

HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA
TOMA DE DECISIONES

ROCIO DEL PILAR DIAZ CABRERA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI

2020

HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA
TOMA DE DECISIONES

ROCIO DEL PILAR DIAZ CABRERA

Informe presentado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos

Asesor:

Daniel Yiwady Ordoñez Abril

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA UNICATOLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 14 de septiembre 2020

CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCION.....	6
1 HERRAMIENTAS GERENCIALES EN FUNDESO IS.....	12
1.1 GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES.....	13
1.2 USOS, BENEFICIOS Y DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES.....	14
1.3 LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: INNOVACIÓN.....	14
1.4 TOMA DE DECISIONES EN SITUACION DE CERTEZA, RIESGO E INCERTIDUMBRE.....	15
2. CONCLUSION.....	16
3. RECOMENDACIONES.....	18
REFERENCIACION.....	20

RESUMEN

Este informe se desarrolla para la empresa Fundeso IS con el propósito de hacer algunas reflexiones, así como dar a conocer las herramientas gerenciales para la toma de decisiones como una opción pertinente para lograr cambios que generen la solución de los problemas que se están presentado en la empresa Fundeso IS. Se viven tiempos de difíciles en las organizaciones lo que conlleva a que los gerentes de estas deban adoptar medidas eficaces que permita adaptarse a un entorno cambiante. En la actualidad, el centro de atención es, lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica y empezar a valerse de herramientas de avanzada.

PALABRAS CLAVES

Gerencia estratégica, organizaciones, innovación, cambio organizacional, toma de decisiones, gestión, herramientas.

ABSTRACT

This report is developed for the company Fundeso IS with the purpose of making some reflections, as well as making known the management tools for decision-making as a relevant option to achieve changes that generate the solution of the problems that are being presented in the company Fundeso IS. Difficult times are experienced in organizations, which means that their managers must adopt effective measures that allow them to adapt to a changing environment. Today, the focus is on achieving the highest levels of competitiveness, strategic planning and starting to use advanced tools.

KEYWORD

Strategic management, organizations, innovation, organizational change, decision making, management, tools.

INTRODUCCION

Fundeso IS es una organización del sector privado, del orden nacional sin ánimo de lucro, independiente y legalmente constituida, que tiene como fin mejorar la calidad de vida y el bienestar social mediante iniciativas que den respuestas a los retos e inquietudes que demanda la sociedad. Fundada en 1998 en la ciudad de Santiago de Cali con la posibilidad de ejecutar proyectos en la región y en el país. Es una fundación que cuenta con un equipo interdisciplinario, comprometido, con vocación de servicio, que busca participar en los diferentes agentes particulares, privados y públicos en diversos proyectos de los determinantes sociales, para aportar a la comunidad y fomentar facultades que contribuyan al desarrollo socio económico del país. Esta línea de trabajo se articula a los diferentes esquemas de la Fundación, con el fin de asesorar y participar en programas de liderazgo comunitario, desarrollando proyectos para impulsar la creación de empresas.

En la empresa se vienen presentando dificultades a la hora de ejecutar los proyectos ya que no se cumplen los tiempos establecidos para su ejecución, se improvisa mucho en la realización de las actividades en cada área, lo que ocasiona que los proyectos no generen los resultados esperados y los sponsor queden satisfechos. En las organizaciones le están dando mucha más importancia a la toma de decisiones pues están conscientes que de una decisión acertada depende el futuro de la organización. Teniendo en cuenta que las herramientas gerenciales para la toma de decisiones son un conjunto de instrumentos, que metódicamente y didácticamente proporcionan los recursos que facilitan el camino para la toma de decisiones, se hacen necesarias para la resolución de dicho problema en Fundeso IS. (Blogger, 2014).

