



UTT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TIJUANA

GOBIERNO DE BAJA CALIFORNIA

TEMA:

Caso de toma de decisiones

PRESENTADO POR:

Mercado Juarez Angel Hayr

Salas Diaz Guillermo

GRUPO:

10 B

MATERIA:

Negociación Empresarial

PROFESOR:

Antonio Reyes Pérez

Tijuana, Baja California, 15 de abril del 2024

INTRODUCCIÓN

En el contexto dinámico y desafiante de la gestión empresarial, la toma de decisiones efectiva es fundamental para el éxito organizacional. Este informe presenta un caso práctico de toma de decisiones en el ámbito de la división de presupuesto de una planta perteneciente a una gran empresa. Como gerente de esta división, se nos asignó la responsabilidad de seleccionar a un candidato para ocupar una vacante de liderazgo en una planta más pequeña, tras el fallecimiento del jefe de presupuestos. Para abordar esta tarea, se evaluaron detenidamente las capacidades, características y potenciales impactos de dos candidatos principales: Susana y Tomás.

El análisis se centró en múltiples criterios, tanto organizacionales como individuales, con el objetivo de identificar al candidato más adecuado para la promoción. Entre los aspectos considerados se encuentran el impacto en el desempeño del departamento de presupuestos, la coherencia con la cultura y valores de la organización, la habilidad para modernizar el sistema de presupuestos en la planta pequeña, el potencial para mantener y mejorar las relaciones interdepartamentales, así como la capacidad para liderar y motivar a un equipo en un entorno más reducido.

Tras una evaluación exhaustiva, se concluyó que Susana emerge como la opción más idónea para la promoción. Su historial de desempeño sobresaliente, habilidades de liderazgo, compromiso con el desarrollo profesional y capacidad para modernizar procesos la posicionan como la candidata ideal para el puesto. Este informe detalla los criterios y argumentos que respaldan esta decisión, así como su potencial impacto en el departamento de presupuestos y en la organización en su conjunto.

CASO PRÁCTICO TOMA DE DECISIONES

"Tú eres el gerente de la división de presupuesto de una planta perteneciente a una gran empresa. El trabajo de tu departamento consiste en realizar todos los aspectos del **proceso de presupuestar** para la planta, incluyendo la preparación del presupuesto, su comunicación, el desarrollo de los procedimientos de control, la supervisión del funcionamiento del presupuesto y la recomendación para cambios en el proceso del presupuesto.

Las actividades incluyen el **procesamiento de grandes cantidades de datos** y la preparación de reportes detallados, que son enviados a los diferentes departamentos dentro de la planta y las oficinas matrices. Mientras que parte del trabajo es rutinario, la mayor parte requiere **experiencia técnica** y otra parte requiere un alto grado de conocimientos, para **resolver situaciones conflictivas** con otras unidades de la organización, sobre a quién le corresponde la asignación del presupuesto y el control del gasto.

Acabas de regresar de una junta que tuviste con otros jefes de los departamentos de presupuesto de la compañía, en las oficinas centrales. En la junta tu jefe te asignó que escogieras a una persona para que ocupe la vacante causada por la muerte del jefe de una oficina de presupuestos en una planta pequeña. El vicepresidente a cargo de presupuestos para toda la Corporación pidió que tú recomendaras a una persona de tu departamento, debido a los excelentes resultados que han tenido, tanto en el desarrollo de nuevas técnicas de presupuesto en su implementación.

Aunque tu primera reacción fue de gozo (ya que el hecho de que escojas a una persona reflejaba un reconocimiento a tu organización) estas teniendo una segunda reacción, pensando en la responsabilidad que esto significa. No sólo debes pensar en la persona a promover sino el **efecto que tendrá en tu departamento**, cuando esta persona se vaya. Al considerar a tu gente en el departamento, rápidamente llegaste a dos candidatos -Susana y Tomás- cada uno es jefe de las dos secciones principales de tu departamento.

Susana tiene 29 años, graduada con título de maestría en contabilidad. Ha estado 4 años en la organización. Aunque es joven para la responsabilidad requerida en su trabajo actual, ha hecho un trabajo sobresaliente. Una de sus características es su habilidad para lograr que la gente trabaje con ella y para ella. Hace un excelente trabajo en la planeación del trabajo y en su delegación. También ha sido clave en lograr que los jefes de los otros departamentos aceptaran los cambios en las formas de presupuestar. El hecho de que es atractiva, le ha abierto muchas puertas y su habilidad

para trabajar con otras gentes ha hecho que el número normal de enemigos que tienen un departamento de presupuesto se haya reducido. Aunque Susana es soltera, ha mencionado en diversas ocasiones que ella planea seguir trabajando, se case o no.

Al estar meditando, también te acordaste de la junta anterior, en la que se corrió la voz a todos los ejecutivos en la organización para que pusieran más atención, a fin de que las **mujeres** tengan **igualdad de oportunidades** en cuanto a las promociones.

