

## TOMA DE DECISIONES: RETO PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS DISTRIBUIDORAS DE ALIMENTOS GOURMET<sup>1</sup>

### DECISION MAKING: A CHALLENGE TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGE IN GOURMET FOOD DISTRIBUTION

Paz Annherys<sup>2</sup>, Harris Jaiham<sup>3</sup> y Jesús García<sup>4</sup>

Universidad de la Guajira-Colombia/Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín-Venezuela/ Universidad de la Costa-Colombia.

**RECIBIDO:** Marzo 07 de 2015

**ACEPTADO:** Junio 22 de 2015

#### RESUMEN

<http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>

El proceso de toma de decisiones constituye el motor que materializa el éxito de los negocios. Por esta razón, el presente artículo de investigación tuvo como propósito analizar la toma de decisiones y su incidencia para crear ventajas competitivas en distribuidoras de alimentos gourmet. Metodológicamente, el estudio se suscribe en una investigación de tipo analítica, descriptiva, con diseño no experimental, transaccional, de campo. La población se representó por 24 individuos, que ocupaban cargos entre la gerencia y la administración de las empresas seleccionadas. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario conformado por 12 ítems con alternativas de respuestas tipo Lickert y para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva. Se concluyó que la toma de decisiones en las empresas objeto de investigación enfatiza en el estudio de opciones para considerar la mejor alternativa, de modo que se solventa el problema sin que se impida el logro de los objetivos del negocio, además de aprovechar las oportunidades que favorecen el interés común, agregando valor, así como brindar respuesta satisfactoria y viable en los escenarios de trabajo.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, ventajas competitivas, éxitos, solución de problemas, oportunidades.

#### ABSTRACT

The process of decision-making is regarded as the engine that embodies the success of any business. For this reason, this research article has the purpose to analyze decision-making as a challenge to create competitive advantages in supply companies of gourmet food. Methodologically, the study was carried out in an investigation of analytical, descriptive, non-experimental design, transactional field. The population is represented by 24 individuals, between management and administration staff of the selected companies. Data collection was made up by 12 items with Likert-type response options questionnaire for data analysis using descriptive statistics. It was concluded that decision making in the companies under investigation, emphasize in studying options to consider the best alternative, in order to solve the problem, allowing the company to attain its business goals, while taking advantage of the opportunities that lead to promote common interests, adding value and giving a viable and satisfactory answer to the work scenario.

**Keywords:** Decision making, competitive advantages, success, problem solving opportunities.

*Este artículo se puede referenciar:*

Paz Annherys; Harris Jaiham & García Jesús (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 7(2). Pp. 100-118. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>*

<sup>1</sup> Proyecto de Investigación. Producto resultado de la investigación titulada Planificación estratégica de recursos humanos y toma de decisiones en empresas distribuidoras de alimentos gourmet. Desarrollada en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela

<sup>2</sup> Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones (URBE- Venezuela). Dra. Ciencias. Gerenciales (URBE- Venezuela). Msc. Gerencia Recursos Humanos (URBE- Venezuela). Licenciada en Administración de Empresas (URBE- Venezuela). Docente e investigadora Universidad de la Guajira-Colombia. Correo: [aipaz@uniguajira.edu.co](mailto:aipaz@uniguajira.edu.co); [annheryspaz@hotmail.com](mailto:annheryspaz@hotmail.com)

<sup>3</sup> Posdoctora en Gerencia Pública y Gobierno (URBE- Venezuela). Dra. Ciencias. Gerenciales (URBE- Venezuela). Msc. Gerencia Recursos Humanos (URBE- Venezuela). Licenciada en Administración de Empresas (URBE- Venezuela). Docente titular e Investigadora en la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE) Maracaibo- Venezuela. E-mail: [jaihamharris@hotmail.com](mailto:jaihamharris@hotmail.com).

<sup>4</sup> Posdoctor en Gerencia Pública y Gobierno y en Gerencia de las Organizaciones (URBE- Venezuela). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela). Magister en Gerencia de Mercadeo (URBE, Venezuela). Ingeniero Industrial (LUZ, Venezuela). Docente - Investigador en la Universidad de la Costa, Barranquilla-Colombia. Email: [jgarcia60@cuc.edu.co](mailto:jgarcia60@cuc.edu.co), [jesusgarcia99@gmail.com](mailto:jesusgarcia99@gmail.com)



## 1.-INTRODUCCIÓN

Hoy día las organizaciones afrontan constantes cambios en el quehacer de sus actividades, que son necesarios para mantener estable sus índices de desempeño, y con ello la rentabilidad del negocio. Esto las expone a factores endógenos y exógenos que las obligan a replantear sus esquemas de trabajo, a fin de generar ventajas competitivas en el mercado donde disponen sus bienes y servicios. La toma de decisiones se convierte, así, en un proceso estratégico para analizar las fortalezas y estudiar las oportunidades, a fin de asumir las incertidumbres del mercado.

En este sentido, los colaboradores responsables de gerenciar deben estudiar un conjunto de posibilidades y seleccionar alternativas que viabilicen respuestas acordes con la realidad de su entorno. Ello representa un reto para guiar la gestión empresarial y más aún en un mundo globalizado, en el cual las decisiones pueden repercutir en la excelencia de los procesos de trabajo, y tales decisiones son condicionadas por comportamientos, conocimientos, competencias y experiencias que determinan la respuesta idónea de una situación dada.

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, concibiéndose como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. Se percibe, así, como un proceso o medio para lograr un fin, a través del análisis y de la selección de las ventajas y desventajas de varias opciones, por lo que la selección ajustada a una estricta evaluación conducirá a los resultados finales deseados (Jones y George (2014), Koontz y Weihrich (2013) y Kinicki y Kreitner, 2003). En un sentido similar, Vásquez (2001) señala que en las organizaciones la toma de decisiones se orienta hacia el cumplimiento de una tarea rutinaria, por la cual se desarrollan en el lugar de trabajo una serie de procedimientos operarios para ser analizados dentro de los límites del tiempo y lograr de esta manera la eficiencia y eficacia.