El problema que presenta la empresa Fundeso IS es la falta de cumplimiento en las tareas asignadas por parte de los colaboradores lo que genera desperdicios en tiempo de ejecución de los proyectos y una mala utilización de los equipos en

materia de productividad. Esto se traduce en la pérdida en tiempo de valioso el cual obedece a la falta de planeación de sus procesos. En este aspecto, no aprovisionarse del tiempo necesario, no hacer mantenimiento preventivo a las máquinas o la no coordinación de los trabajadores y sus labores, se traducen en el aumento de tiempos ociosos, es decir, tiempo desperdiciado que afecta el cumplimiento de fechas de entrega, lo que conlleva a dejar de percibir las remuneraciones económicas esperadas debido a la pérdida de los contratos. (Anonimo, 2018)

FUNDESO IS carece de establecimiento lógico de jerarquías, la comunicación es deficiente entre los miembros de los equipos de trabajo por lo que la toma de decisiones son generalmente fuera de los tiempos previstos en los cronogramas, aumentando los costos, afectando los tiempos de los entregables y con amplia insatisfacción en los clientes meta lo que genera saltarse los pasos lógicos para tomar una decisión y no hacer seguimientos a los resultados de las decisiones que se toman ni establecer reglas claras desde la dirección para que los colaboradores las sigan. (Cortiñas, 2020, pág. 34)

La carencia de herramientas gerenciales para la toma de decisiones aumenta los tiempos necesarios para planear y ejecutar los proyectos, afectando el total de la cadena de abastecimiento con repercusiones en el aumento de la carga de trabajo del equipo por los reprocesos. En el nivel de ejecución, los problemas se presentan en torno al trabajo diario, a la realización de las tareas cotidianas y al trato con los interesados, así como ejercer un impacto en las operaciones generales de una compañía y sus empleados. Los gerentes incompetentes existen, y pueden tener desafíos en lo que respecta a los integrantes del personal y la capacidad de mantenerlos motivados. Además, los supervisores deficientes quizás no tengan la habilidad de equilibrar los presupuestos, incrementar los ingresos o desempeñar otras tareas cruciales. (Deeb, 2020, pág. 56).

La falta de herramientas gerenciales para la toma de decisiones disminuye el tiempo necesario para planear y ejecutar los proyectos afectando las áreas de tiempo y costo de los mismos, es así como el nivel de ejecución los problemas se presentan en torno al trabajo diario, a la realización de las tareas cotidianas y al trato con los interesados, así como ejercer un impacto en las operaciones generales de una compañía y sus empleados.

La mala administración ha conducido a organizaciones a cerrar sus puertas de forma permanente. El pésimo liderazgo genera un mayor reemplazo de empleados; los gastos de reunir y capacitar individuos se vuelven inaccesibles, lo que puede impactar en la capacidad de la empresa para continuar con las operaciones.

La empresa Fundeso IS podría ir a la quiebra con todo lo que esto conlleva por la pérdida de contratos y más aún acarrear con demandas y conflictos legales por incumplimiento de dichos contratos. (Deeb, 2020)

Una vez que el problema ha sido claramente definido, se conoce su naturaleza, en qué nivel de gestión ha de ser resuelto, cual es la real y cual la desacertada, que objetivo se pretende conseguir con la solución y que afectara esta al resto de subsistemas de la organización, es el momento de desplegar alternativas y elegir la más adecuada de acuerdo con las exigencias y restricciones previamente establecidas. Se entonces hace necesario crear una PMO que oriente y acompañe a sus colaboradores comenzando desde la gerencia a implementar exitosamente sus estrategias de administración a través del uso e implementación de herramientas gerenciales para la toma de decisiones en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos en Fundeso IS. (Lorena, 2005)

REVISION DE LITERATURA

Las herramientas gerenciales son todos aquellos métodos empleados para hacer más eficaz la labor de dirección de una organización, estas apoyan a los tomadores de decisiones a determinar un modelo directivo y acoplarlo a su estructura. La toma de decisiones representa uno más de los roles gerenciales junto a los de negociador, representante legal, líder, vocero, distribuidor o conciliador. Las personas y organizaciones no son conscientes de las decisiones que se toman en el día a día. La toma de decisiones es una habilidad que puede ser aprendida por cada uno, de las cuales hay dos tipos básicos: las que se dan usando un proceso específico (racional o estructurado) y aquellas que se dan por sí solas (intuitivo o no estructurado).

HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Un gerente efectivo hace uso de las herramientas gerenciales, propicia compartir con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización, establece un proceso efectivo de comunicación, además de utilizar consenso para potenciar la toma de decisiones del personal docente. El estudio se ajusta al paradigma cuantitativo, tipo descriptivo, modalidad proyecto factible. Se concluyó que el manejo de habilidades gerenciales para que un gerente logre ser un modelo para el grupo de talento humano que dirige, si bien requiere individualidad igualmente exige el dominio de cierto conocimiento sobre esquemas paradigmáticos que permitan innovar en las formas de desarrollar el proceso de toma de decisiones. (Febres, 2014)

HERRAMIENTAS GERENCIALES: USOS, BENEFICIOS Y DIFICULTADES EN SU IMPLEMENTACIÓN EN ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Determinar los tipos de herramientas gerenciales, sus beneficios y dificultades de adopción en las empresas. Con el fin de establecer los beneficios y dificultades de la implementación de herramientas gerenciales fueron encuestados 60 organizaciones de economía popular y solidaria de los sectores de comercio, manufactura y servicios. En relación a los beneficios de implementación de este tipo de instrumentos, estas organizaciones las usan para la detección de nuevas oportunidades de negocio, la solución de problemas estratégicos y el desarrollo de procesos de mejora continua. Además, las dificultades en su implementación fueron la falta de recursos financieros, falta de tiempo para capacitación y bajo nivel de conocimientos en áreas de tecnología. (Rocío León, 2020)

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOTECNIA: HERRAMIENTA NECESARIA EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

El sistema de información de mercadeo (SIM) comprende la integración de los diferentes sistemas empleados en la organización para registrar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones en mercadotecnia, razón por la cual, se presenta como objetivo del presente artículo algunas consideraciones teóricas con carácter instrumental, así como, un análisis conceptual entre SIM y la investigación de mercado. Se concluye, que los SIM sirven como herramientas útiles para suministrar con gran rapidez información precisa de diversas fuentes, al identificar problemas y oportunidades para que le permitan a la gerencia responder acertadamente a las necesidades en el menor tiempo posible. (Clemenza, 2005)

GERENCIA ESTRATÉGICA: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

La gerencia estratégica en las organizaciones reviste gran importancia, al ser quien define el direccionamiento del negocio en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que delinear tal direccionamiento, deben estar alineadas con el

pensamiento de quienes se encuentran al frente de los negocios. Se asume para efectos de la investigación desarrollada, una postura enmarcada en la metodología cualitativa, con enfoque documental, sentando las bases para una investigación de mayor alcance. Se revisan documentos especializados con el fin de realizar una disertación teórica inicial, tales como Thompson y Strickland (2004), David (2003); Chiavenato (2011), entre otros. Los resultados indican que la literatura especializada en el área es diversa y arrojan elementos esenciales para la construcción del pensamiento estratégico. (Jorge González, 2019)

LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

El presente artículo enfatiza sobre las fuerzas del cambio como factores de incertidumbre que acrecientan la volatilidad en el mercado, al igual que el desempleo en el entorno. Igualmente, se presenta al redimensionamiento como consecuencia de la implementación de nuevos procesos tecnológicos, en sustitución de los procesos actuales en la búsqueda de caminos que permitan su reorganización. Por otra parte, se dan pautas sobre cómo aplicar la reingeniería de procesos, la rápida reingeniería y la reingeniería de negocios siguiendo a Mauricio Lefcovich (2006) evitando confusiones con aquellos procesos que no constituyen reingeniería. Finalmente se concluye con los comportamientos fundamentales a tener en cuenta en procesos de reingeniería, siguiendo las recomendaciones de Hammer y Champy, Lefcovich y Tobón. (Duque, 2006)

1. HERRAMIENTAS GERENCIALES EN FUNDESO IS

En la empresa Fundeso IS se presenta el problema de incumplimiento en la ejecución y finalización de los proyectos, lo que ocasiona grandes pérdidas a la empresa y riesgo de quiebra de la misma. Estos riesgos se podrían definir como cuantificables ya que son pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, errores humanos y fallas en los procesos, así como riesgo estratégico que se asocia con la forma en que se administra la empresa y el manejo del riesgo que se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión, el cumplimiento de objetivos, definición de las políticas de manejo de la empresa y la conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

Se ha identificado la falta de herramientas gerenciales como una de las principales causas que generan el problema en Fundeso IS. Siendo así, se hace el respectivo análisis de la situación para buscar una solución. Es necesario establecer jerarquías, lograr una comunicación asertiva entre los miembros de los equipos de trabajo, tomar decisiones a tiempo, tener presente las consecuencias derivadas de la decisión y que puedan evitar otros problemas, seguir los pasos lógicos para tomar una decisión, hacer seguimientos a los resultados de las decisiones que se toman y establecer reglas claras desde la dirección para que los colaboradores las sigan. (Cortiñas, 2020, pág. 3)