Por otro lado, Tomás ha hecho un gran trabajo, lleva 15 años trabajando en el departamento y tiene ahora 45 años. Tiene una licenciatura en matemáticas. Su progreso en la organización ha sido lento pero seguro. en los últimos 6 años ha sido un gran jefe para la otra sección del departamento. Cuando analizas el trabajo que ha hecho, te das cuenta de que si todas las innovaciones creativas en el proceso del presupuesto en tu planta han sido sus sugerencias. No sólo es creativo, sino también técnicamente es muy capaz.

Sientes que probablemente nadie trabaja tan duro en la organización como la hace Tomás. Generalmente llega a trabajar una hora antes que todos y se va una hora después que todos, y no es sorprendente enterarse un lunes en la mañana que Tomás vino a trabajar el fin de semana.

Cuando él está en la oficina, es una persona muy orientada hacia los negocios, así que espera que todos los que trabajan para él sean iguales. Como resultado, parece ser más tosco en su contacto con sus empleados u con otras personas en la empresa. Es casado, tiene 2 hijos y ya ha platicado contigo que si existe alguna oportunidad de promoción le gustaría tener chance para obtenerla. Los empleados en su sección responden a su estilo de "caballo guía" trabajando muy duro también.

Algunas veces han existido conflictos debidos a comunicaciones mal recibidas, pero por lo general el resultado de su grupo ha sido de gran calidad.

II. Deberás analizar la información que se tienen, y para ayudarte en la toma de decisión deberás contestar algunos de los criterios organizacionales importantes que debes considerar son:

a) Los efectos en las personas envueltas directamente en la decisión, Susana y Tomás.

- La promoción de Susana podría ser percibida como un reconocimiento a su habilidad para liderar y trabajar efectivamente con otros departamentos, lo que podría aumentar su motivación y compromiso.

- Tomás podría sentirse decepcionado si no es promovido, especialmente si ha estado trabajando arduamente y ha hecho contribuciones significativas al departamento.
- Si Susana es promovida, podría enfrentar el desafío de adaptarse a un nuevo entorno y asumir nuevas responsabilidades, lo que podría generar estrés.
- Si Tomás es promovido, podría sentir la presión de cumplir con las expectativas y mantener el alto nivel de rendimiento que ha demostrado en su puesto actual.

b) Los efectos en los grupos de trabajo relacionados con estas personas:

¿Cuál sería el efecto de la promoción de cualquiera de estas dos personas en tu departamento?

- La promoción de Susana podría tener un efecto positivo en el departamento, ya que ha demostrado habilidades de liderazgo y gestión efectiva del equipo. Su promoción podría motivar a otros empleados y mantener la cohesión del equipo.
- Por otro lado, la promoción de Tomás también podría tener un impacto positivo, especialmente si sus empleados están acostumbrados a su estilo de liderazgo exigente y orientado a resultados.

¿Pensaría el departamento que fue buena la decisión?

Si la promoción se basa en el mérito y se percibe como justa, es más probable que el departamento la vea como una buena decisión

¿Continuarán funcionando efectivamente?

La efectividad del departamento dependerá de cómo la persona promovida maneje la transición y del apoyo que reciba del equipo.

¿Qué hay en el nuevo grupo de presupuestos al que la persona seleccionada iría?

Tanto Susana como Tomás podrían encajar en el nuevo grupo de presupuestos, pero su efectividad dependerá de su capacidad para adaptarse al nuevo entorno y liderar cambios.

¿Cómo encajaría cualquiera de los dos en la organización de una planta más pequeña?

Tanto Susana como Tomás podrían integrarse en una planta más pequeña, aunque sus enfoques y habilidades difieren. Susana, con su experiencia en liderazgo, gestión de equipos y capacidad para implementar cambios, podría ser crucial para modernizar el sistema de presupuestos y establecer relaciones efectivas en un entorno más compacto.

b) ¿Cuáles serían los efectos generales en la organización?

Los efectos generales en la organización podrían variar dependiendo de quién sea promovido, Susana o Tomás. Si Susana es promovida, podría enviar un mensaje positivo sobre el compromiso de la organización con la equidad de género y la promoción del liderazgo efectivo, lo que podría mejorar la moral y la percepción de la empresa.

c) ¿Cuáles serían los efectos en ti como ejecutivo, si pierdes los servicios de cualquiera de estas personas?

Si pierdo los servicios de cualquiera de estas personas, como ejecutivo podría enfrentar varios efectos negativos. Primero, la pérdida de un líder talentoso como Susana o Tomás podría generar un vacío en el equipo y afectar el rendimiento del departamento, especialmente si no hay un reemplazo adecuado disponible de inmediato.