Con otras palabras, los gerentes deben tomar decisiones para encausar el compromiso organizacional, no solo como ente social al servicio de la sociedad sino como profesionales con competencia que los hacen coparticipes del éxito y competitividad de la empresa, desde una visión crítica reflexiva, que conlleve a una alternativa objetiva e imparcial.

Como ya se afirmó, las organizaciones actuales se encuentran en un entorno de cambios permanentes, y la necesidad de supervivencia en este hace de la toma de decisiones un instrumento estratégico gestor y garante de ventajas competitivas. Al respecto, Etkin (1996) plantea que la ventaja competitiva corresponde a la diferencia que una empresa o sector fabril posee respecto a otros, o bien respecto a los requerimientos del contexto.

En consecuencia, la gestión de negocio implica una decisión que comprende un proceso cíclico, propiciando una cultura decisoria transparente desde la actuación de los gerentes, como elemento clave



para viabilizar la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades que conllevan al éxito. Ahora bien, según Vélez (2006) la decisión como acción comienza en la mente humana y finaliza en la concreción del acto correspondiente, pasando siempre por las etapas del pensar y ejecutar. Agrega este autor, que las decisiones siempre son influenciadas por los conocimientos, expectativas y experiencias previas que posee quien debe tomar la decisión, y que terminan por cambiar su conducta frente a la situación.

En virtud de lo anterior, la toma de decisiones en el contexto organizacional, sin exclusión de las distribuidoras de alimentos gourmet en el municipio de Maracaibo, Estado Zulia-Venezuela, constituye un proceso fundamental para el logro de sus objetivos, pues el desarrollo de estas puede impactar su funcionamiento, debido a las condiciones de considerable incertidumbre. Así lo expresan Jones & George (2014), cuando indican que los cambios imprevistos en el entorno pueden afectar una buena decisión, y dejar en situación de riesgo la sostenibilidad empresarial. Es aquí donde se reconoce el cimiento de la gestión gerencial, pues sobre ella recae la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas ante una situación determinada, sea como problemática o necesidad presentada, así como captar las oportunidades que permiten crear ventajas competitivas desde su gestión.

Desde las consideraciones descritas, quienes dirigen las distribuidoras de alimentos gourmet en el municipio de Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela, se enfrentan a una serie de situaciones derivadas de las condiciones y de las etapas en la toma de decisiones que dificultan la elección de una alternativa idónea en la gestión de sus procesos de trabajos, con lo cual se limita su ventaja competitiva.

En este marco, la elección de alternativas viables y objetivas se comporta desde un acto imparcial, que supone el estudio de las consecuencias e implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones. Más concretamente, la cultura colectiva e individual tiene un peso significativo al momento de la toma de decisiones en las organizaciones (Reales & Estrada, 2012). Koontz et al (2012) indican en tal sentido que algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es solo un paso en el sistema de planeación.

De acuerdo con Mondy & Noe (2005), al momento de tomar decisiones, el gerente debe ajustarse a ciertas normas para cumplir con los objetivos, políticas y estrategias que plantee, entre ellos: estar consciente de un problema, reconocerlo y definirlo, pudiendo analizar posibles alternativas y, en consecuencia seleccionar la más adecuada para solventarlo. También debe implementar la decisión a tomar, para así proporcionar una retroalimentación que no se deje a la mera intuición.

Justamente, las organizaciones distribuidoras de alimentos gourmet objeto de investigación se enfrentan a acciones restrictivas en cuanto a la toma de decisiones, producto de factores económicos,



políticos, sociales y éticos, que limitan las ventajas competitivas asociadas a actividades de excelencia, situación que pone en riesgo la solución de problemas a tono con las oportunidades del entorno, así como la asunción eficaz de los desafíos de la incertidumbre para identificar los problemas y el diseño de herramientas y medios adecuados.

Según Gibson et al (2004), se suele pensar que el proceso de toma de decisiones es más un medio que un fin en sí mismo, pero en realidad este es uno de los mecanismos organizacionales que insufla vida a la estructura, permitiendo trazar el segmento entre la situación real y la planificada, pues de su indebida realización afecta los indicadores de productividad. De allí surge el objetivo de esta investigación, que consiste en analizar la toma de decisiones como reto para las ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet en Venezuela, para lo cual se estableció como base las etapas de este proceso.

En este orden de ideas, la investigación se inició con la fundamentación teórica de la toma de decisiones, que incluye aspectos como los tipos de decisiones, específicamente las cerradas y las abiertas, así como lo relativo al proceso de toma de decisiones, que involucra las fases de diagnóstico y definición del problema, y comparar y evaluar soluciones alternativas.

#### *Toma de decisiones*

En los escenarios globalizados de hoy día, la información suele ser un factor complejo para el gerente. Las opciones que lo conducen a la elección de alternativas viables, que lo llevan a estudiar las oportunidades del entorno, minimizando los elementos que pudiesen poner en riesgo la estabilidad de la empresa, evidencian que la toma de decisiones suele ser un proceso estratégico, capaz de asumir los retos que se le presentan a la organización, ante los cuales el administrador debe desarrollar un rol objetivo e imparcial, a fin de alcanzar el éxito en forma congruente con la realidad. En ese orden de ideas, para Robbins (2004: 134) la toma de decisiones: “se considera habitualmente una elección entre alternativas estando en una encrucijada donde hay varias salidas y es necesario ir por una de ellas para alcanzar un fin determinado”.

El mismo autor precisa que la toma de decisiones es un proceso constituido por un conjunto de pasos que se inicia con la identificación de un problema, seguido de la elección de una alternativa y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión (Robbins & Coulter, (2005). Por otro lado, según Koontz et al (2012), la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión y, en concreto, un compromiso de recursos, dirección o prestigio.