Las herramientas gerenciales son todos aquellos métodos empleados para hacer más eficaz la labor de dirección de una organización, estas apoyan a los tomadores de decisiones a determinar un modelo directivo y acoplarlo a su estructura. La toma de decisiones representa uno más de los roles gerenciales junto a los de negociador, representante legal, líder, vocero, distribuidor o conciliador. Las personas y organizaciones no son conscientes de las decisiones que se toman en el día a día. La toma de decisiones es una habilidad que puede ser aprendida por

cada uno, de las cuales hay dos tipos básicos: las que se dan usando un proceso específico (racional/estructurado) y aquellas que se dan por si solas (intuitivo/no estructurado).

1.1 GERENCIA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

La Gerencia Estratégica es una herramienta que permite administrar y ordenar los cambios pertinentes en las organizaciones de modo que se definan los objetivos de la esta y se establezcan estrategias para lograrlos, de igual modo se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente presente y futuro. Según algunas teorías, la toma de decisiones puede definirse como: “Un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas (...)” (Artieta y González, 1998). En otras palabras, la toma de decisiones hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir; lo que involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión. (González, 2019)

En la empresa Fundeso IS se necesita implementar procesos que involucren: Gobernanza y apoyo, estructura, procesos, personas y tecnología para lo cual el líder o gerente debe ser inteligente, fuerte, tener visión y determinación. Teniendo en cuenta que un líder es un descubridor de problemas, alguien que define y toma acción sobre los problemas que otras personas no hacen, promueve una estructura colaborativa y crea ambientes altamente motivadores lo que llevara a la empresa Fundeso IS a reinventarse sin sacrificar el core frente a las nuevas realidades.

1.2 USOS, BENEFICIOS Y DIFICULTADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES

En los últimos años se han realizado diversas investigaciones sobre el tema de herramientas gerenciales, las cuales se han focalizado en temas como los tipos de herramientas más usados por las empresas, los motivos para su adopción, los problemas en su implementación y uso, y los beneficios generados en las firmas. Por ejemplo: Ahmed & Hassan (2003), Phaal et al. (2006), Nedelko, Potocan, & Dabić (2015), Boikanyo, Lotriet, & Buys (2016), Pawliczek et al. (2015), Fanelli, Lanza, & Zangrandi (2017), entre otros, de los cuales la mayoría coinciden en que las investigaciones relacionadas con el uso de herramientas de gestión estratégica no han sido suficientemente discutidas por académicos y gestores. (Rocío León, 2020, pág. 89)

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones tendrá una consecuencia, es importante entonces, prever cual es el efecto que tendrá cada una de las alternativas y así poder eliminar algunos recursos probables de acción que pudieran causar daño a la compañía, será entonces necesario que el gerente asuma su rol de decisor ya que tendrá que encargarse de realizar la selección de alternativas de la mejor manera en función de lograr los objetivos empresariales propuestos. En la empresa Fundeso IS se implementaran herramientas como la lluvia de ideas, así como identificar estrategias y establecer objetivos definidos.

1.3 LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: INNOVACION

Los gerentes del siglo XXI deben asumir el reto de implementar diseños novedosos en las organizaciones, asumir una nueva postura frente a los cambios de manera que estos generen grandes cambios para así ser más competitivos. Se debe reconocer la necesidad de implementar una infraestructura para promover la

innovación así como la tecnología que se requiere para lograr verdaderos cambios que los lleve a lograr sus objetivos.

En Colombia, Turriago (2002) planteó cómo la explosión creativa derivada de la innovación, demanda, como es de esperar, solución a nuevos problemas. Este proceso de resolución de nuevos problemas genera aprendizaje y al existir aprendizaje, se aumenta la base general del conocimiento de las empresas y por ende de la sociedad, con lo cual entra a coincidir con las teorías de Senge (1990) sobre el aprendizaje de la organización en la "La quinta disciplina" que les permite aprender y desaprender y reaprender de su propias experiencias en la solución de sus problemas, Garvin (2000) "Crear una organización que aprende", y con Kaplan y Norton (1997) en su obra The Balanced Scorecard traducido al español como "Cuadro de mando integral" y en el cual el aprendizaje permanente es fundamental para mejorar la actuación del personal de la organización.