¿Deberías recomendar mejor a alguien menos calificado, a fin de conservar a estas personas para tu propia operación?

Recomendar a alguien menos calificado para conservar a Susana o Tomás no sería una estrategia prudente a largo plazo. Aunque podría ayudar a mantener la estabilidad a corto plazo, podría resultar en un menor rendimiento del departamento y en problemas adicionales en el futuro.

e) El nuevo trabajo requerirá tanto capacidades técnicas como personales.

¿Cuáles serían las más importantes?

Para este caso, las capacidades técnicas y personales son igualmente importantes para el nuevo puesto. Técnicamente, se necesitará experiencia en contabilidad y habilidades para modernizar sistemas presupuestarios.

Mientras consideras a Susana y a Tomás. ¿Cuál de los dos encajaría mejor ese criterio?

Considerando el criterio de tener tanto habilidades técnicas como personales para el nuevo puesto, Susana parece encajar mejor. Aunque Tomás ha demostrado ser creativo y técnicamente capaz en su trabajo, Susana sobresale en ambas áreas y además muestra una fuerte capacidad para trabajar con otros departamentos y liderar equipos de manera efectiva.

¿Cuáles fueron las razones por las que se escogió a tu organización para recomendar a alguien para esta promoción?

La organización pudo haber sido seleccionada para recomendar a alguien para esta promoción debido a su historial de excelentes resultados en el desarrollo e implementación de nuevas técnicas

de presupuesto. Esto sugiere que el departamento de presupuesto de la planta ha demostrado ser innovador y efectivo en su trabajo, lo que ha llamado la atención de los líderes corporativos.

Mientras ves hacia el pasado te acuerdas de que Tomás se relacionaba con la creación de ideas y Susana con su implementación.

III. Información sobre la planta chica donde irá a trabajar la persona que seleccione:

Está a 100 Km de aquí. Tiene 40 personas en el departamento (la mitad del tuyo). El departamento ha tenido problemas en el pasado para tener ideas nuevas para presupuestar y su implementación, así que, en esa planta maneja todavía sistemas de presupuestos obsoletos. El gerente de la planta tenía asegurado que está muy interesado en alguien que modernice el sistema y que él daría su total apoyo. Pero has platicado con otras personas y te han comentado que hay varias personas en el departamento que no ven ninguna razón para cambiar su sistema actual de presupuestos.

Estás en el proceso de ver las fuerzas relacionadas con el criterio que usarás para tomar la decisión.

Al pensar en esto, te surgen preguntas como:

¿Cómo me afectará personalmente si la persona que escojo tiene éxito?

Si la persona que se elige tiene éxito, se tendrás varios impactos personales positivos. En primer lugar, la reputación como gerente de la división de presupuesto se fortalecerá, ya que se habrá identificado y promovido a un candidato altamente competente, lo que reflejará favorablemente en capacidad de liderazgo y toma de decisiones.

¿Qué pasará con mi reputación si la persona que escojo fracasa?

Si la persona que se elige fracasa, es probable que tu reputación como gerente de la división de presupuesto se vea afectada negativamente. Se podría cuestionar tu capacidad de evaluación y toma de decisiones, lo que podría minar la confianza en tu liderazgo y competencia profesional. Además, el fracaso del candidato promovido podría generar críticas tanto dentro como fuera de la organización, lo que podría dañar tu reputación a largo plazo.

¿Cómo afectará mi desempeño si pierdo una de mis dos cabezas principales?

Perder una de tus dos cabezas principales podría afectar significativamente el desempeño como gerente de la división de presupuesto. En primer lugar, podría aumentar la carga de trabajo, ya que

se tendría que asumir responsabilidades adicionales o redistribuir tareas entre el personal restante para cubrir la brecha dejada por la persona perdida.

¿Cuál me puedo dar el lujo más fácilmente de perder?

En el momento actual no ves a nadie en el departamento que puede substituir fácilmente ninguno de los dos, pero recuerdas que Susana te comentó de una o dos personas que parecen van por muy buen camino.

IV. Trabajando en pareja, deberán desarrollar los criterios que seguirá para tomar la decisión de promover a Susana o a Tomás. Para realizar la actividad anterior se puede elaborar una tabla como la siguiente:

Tabla 1.

LISTA CRITERIOS TANTO ORGANIZACIONALES COMO INDIVIDUALES QUE VAS A TOMAR EN CUENTA PARA PROMOVER AL CANDIDATO			
CRITERIOS ORGANIZACIONALES		CRITERIOS INDIVIDUALES	
1	Impacto en el desempeño del departamento de presupuestos.	1	Habilidad técnica y experiencia relevante.
2	Coherencia con la cultura y valores de la organización.	2	Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.
3	Habilidad para modernizar y mejorar el sistema de presupuestos en la planta pequeña.	3	Adaptabilidad y capacidad de trabajar en diferentes entornos.
4	Potencial para mantener y mejorar las relaciones interdepartamentales.	4	Compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua.
5	Capacidad para liderar y motivar a un equipo en una planta más pequeña.	5	Impacto en la equidad de género y diversidad en la organización.