De manera parecida, Stoner et al (2004) la definen como el proceso de formar parte de las actividades administrativas de la organización, que consiste en la identificación y elección de un curso de acción para



tratar un problema o aprovechar una oportunidad. Las decisiones efectivas son parte de los aciertos del gerente, pero si solo se consideran como aciertos, no le permitirán identificarse claramente con el problema. A este hay que analizarlo y, posteriormente, ver la oportunidad para aplicarlo. Por su parte, García (2009) plantea que en la búsqueda de implementar estrategias organizacionales de calidad, se debe tener presente que existen variadas alternativas, de manera que quien toma decisiones optará por aquella que permita optimar los procesos internos y satisfaga al mismo tiempo las necesidades de su mercado; de allí que el proceso de toma de decisiones es fundamental en la selección de una estrategia de calidad que sustente la competitividad.

Según Simón (1988, citado en Vásquez, 2011) la toma de decisiones en las organizaciones puede dimensionarse a partir del tipo de información disponible para tomar la misma, en el entendido de buscar la solución o respuesta óptima para el buen desempeño de una organización en su conjunto. Entonces, en el caso de las empresas distribuidoras de alimentos gourmet del municipio Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela, la toma de decisión puede concebirse como aquel proceso organizacional estratégico, de componente ético, mediante el cual se realiza una elección entre diversas opciones para resolver diferentes problemas o necesidades, y donde pueden considerarse alternativas para llegar a una conclusión válida, seleccionando la que mejor se adecue a los objetivos buscados. Así, dicha toma de decisiones se constituye en el motor que materializa el éxito de los negocios, porque se sustenta en las actividades asociadas a la planeación, organización, dirección y control. Por tanto, viabiliza las oportunidades para agregar valor a las actividades de trabajo.

En este orden de ideas, Mintzberg (2002), basado en su enfoque de jerarquía, señala que quienes toman las decisiones en las organizaciones son por tradición aquellos que se ubican en los niveles estratégicos, pues esto corresponde a la responsabilidad que poseen y que, dado su rol, marcan las pautas o lineamientos de acción hacia ciertos niveles jerárquicos.

Soto & Cárdenas (2007:14) establecen que “la toma de decisiones es el requerimiento del buen uso de la inteligencia y la voluntad”. Por ello, es importante que el empresario investigue profundamente los elementos de cada caso y reúna los más importantes, a fin de conocer con objetividad la situación real y tomar una buena decisión.

De acuerdo con lo expuesto, la inteligencia es un factor esencial en la toma de decisiones, ya que permite captar una alternativa y ponderarla en relación a un caso determinado.

Herrero (2006: 42) define la toma de decisiones como “una elección entre alternativas que guardan referencia a algún fin. Tiene como objetivo soluciones alternativas en relación con un problema en particular”. De este modo, funciona como una escogencia entre varias opciones que otorgan soluciones en el mismo contexto, y permite resolver un problema para satisfacer una necesidad de cualquier índole, pero



también es un conjunto de oportunidades que se generan en el entorno.

Cabe agregar que para Robbins & Coulter (2005: 134) la toma de decisiones “se considera habitualmente una elección entre alternativas estando en una encrucijada donde hay varias salidas y es necesario ir por una de ellas para alcanzar un fin determinado”. Se observa pues una vez más en la toma de decisiones la oportunidad de dirigirse a una meta, pero siempre considerando la mejor alternativa. Precisa, por tanto, un estudio objetivo desde la óptica de una situación dada.

Desde otras consideraciones, Vázquez (2011) visualiza el proceso de decisión desde dos aristas, una lineal y otra contingente. En la primera, asume que la toma de decisiones se apoya en los límites de lo racional, donde la persona dispone de cierta información para decidir sobre la opción más adecuada, sin conflicto alguno. En tanto que, en lo contingente, la discrecionalidad adquiere protagonismo, al no conocerse con toda certeza el comportamiento del tomador de las decisiones, por lo que se cuestiona hasta qué punto es suficientemente racional (Clegg, 1996; Crozier & Friedberg, 1990, en Vázquez, 2011).

Las empresas distribuidoras de alimentos gourmet ubicadas en el municipio Maracaibo, estado Zulia (Venezuela) pueden apoyarse en los límites de lo ético y racional para tomar sus decisiones, de modo que el gerente dispone de cierta información para escoger la opción más adecuada. La toma de decisiones supone, en consecuencia, el uso apropiado de la inteligencia y la voluntad, por ello es importante que el gerente investigue acerca de los elementos de cada situación presente y reúna los más importantes, a fin de conocer con cierta objetividad su realidad. Así, quien toma decisiones optará por aquella que permita optimar los procesos de trabajos internos, pero que satisfaga al mismo tiempo las necesidades de su entorno exterior (Jones & George, 2014; Koontz & Weihrich, 2013; García, 2009; Simón, 1998; Soto & Cárdenas, 2007); Vázquez, 2011; y Ferrel y Gresham, 1985, en Jones, 1991).

#### *Tipos de toma de decisiones*

Benjamín (2011) plantea que la toma de decisiones es una realidad en la vida diaria de todos los individuos y presenta distintos tipos. En efecto, las personas enfrentan en distintos momentos numerosos hechos y circunstancias (no siempre dentro de su control), que influyen en el proceso de toma de acciones. Además, no existe un tipo único de toma de decisiones, estas pueden variar desde lo simple hasta lo más difícil según sea el caso. Así, las innovadoras se basan en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos.

De acuerdo con Thompson et al (2007: 378) en las operaciones diarias:

Las compañías deben decidir cuánta autoridad delegan a los gerentes de cada unidad de la organización, en especial los directores de las subsidiarias de negocio departamental, funcionales y de proceso; plantas, oficina de ventas, centro de distribución, también en otras unidades operativas, así como cuanta libertad delegan en la



toma de decisiones, por esta razón existen diferentes tipos de opciones en relación con los diferentes problemas.