1.4 TOMA DE DECISIONES EN SITUACIÓN DE CERTEZA, RIESGO E INCERTIDUMBRE

Todo gerente de proyectos debe buscar herramientas pertinentes que le permitan tomar decisiones para el buen funcionamiento y ejecución de estos. En este sentido se deben buscar métodos de valoración de los resultados de cada decisión en función de las condiciones en las que estas se toman. Es en este contexto, que el proceso de toma de decisiones se constituye en diferentes fases: Identificación del problema, búsqueda de alternativas, establecimiento de criterios, elección de una de ellas e implementación y control. De igual forma hemos aprendido que en algunas situaciones concretas se pueden obtener soluciones óptimas, sin embargo en el día a día de las empresas estas situaciones distan de lo que representan las tareas de dirección; estas se desarrollan esencialmente en situaciones de riesgo e incertidumbre. Ante situaciones de riesgo e incertidumbre existen diversos criterios

que pueden ayudar al decisor a decantarse por una alternativa u otra de entre las que tiene a su disposición. (Rueda Armengot, 2020)

2. CONCLUSION

El manejo de herramientas gerenciales para la toma de decisiones pueden conseguir que un gerente logre ser un modelo de vida para el grupo del talento humano que dirige, si bien requiere individualidad igualmente exige el dominio de cierto conocimiento sobre esquemas paradigmáticos que permitan innovar en las formas de desarrollar el proceso de toma de decisiones, por consiguiente, existen herramientas intrínsecas al ser humano pero otras están asociadas al conocimiento adquirido como fortaleza.

Las decisiones son de varios tipos:

Estratégicas (alta dirección).

Tácticas (nivel intermedio).

Operativas (primera línea).

El análisis estratégico genera una perspectiva sobre el presente y futuro de la organización, dejando en claro las oportunidades que ofrece el entorno y las competencias de la empresa. Es importante generar y seguir procesos lógicos de desarrollo estratégico. Sin embargo, la experticia e intuición de los gerentes es fundamental, puesto que seguir un proceso metodológico no garantiza el éxito organizacional.

Todas las organizaciones poseen una estrategia, que las dirige hacia algún rumbo, por ello requieren de una estrategia formal, derivada de un análisis del ambiente, de valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera una ventaja competitiva.

Por tanto, es evidente la necesidad de que las empresas adopten métodos o técnicas acordes a los nuevos tiempos que les permitan sobrevivir e incluso crecer y consolidarse en estos ambientes que son cada vez más turbulentos y complejos. Es aquí donde, sin duda, gerencia estratégica tendrá un papel más preponderante. La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia. La toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas. Un alto porcentaje de los directivos utilizan la intuición con más frecuencia que el análisis formal para dirigir sus empresas. La antigua creencia de que los gerentes deben ignorar las emociones cuando toman decisiones, puede no ser el mejor consejo.

3. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los futuros gerentes de proyectos de la empresa Fundeso IS poner en practica la comunicación asertiva transparente, hacer un trabajo en equipo que genere cambios en la empresa y poner en marcha el prototipo de una nueva organización aunque este sea uno de los pasos más difíciles de implementar. Esto incluirá un gran esfuerzo de capacitación, además de la creación de cargos, compra de equipos y consecución de la infraestructura general.

La gerencia de Fundeso IS debe reconocer el momento de idear un cambio y escoger los colaboradores que comenzaran ese proceso, para lo cual se necesita tiempo y paciencia. Es necesario resaltar la importancia de un acompañamiento desde el comienzo en los procesos de cambio en la organización, para la implementación de las herramientas gerenciales apropiadas para generar eficacia en la ejecución de los proyectos de la empresa.

Es de vital importancia que el gerente de la empresa Fundeso IS comunique de forma eficaz los objetivos que se ha trazado en la empresa para tener una visión clara y definida y así relacionarse con su equipo de colaboradores.

Para todo lo anterior se hace necesario recordar que la toma de decisiones intuitiva se basa en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas.

Un alto porcentaje de los directivos utilizan la intuición con más frecuencia que el análisis formal para dirigir sus empresas.

