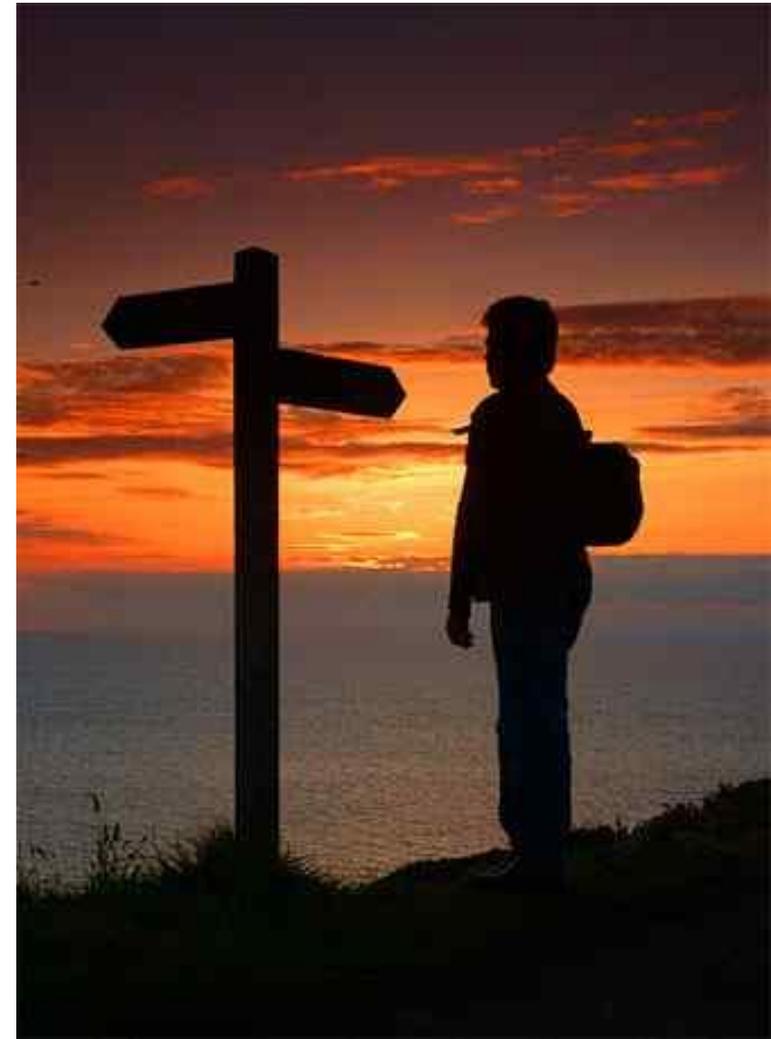


### **c. Tomadores de decisiones sistemáticos.**

Estilo cognitivo que descubre a las personas que evalúan un problema estructurándolo en términos de algún método formal.

### **d. Tomadores de decisiones intuitivos.**

Estilo cognitivo que describe a las personas que abordan un problema con múltiples métodos, utilizando la prueba y el error para encontrar una solución.





## Caja de Herramientas de la Gerencia Social

Tipo de Herramienta	Descripción
Análisis del entorno	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadores. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.
Análisis de los involucrados	Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.



## Construcción de escenarios

Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.

## Planificación estratégica

Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio y lograr su desarrollo y consolidación. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.

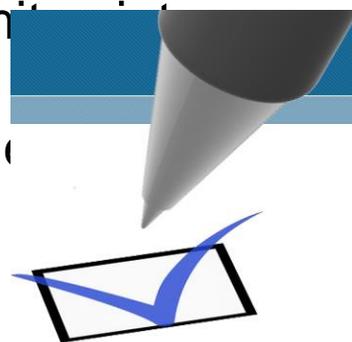


## Análisis de problemas

Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior, se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda resuelto a satisfacción.

## Instrumentos de preparación de programas y proyectos

Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos más relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite el análisis de problemas al diseño de los mismos, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.





## **Seguimiento Evaluación**

y

Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo.

El proceso de seguimiento y evaluación educa o informa la gerencia social guiando los procesos necesarios para entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.

## **Técnicas de manejo de conflictos**

Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.

## Metodologías para promover y facilitar la Participación

Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas).

La planificación estratégica, el marco lógico, la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la gerencia social participativa. En el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión, la investigación-acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades más car



**Diseño y coordinación de redes interorganizacionales**

El diseño de redes (que forma parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la gerencia social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas.

Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de gobierno y organizaciones de la sociedad.



## Diseño y gestión de la descentralización

Los instrumentos de diseño, implementación y evaluación de programas sociales descentralizados son los instrumentos básicos ya descritos en este cuadro, con inclusión de las metodologías para la participación ciudadana en los programas y proyectos. Adicionalmente están los instrumentos de diseño organizacional y de elaboración de matrices de funciones. Se trata con ellos de apuntalar un proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar y la promoción de la participación ciudadana en las políticas.