Por su parte, Robbins (2014) considera que los gerentes de todo tipo de organizaciones se enfrentan a distintos tipos de problemas y decisiones en su labor, de manera que pueden asumir problemas estructurados y no estructurados, y decisiones programadas y no programadas.

Herrero (2006: 28) afirma que la tipología de toma de decisiones varía según la óptica disciplinaria desde la cual se realice, amén de los factores a los cuales el gerente conceda importancia. Entre todas ellas “se identifican las cerradas, abiertas y mixtas”. En ese sentido los tipos de toma de decisiones son variados, en relación con el ambiente donde se presentan.

Con base en lo planteado por Benjamín (2011), Herrero (2006) y Robbins (2014), las personas que toman decisiones en las empresas distribuidoras de alimentos gourmet en Maracaibo deben asumir que, primero, esto forma parte de sus responsabilidades, el gestionar en situaciones de no certidumbre; y segundo, pueden clasificarlas en cerradas, abiertas y mixtas, pues esto les permite visualizarlas en función de su complejidad, y de los factores relevantes o impactantes de su escenario empresarial.

#### ✓ *Toma de decisiones cerradas*

Benjamín (2011) explica que las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación. De alguna forma, estas contemplan normas y procedimientos operativos cotidianos en la empresa. Por consiguiente, se trata de una decisión simple y sencilla con resultados prácticamente conocidos en el área donde se hace. A criterio de Jones & George (2014) y Robbins (2014), corresponden a un proceso de rutinas prácticamente automático y fáciles de abordar, ya que se han tomado varias veces con anterioridad.

De acuerdo con Herrero (2006), debido a la información disponible, se trata de decisiones en estado de certidumbre, pues, en estos casos quien decide conoce casi con toda seguridad el resultado de las distintas estrategias o alternativas diseñadas y la decisión adoptada será la que produzca mejores resultados. En pocas palabras, esta corresponde al tipo de decisiones simples y acertadas con resultados claros a la vista.

Al respecto, Simón (1988, citado por Jennings & Stuart 2000: 3) sostiene: “son programadas en la medida que las decisiones sean repetitivas, rutinarias a un procedimiento definido, donde se halla establecido para hacerlas”. Los tres autores coinciden en que este tipo de decisiones prácticamente tienen un formato preestablecido, por lo que no requieren de esfuerzo para su consecución. Puede resumirse entonces que las empresas de alimentos gourmet bajo estudio toman estas decisiones cerradas cuando se



plantean de manera constante y son direccionadas con un método de rutina, compuesto por reglas e instrucciones que aplican en circunstancias similares, por esta razón son de carácter sencillo (Simón, 1998; Herrero, 2006; Jones & George, 2014; Robbins, 2014).

✓ *Toma de decisiones abiertas*

Benjamín (2011) señala que las decisiones de adaptación son las que se realizan ante una combinación de factores inhabituales, implicando una mejora o modificación de las rutinas. En tal sentido, este tipo de decisiones expresa una complejidad mayor con respecto a las rutinarias, que requiere una percepción amplia para lograr soluciones acordes con la realidad. Según Herrero (2006: 30), las decisiones en estado de riesgo son aquellas donde el decisor no conoce con seguridad el resultado de sus acciones. En este caso, la experiencia previa juega un papel importante, pero no garantiza el resultado esperado en la realidad. Por la misma razón, estas decisiones requieren un grado de intelectualización, como también una preparación acorde con su envergadura.

Simón (1988, citado por Jennings & Stuart, 2000: 3) califica a estas decisiones como “no programadas, son las nuevas, no estructuradas”, y requieren conocimientos para su aplicación. Poseen una condición compleja en relación con las programadas, ya que se requiere un empuje extra para lograr los objetivos. Los autores de la presente investigación coinciden con Simón (1988), Herrero (2006) y Benjamín (2011) en cuanto a que las empresas distribuidoras de alimentos gourmet objeto de estudio en Venezuela, requieren de un conocimiento amplio de la situación, pues, el riesgo presente en ellas puede incidir negativamente en su proceso decisorio. De allí que la experiencia y el conocimiento en los gerentes son relevantes al momento de tomar decisiones, aunque se trate de solventar una situación única, no recurrente.

*Proceso de toma de decisiones*

Para Huber (2008: 21), el proceso de toma de decisiones comienza cuando se “analiza un problema y termina cuando se ha escogido una alternativa, es importante advertir que el alcance pleno de la toma de decisiones, tal como lo utilizamos, incluye el desarrollo de una total comprensión del problema”. Su comienzo se da al momento de estudiar el problema en todas las dimensiones posibles y finaliza al elegir una opción pertinente para el caso. Herrero (2006: 27), por su parte, lo plantea como:

“un proceso en el cual la decisión es el resultado de la interacción de tres grupos, uno de acciones alternativas describiendo lo que el decisor debe hacer, otro de posibles consecuencias (favorables o no) de estas decisiones y un último grupo de fuentes de incertidumbre relativo a los obstáculos para predecir la conexión entre acciones y consecuencias”.



Ante la situación descrita, es evidente la existencia de todo un proceso sistematizado en lo relativo a las acciones a emprender y en el que el resultado a obtener debería ser lo esperado o más cercano a este.

Moody (1991) plantea que no existe un único conjunto de normas para que un gerente alcance objetivos, políticas y estrategias al tomar una decisión. Además, todas las normas están relacionadas con diferentes formas de decisiones, pues, hay maneras diferentes de establecer un mecanismo planificado en función de acertar en la alternativa acorde con la solución del problema.

A partir de las consideraciones de Moody (1991), Herrero (2006) y Huber (2008) con las cuales se identifican los investigadores, las empresas estudiadas pueden establecer una planificación estratégica en cada proceso, desarrollado y analizando la apertura de diversos escenarios, según sus características, con la finalidad de lograr un objetivo cónsono con la realidad a solventar, de manera que el resultado obtenido se acerque al deseado.