También se necesita desarrollar soluciones alternas, así como un claro conocimiento de las diversas decisiones disponibles, evaluar las opciones, usar técnicas de estadísticas y matemáticas para alcanzar los objetivos deseados y aprovechar la experiencia personal para determinar la probabilidad de éxito.

El gerente de Fundeso IS deberá escoger la mejor opción que le ayude a seleccionar la ruta que tenga las mejores oportunidades de éxito en los proyectos. El gerente debe utilizar sus habilidades administrativas, persuasivas, y de manejo, y da instrucciones para asegurarse de que la decisión se lleve a la práctica.

Las siguientes son algunas recomendaciones a tener en cuenta por parte de la gerencia de la empresa Fundeso IS para que logre implementar las herramientas gerenciales para la toma de decisiones:

- Asegurarse que cada miembro de su equipo de colaboradores participe de una comunicación acertiva, clara y contundente para que la información se transmita de manera eficiente.
- Se deben implementar procesos que aseguren una buena implementación de las herramientas gerenciales en la toma de decisiones.
- Se necesita establecer metas claras
- Se han de fijar políticas
- Se debe hacer un análisis de los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias que se usan actualmente.
- Se debe medir el desempeño de la organización según las metas trazadas.
- Se deben hacer las correcciones necesarias para avanzar.

REFERENCIAS

- Alvarado, R., Acosta, K., & Buonaffina, Y. V. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 19(39), 17-31.
- Aporte a la discusión sobre la toma de decisiones*. (2014, 20 noviembre). Blogger. <https://herramientasdetomadecisiones.blogspot.com/#:~:text=Herramientas%20Cualitativas%3A%201%20Lluvia%20de%20Ideas%3A%20Tambi%C3%A9n%20denominada,miembros%20pero%20la%20decisi%C3%B3n%20..%20Mas%20cosas...%20>
- Clemenza, C., & Araujo, R. (2005). Sistemas de información de mercadotecnia: Herramienta necesaria en la toma de decisiones gerenciales. *Enl@ce: revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 2(2), 27-35. <https://dialnet.unirioja.es>
- Cortiñas, J. L. (2015, 7 junio). *Top 10, Errores toma decisiones, más frecuentes y comunes*. Apuntes Gestión. <https://www.apuntesgestion.com/b/top-10-errores-mas-comunes-en-la-toma-de-decisiones/>
- Deeb, C. (2020). *¿Qué le ocurre a una organización con una mala administración?* La Voz de Houston. <https://pyme.lavoztx.com/qu-le-ocurre-una-organizacin-con-una-mala-administracin-13402.html#:~:text=Una%20mala%20administraci%C3%B3n%20puede%20conducir,el%20presupuesto%20de%20la%20compa%C3%B1a%20Da.&text=Adem%C3%A1s%20si%20los%20gastos%20son,obtendr%C3%A1n%20menores%20ingresos%20de%20negocio.>
- Dinero.com. (2018, 11 diciembre). Estos son los principales problemas de productividad de las empresas. *Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/problemas-de-productividad-de-las-empresas-colombianas/265182>
- González, J., Salazar, F., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de*

Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21(1), 242-267.

<https://dialnet.unirioja.es>

- León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W. & Acosta, B. (2020). HERRAMIENTAS GERENCIALES: USOS, BENEFICIOS Y DIFICULTADES EN SU IMPLEMENTACIÓN EN ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. *Revista Gestão e Desenvolvimento*. 17. 03. 10.25112/rgd.v17i2.2014.
- Millones Cumpa, S. M. (2012). *Implementación de un sistema de comercio electrónico basado en CRM y Balanced Scorecard como herramienta para la toma de decisiones en la empresa "Inversiones Vialsa" de la localidad de Chiclayo*. Tesis de pregrado, Chiclayo Peru: Universidad Católica Santo
- Ospina Duque, R. (2006). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS: UNA HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(2),91-99. ISSN: 1900-5016. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409634344006>
- Rueda Armengot, C., Peris Ortiz, M., & Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. (2020). *Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre*. Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31618/Toma%20de%20decisiones%20en%20situaci%F3n%20de%20certeza,%20riesgo%20e%20incertidumbre%20V4.pdf;jsessionid=48AF78FA1085C?sequence=5>
- Topacio, L. (2005). *Economía y Empresa: Herramientas para la toma de decisiones*. Rincón del Vago. <https://html.rincondelvago.com/herramientas-para-la-toma-de-decisiones.html>