✓ *Diagnosticar y definir el problema*

Benjamín (2011) señala que la tarea de diagnóstico y definición del problema, necesita de tres habilidades claves: advertir, interpretar e incorporar. Para advertir adecuadamente es necesario identificar y monitorear numerosos factores del entorno interno y externo. Así, es necesario profundizar tanto en el diagnóstico como en la definición del problema, a fin de concientizar al entorno respecto a la solución en un tiempo determinado.

En este sentido, Huber (2008: 25) manifiesta que “hay problemas donde existe una diferencia entre lo que tenemos y lo que queremos, por lo tanto hay que identificar para saber si es un problema activo a resolver”. Si el problema es realmente activo, se deben activar todos los mecanismos para concebir su solución en un tiempo determinado.

Herrero (2006: 32) considera al respecto que “el decisor ha de descubrir un problema o plantearse uno hasta entonces no manifestado, o bien puede reproducirse con distintos matices una situación vivida”. De acuerdo con este autor, el decisor debe estar compenetrado con su ambiente de trabajo para precisar un problema con prontitud y solucionarlo. Además, con su experiencia, debe visionar un problema futuro y corregirlo según alguna situación vivencial parecida en el pasado, logrando mantener el éxito tanto *económico como social, con un cierto énfasis en este último.*

✓ *Identificar, comparar y evaluar soluciones alternativas*

Una vez identificadas las soluciones alternativas, debe compararse y evaluarse, tomando en cuenta el costo relativo de cada alternativa, así como determinar los distintos tipos de consecuencias (Benjamín, 2011). Es de esperarse que se produzcan resultados con imprecisión, pero ello sirve a futuro.



Según Herrero (2008: 32), “ante una situación problemática, el decisor ha de disponer de información del problema planteado, sino debe buscarla para evitar una decisión en estado de incertidumbre, elaboración de estrategias, decisión, ejecución y evaluación de resultados en un tiempo estipulado”. Se observa, pues, que es necesario recaudar la información, en el sentido de crear estrategias, tomar decisiones y, por supuesto, evaluar lo buscado en un tiempo planificado.

De acuerdo con Jennings & Stuart (2000: 7), “los criterios ayudan a identificar los problemas y buscan soluciones entre varias alternativas posibles, pero documentándose lo suficiente, utilizando los recursos necesarios para hacer una elección”. Se avizora, por tanto, la conjunción de varias acciones, como la recolección de la información con su debido estudio, en la búsqueda de un punto de vista consciente, adecuado para una determinada situación.

Tal como se ha visto, los autores reseñados tienen una misma visión en cuanto a las acciones necesarias para escoger la opción con respecto a la realidad donde se implementarán los resultados obtenidos para solucionar un problema particular dentro de una organización. De allí que el proceso de toma de decisión requiera articular una serie de aspectos, que se conjugan desde las competencias de quienes tienen la responsabilidad de gerenciar las empresas gourmet objeto de estudio. Su desempeño se asocia con alternativas u opciones que facilitan desde la detección de problemas hasta el seguimiento y evaluación, todo esto da fe de la utilidad de examinar los problemas desde criterios objetivos e imparciales.

#### *Competitividad y ventajas competitivas*

Rodríguez (2006) sostiene que la competitividad es una medida de desempeño de una empresa que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores pertinentes, e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades. Una compañía competitiva es aquella que logra producir, mercadear productos como los servicios en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competidores. Sarmiento, Sánchez y Cruz (2009) comentan que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en el mercado. En consonancia con los autores citados (2009), en el caso de las distribuidoras de alimentos gourmet, la toma de decisiones debe orientarse a la creación de ventajas competitivas a través de la habilidad, la acción administrativa y el aprovechamiento oportuno de la capacidad instalada, como también del manejo adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales.

Para Medianero (2000), la ventaja competitiva es producto de las habilidades, recursos y capacidades de la organización. En tanto que Hill y Jones (2001) la definen como aquella fortaleza que le permite a una compañía lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente. Es decir, que esas fortalezas se traducirían en los recursos, destrezas y conocimientos



desarrollados en una empresa y la forma de utilizarlos para lograr los objetivos propuestos. Una organización con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales.

No debe perderse de vista que para crear una habilidad distintiva, los recursos de la empresa deben ser únicos (que ninguna otra compañía los posea) y valiosos (Halmiton y Pezo, 2005), ya que la ventaja surge de dos fuentes complementarias: los recursos (medios financieros, medios físicos, las personas, competencias tecnológicas y estructura organizacional) y las capacidades (habilidades de la empresa para coordinar y aprovechar el uso de los distintos recursos). Todo esto es consecuente con la toma de decisiones en las distribuidoras de alimentos gourmet en Maracaibo, las cuales pueden identificar esas ventajas competitivas para fortalecerlas y asumirlas como elemento diferenciador.

## **2.- MÉTODO**

### **Diseño**

Respecto al paradigma científico, la investigación se suscribe al esquema empírico-analítico, el cual también se le conoce como positivista, pragmatista. Méndez (2006), lo expresa como un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta objetiva hacia las cosas, un lenguaje numérico aritmético, una vía inductiva y un conjunto de referencias de validación situadas en la realidad objetiva.

Por otra parte, según Guanipa (2010), el enfoque positivista se desarrolla desde las competencias del investigador, con el propósito de obtener resultados mediante la observación de hechos sociales con una visión objetiva, apoyada en la utilización de los principios del método científico y a partir de una metodología constituida en el análisis de los números, que se deriva, en últimas, de la recolección de datos mediante la aplicación de cuestionarios válidos y confiables. De esa manera, este enfoque consiste en la interpretación de características acerca del hecho estudiado, así como en la explicación, orientada en nuestro caso, a alcanzar los objetivos planteados en el estudio.

Por otro lado, la corriente filosófica que sustenta el presente estudio se suscribe en el paradigma científico positivista, permitiendo conocer la realidad según las exigencias del método cuantitativo y mediante la indagación sobre la relación de subjetividad-objetividad. Se aportan así datos desde la practicidad del enfoque hipotético-deductivo como reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet objeto de estudio. En este sentido, la compilación de información fue suministrada por la opinión de las personas encuestadas como unidades informantes, apoyándose el investigador en valores de objetividad y transparencia en los datos suministrados.

El método hipotético-deductivo es un procedimiento que parte de aseveraciones en calidad de hipótesis, buscando refutarlas o falsearlas y deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (Bernal, 2006). De modo similar, Duhalde (1999) expresa que este método consiste en la contrastación de hipótesis con la realidad para determinar la falsedad o verdad de la proposición.

En esta investigación, se analizó, por tanto, la toma de decisiones en empresas distribuidoras de alimentos gourmet del municipio Maracaibo, estado Zulia, Venezuela. Para ello, en consideración al criterio de Hurtado (2007), se tipificó como de carácter analítica, interpretando aspectos característicos de la realidad estudiada según los criterios de los investigadores, considerando los objetivos de investigación. Asimismo, se trata de una investigación descriptiva, con diseño no experimental, transaccional y de campo en la que se observaron hechos resaltantes sobre el proceso de toma de decisiones en las distribuidoras objeto de estudio, en un tiempo determinado por los investigadores, pudiendo compilar información sobre la base de la población en sus espacios reales (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Arias, 2006; Bernal, 2006).

### Participantes

Méndez (2006) define la población como el conjunto total de elementos de estudio. En este particular, la población estuvo constituida por veinte y cuatro (24) sujetos, distribuidos en seis (06) gerentes y dieciséis (16) coordinadores de las distribuidoras objeto de investigación, tal como se detalla en el Cuadro 1:

*Cuadro 1. Distribución de las unidades informantes*

Distribuidoras de Alimentos Gourmet	Unidades informantes	
	Cargos	sujetos
La Fina, C.A.	Gerente	1
	Coordinadores	8
King David Chocolat, C.A.	Gerente	3
	Coordinadores	5
Distribuidora Bertrán, C.A.	Gerente	2
	Coordinadores	5
<b>Total de sujetos</b>		<b>24</b>

Fuente: Elaboración propia (2015)

### Instrumento

Para la compilación de datos, se empleó la técnica de la observación mediante encuesta, mientras que para el registro de información recopilada se utilizó un cuestionario de 12 ítems con cinco (5) alternativas de respuestas para obtener la valoración de opciones identificadas en el cuestionario según la opinión de los encuestados, en escala tipo Likert, así: a) completamente de acuerdo, b) de acuerdo, c) ni de acuerdo ni

desacuerdo, d) desacuerdo y e) completamente desacuerdo. Las mismas son preguntas cerradas y de tipo estimación, con su respectiva ponderación de 5 a 1.

Cabe señalar que el cuestionario se sometió a un proceso de validación de contenido, a través de la técnica de evaluación de juicio de 10 expertos, consistiendo está en la revisión lógica del instrumento por parte de un grupo de profesionales, quienes valoraron la idoneidad para alcanzar los objetivos en el campo donde se aplicara el instrumento. La confiabilidad se obtuvo de la aplicación de la fórmula Alfa de Cronbach, determinándose la misma en 0.80, que es muy alta para el instrumento.

### Procedimiento

El trabajo se inició con el desarrollo del anteproyecto de investigación, que incluye: planteamiento y formulación del problema, los objetivos, justificación y delimitación del estudio. Seguidamente, se realizó la revisión de los antecedentes y construcción de las bases teóricas, con el establecimiento del sistema de variables y su respectiva operacionalización. Posteriormente, se definió el marco metodológico, que incorporó el enfoque epistemológico, el tipo y diseño de investigación, población, técnica e instrumento de recolección de datos, y tratamiento estadístico utilizado. Por último, se efectuó el análisis y discusión de los resultados, conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que soportan el trabajo. Concluido esto, se procedió a elaborar el informe final, así como el presente artículo, producto del trabajo realizado

### 3.- RESULTADOS

Los cálculos se sustentaron mediante la aplicación de la estadística descriptiva y los datos se registraron en tablas, presentados en frecuencias absolutas (FA) y relativas (FR). Una vez obtenidos los resultados, se construyó un baremo de interpretación con la finalidad de contrastar los datos, y luego interpretar el comportamiento de las categorías que coadyuvaron a demostrar el logro de los objetivos, tal como se ilustra en el Cuadro 2.

*Cuadro 2. Baremo de interpretación de resultados*

Escala de Valores	Categorías
4,20 – 5,00	Muy alta presencia
3,40 – 4,19	Alta presencia
2,60 – 3,39	Moderada presencia
1,80 – 2,59	Baja presencia
1,00 – 1,79	Muy baja presencia

*Fuente: Elaboración propia (2015)*

**Tabla 1. Etapas del proceso de toma de decisiones**

Variable: Toma de Decisiones														
Dimensión: Etapas del proceso de toma de decisiones														
Indicadores	Alternativa de Resp.	CA		DA		NN		DES		CD		Promedios		
		F A	FR %	Ítem	Ind.	Dim.								
Identificar el problema	1	1	4%	12	50%	11	46%	0	0%	0	0%	3,58	3,83	3,75
	2	11	46%	10	42%	3	13%	0	0%	0	0%	4,33		
	3	3	13%	9	38%	11	46%	1	4%	0	0%	3,58		
Identificación de alternativas	4	2	8%	9	38%	12	50%	1	4%	0	0%	3,50	3,64	
	5	5	21%	8	34%	11	46%	0	0%	0	0%	3,75		
	6	0	0%	16	66%	8	34%	0	0%	0	0%	3,66		
Selección de una alternativa	7	2	8%	12	50%	7	29%	3	13%	0	0%	3,54	3,83	
	8	4	16%	13	54%	5	21%	1	4%	0	0%	3,87		
	9	7	29%	13	54%	3	13%	1	4%	0	0%	4,08		
Evaluación de los resultados	10	8	34%	9	38%	7	29%	0	0%	0	0%	4,04	3,71	
	11	6	25%	6	25%	8	34%	4	16%	0	0%	3,58		
	12	3	13%	10	42%	7	29%	4	16%	0	0%	3,50		
<b>Promedio</b>		4,33		10,58		7,75		1,25		0,00				

*Fuente: Elaboración propia (2015)*

Como se aprecia en la Tabla 1, los resultados obtenidos en relación a la fase de identificar el problema indican que un 50% de los sujetos estudiados está de acuerdo en que sus respectivas empresas sí evalúan las alternativas al momento de identificar discrepancias entre un estado actual de las cosas con respecto a uno deseado, en tanto que el 46% manifestó su indiferencia al respecto. Se puede decir entonces que más de la mitad de las personas se ocupan en identificar opciones entre las distintas alternativas, mientras un porcentaje significativo indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. En cuanto al indicador, identificación de alternativas, el 66% de los encuestados está de acuerdo en que analizan las fortalezas de cada alternativa para buscar una solución sobre los aspectos planteados; no obstante, 34% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo con este planteamiento. De allí que la mayoría coincide en la importancia de las fortalezas de cada alternativa para encontrar la solución más adecuada.

En lo que corresponde al indicador “selección de una alternativa”, 54% de los encuestados expresaron estar de acuerdo en que utilizan el sentido común para seleccionar alternativas a posibles problemas organizacionales; y en que, al tomar decisiones juzgan el resultado a fin de verificar si el problema será corregido.

Además, 29% respondió estar indiferente respecto a eso y un 13% manifestó su desacuerdo con la



afirmación. Estos resultados evidencian que aun cuando la mayoría de los trabajadores toman decisiones con base en la selección de alternativas, a un número importante de ellos le da igual, y otros están en desacuerdo con esas acciones.

De igual forma, al analizar el indicador “evaluación de los resultados”, un 42% de las personas contestó estar de acuerdo en compartir con sus compañeros las decisiones de la empresa, mientras 29% se muestra indeciso con relación a esto. Este resultado revela que casi la mitad de la población socializa las decisiones que se toman en la organización con el resto de su equipo de trabajo.

#### 4.- DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos para identificar el problema coinciden con el planteamiento de Benjamín (2011), quien señala que la tarea de diagnóstico y definición del problema (identificarlo) necesita de tres habilidades claves: advertir, interpretar e incorporar. Para lo cual se requiere identificar y monitorear los numerosos factores del entorno interno y externo de estas empresas distribuidoras, para saber cuáles están presentes. Además, se valida la postura de Herrero (2006), quien asegura que al identificar un problema se facilita también visionar un problema futuro, amén de corregirlo según alguna situación vivencial parecida en el pasado. Así se mantiene el éxito tanto económico como social con un cierto énfasis en este último.

Al identificar alternativas, se corrobora, por otra parte, el planteamiento de Koontz & Weihrich (2013), cuando señalan que al conocer las metas trazadas por la empresa y con ciertas premisas de planeación se viabiliza la identificación de alternativas para tomar decisiones. A lo cual agregan Jones & George (2014) que, después de la necesidad de tomar decisiones, los gerentes deben implementar posibles líneas de acción viables en respuesta a una oportunidad o amenaza.

Cuando se midió la selección de alternativa, los resultados sustentaron el postulado de Benjamín (2011), al referir que, tras identificarse las soluciones alternativas, estas deben compararse tomando en cuenta el costo relativo de cada una de ellas, así como determinar los distintos tipos de consecuencias. Aun cuando se produzcan resultados imprecisos, esto sirve a futuro. Igualmente, las respuestas del personal encuestado en las empresas distribuidoras de alimentos gourmet en Venezuela coinciden con Jennings & Stuart (2000), para quienes los criterios gerenciales ayudan a identificar los problemas y buscan soluciones entre varias alternativas posibles, pero siempre que se documenten lo suficiente y se utilicen los recursos necesarios para hacer una mejor elección.

En cuanto a la evaluación de los resultados, se apoya el criterio de Herrero (2008), al afirmar que quienes deciden deben disponer de información de las alternativas presentadas, seleccionadas e implementadas para una evaluación de resultados en un tiempo estipulado. Asimismo, Jones & George



(2014) manifiestan que cuando los gerentes generan un conjunto de opciones, es menester evaluar las ventajas y desventajas de cada una. Se observa, pues, que es necesario recaudar la información para las empresas distribuidoras de alimentos gourmet en Venezuela en el sentido de crear estrategias, tomar decisiones y, por supuesto, evaluar lo buscado en un tiempo planificado.

Bajo las consideraciones plasmadas en el análisis de los resultados y su posterior discusión, es menester destacar la importancia de la toma de decisiones en las empresas estudiadas. En este sentido, se asume como un proceso formal con una serie de pasos que inicia con identificar el problema, seguido con la elección de una alternativa que podría solucionarlo, y finaliza con la evaluación de la eficacia de la decisión. Esto es, que la toma de decisiones en las empresas distribuidoras de alimentos gourmet en Venezuela implica la selección de un curso de acción entre varias alternativas, constituyendo la base de su planeación, por tanto forma parte de las actividades administrativas de estas organizaciones.

En este orden de ideas, como las decisiones efectivas son parte de los aciertos del gerente, estas definen su ventaja competitiva, y, en consecuencia, constituyen la fortaleza que le permite a una compañía lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente. Es decir, que esas fortalezas se traducirían en los recursos, destrezas y conocimientos desarrollados en una empresa y la forma de utilizarlos para lograr los objetivos propuestos. De esta forma, en el caso de las distribuidoras de alimentos gourmet de Maracaibo, la toma de decisiones está orientada a crear ventajas competitivas a través de la habilidad, la acción administrativa, el aprovechamiento oportuno de la capacidad instalada, y el manejo adecuado de los recursos financieros, humanos y materiales.

Por todo lo expresado, los autores de la investigación “Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet” podemos afirmar que el proceso de toma de decisiones en estas empresas se inicia con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, considerando varias opciones para seleccionar la mejor alternativa que facilite la solución del problema, sin que el mismo impida el logro de los objetivos del negocio en forma ética.

Asimismo, se evidencia con el estudio, que la etapa menos presente en la toma de decisiones en las distribuidoras de alimentos gourmet fue la de identificación de alternativas, lo cual se manifiesta con cierta debilidad en la conformación de esta fase, en la cual, tanto el gerente como los coordinadores seleccionan alternativas requeridas para listar, enumerar y seleccionar las opciones que pudieran tener éxito competitivo, agregando valor a la solución satisfactoria y viable.

Se sugiere, así, mantener a los colaboradores informados de las decisiones que se toman en estas empresas distribuidoras de alimentos gourmet, para generar un sentido de pertenencia, responsabilidad y

colaboración. Esto repercute en múltiples beneficios para ellos y su fuerza laboral como fuente de competitividad, con miras a alcanzar niveles económicos de estabilidad y confianza en el mercado.

Igualmente, una vez seleccionada la alternativa para el proceso de toma de decisiones, esta debe suscribirse a un criterio de elección simple, en la que el gerente y los asistentes, muestren el sentido objetivo y lógico de la misma, teniendo en cuenta una meta clara respecto a las acciones en el proceso de toma de decisiones. Todo ello llevará a una valoración idónea que maximizará la meta y, por ende, la competitividad.

## 5.- REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Venezuela: Editorial Episteme.
- Benjamin, E. (2007). *Auditoria administrativa. Gestión al cambio*. Segunda edición. México: Editorial Pearson.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México. Editorial Pearson Educación. Segunda Edición.*
- Duhalde, M. (1999). *La investigación en la escuela*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas
- Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y Decadencia. Un Cambio hacia una organización viable*. Chile: Editorial Mc Graw Hill.
- García, J. (2009). Calidad de gestión como estrategia de productividad en organizaciones de servicio. En: *Gerencia de las organizaciones del siglo XXI, perspectivas del gerente de hoy*. Venezuela: Ediciones Astrodata.
- Gibson, J., Ivancevich, M. & Donnelly, J. (2004). *Las organizaciones, comportamiento, estructura y proceso*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Guanipa, M. (2010). *Hermenéutica de la ciencia y el método en la investigación*. Venezuela. Editorial Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE) - Venezuela.
- Hamilton, M. y Pezo, A. (2005). *Instrumentos de gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación*. Colombia: Serie de gestores tecnológicos. Ediciones del convenio Andrés Bello.
- Hellriegel, D., Slocun, J. & Woodman, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición. Madrid: Editorial Thomson.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista; M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

- Herrero, R. (2006). *La realidad inventada*. España: Editorial P y V.
- Hill, C. y Jones, G. (2001). *Administración estratégica: Un enfoque integrado*. 3<sup>era</sup> Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Huber, G. (2008). *Toma de decisiones en la gerencia*. Segunda edición. México: Editorial. Trillas.
- Hurtado, J (2007) *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Venezuela: Ediciones de Sypal-Quirón.
- Jennings, D. y Stuart, W. (2000). *Toma de decisiones*. México: Editorial Continental. Primera edición.
- Jones, G y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Cuarta Edición. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Jones, T. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*. Volumen 16, No. 2. Pp. 366-395
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional*. Quinta Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. Séptima edición. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Koontz, H; Wehrich, H; Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Decima Cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- León (2002). *Toma de decisiones difíciles*. Segunda Edición. Madrid: Editorial Mac Graw-Hill.
- Medianero, D. (2000). Elaboración de planes estratégicos institucionales. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. Año V, N° 17 Pp 165-182.
- Méndez, C (2006). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia. Editorial Limusa. Cuarta Edición.
- Mondy, W y Noe, R (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Pearson educación. Novena Edición.
- Moody, P. (1991). *Toma de Decisiones Gerenciales*. México. Editorial McGraw-Hill. Primera edición.
- Reales, E. y Estrada, H. (2012). La toma de decisiones en las pequeñas organizaciones del sector cooperativo y estilos de dirección. Colombia. Universidad Simón Bolívar. *Revista Desarrollo gerencial*. Volumen 4. Número 1. Pp 20-52.



- Robbins, S (2004). *Comportamiento organizacional*. Edición Décima Primera. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez, G. (2006). *Competitividad. Insistir en la competitividad. Desarrollo empresarial, ejecutivo y marca personal*. <http://www.geisharodriguez.com/Competitividad.pdf>. Consulta [Diciembre 12, 2014].
- Sarmiento, S., Sánchez A. y Cruz M. (2009). Competitividad y desarrollo sustentable empresarial. Universidad Autónoma de Tlaxcala. México. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*. Año 4, N° 8. Pp 112-134.
- Simón, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa Aguilar*. Buenos Aires, pp. 1-20 y 59-117.
- Soto, E. y Cárdenas, J. (2007). *Ética y en las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Stoner, J. Freeman, E. Gilberth, Jr. (2004). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Thompson, A., Strickland, A. y otros. (2007). *Administración Estratégica*. Decima quinta edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Vázquez, A. (2011). Toma de decisiones y conflicto organizacional: Escenarios divergentes. Colombia. Universidad Simón Bolívar. *Revista Desarrollo Gerencial, Vol. 3. No. 1. Enero-Junio 2011. pp.247 – 275. Barranquilla, Colombia*.
- Vélez, M (2006) El proceso de toma de decisiones. Como un espacio para el Aprendizaje en las organizaciones. Medellín Colombia. Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Ciencias Estratégica. Volumen 14. Numero 16. Pp. 153-169. Julio-Diciembre de 2006*
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. Sexta edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.