Tabla 2.

DESCRIBE TODAS LAS CARACTERISTICAS TANTO ORGANIZACIONALES COMO INDIVIDUALES QUE TIENE SUSANA			
CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES		CARACTERISTICAS INDIVIDUALES	
1	Habilidad para trabajar efectivamente con otros departamentos y establecer relaciones interdepartamentales sólidas.	1	Habilidad para trabajar de manera colaborativa y motivar a su equipo, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y productivo.
2	Capacidad para implementar cambios y modernizar procesos, demostrando innovación y adaptabilidad.	2	Competencia en la comunicación interpersonal, lo que le permite establecer relaciones sólidas y resolver conflictos de manera efectiva.
3	Destreza en la delegación de tareas y la gestión eficaz de equipos, lo que aumenta la eficiencia operativa.	3	Capacidad para liderar y delegar tareas con eficacia, lo que resulta en un alto rendimiento y cohesión dentro de su equipo.
4	Habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva, facilitando la aceptación de nuevas ideas y procedimientos.	4	Actitud proactiva y orientada a soluciones, lo que le permite abordar desafíos con determinación y encontrar soluciones innovadoras.
5	Compromiso con el desarrollo profesional continuo y la mejora constante de los procesos presupuestarios.	5	Compromiso con el aprendizaje continuo y la mejora profesional, buscando constantemente oportunidades para crecer y desarrollarse.

Tabla 3.

DESCRIBE TODAS LAS CARACTERISTICAS TANTO ORGANIZACIONALES COMO INDIVIDUALES QUE TIENE TOMAS	
ORGANIZACIONALES	INDIVIDUALES

1	Creatividad y capacidad para generar ideas innovadoras que han mejorado significativamente los procesos presupuestarios.	1	Creatividad y capacidad innovadora, demostrando habilidades para generar ideas nuevas y mejorar los procesos existentes.
2	Dedicación y trabajo duro, demostrado por su disposición para trabajar horas extras y fines de semana para garantizar el éxito del departamento.	2	Dedicación y arduo trabajo, evidenciado por su disposición para esforzarse y trabajar horas extras para lograr los objetivos del departamento.
3	Excelencia técnica y capacidad para resolver problemas complejos, lo que ha llevado a mejoras significativas en la eficiencia y precisión de los informes presupuestarios.	3	Orientación a los resultados, lo que lo impulsa a establecer metas ambiciosas y trabajar incansablemente para alcanzarlas.
4	Enfoque orientado a los resultados, que ha impulsado a su equipo a alcanzar altos estándares de rendimiento y calidad.	4	Determinación y perseverancia, lo que le permite superar obstáculos y desafíos con resolución y tenacidad.
5	Compromiso con el desarrollo profesional y la aspiración de aprovechar oportunidades de promoción para contribuir aún más al éxito de la organización.	5	Profesionalismo y ética laboral, mostrando compromiso con la excelencia y la integridad en todas sus acciones y decisiones.

Además de listar estos criterios deberá clasificar y jerarquizar estas características de acuerdo con prioridades, para determinar cuáles son las más importantes de acuerdo con lo que se refiere a la empresa y cuáles son las más importantes para él.

LISTA CRITERIOS A TOMAR EN CUENTA PARA PROMOVER A LOS CANDIDATO Y VERIFICA QUIEN CUMPLE CON ESE CRITERIO

CRITERIOS ORGANIZACIONALES		CANDIDATOS			
		SUSANA		TOMAS	
		SI	NO	SI	NO
1	Impacto en el desempeño del departamento de presupuestos.	x		x	
2	Coherencia con la cultura y valores de la organización.	x			x
3	Habilidad para modernizar y mejorar el sistema de presupuestos en la planta pequeña.	x			x
4	Potencial para mantener y mejorar las relaciones interdepartamentales.	x			x
5	Capacidad para liderar y motivar a un equipo en una planta más pequeña.	x		x	

CRITERIOS INDIVIDUALES

1	Habilidad técnica y experiencia relevante.	x		x	
2	Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.	x		x	
3	Adaptabilidad y capacidad de trabajar en diferentes entornos.	x			x
4	Compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua.	x			x
5	Impacto en la equidad de género y diversidad en la organización.	x			x

De acuerdo con los criterios que se han tomado en cuenta y las características que tiene cada candidato elije a cuál de los dos promoverías y realiza una justificación argumentando ampliamente que fue lo que te

llevó a tomar dicha decisión. (Toma en cuenta las preguntas que se encuentran en la redacción de este documento para fundamentar dicha argumentación)

Elijo a:	Susan
<p>Argumentación:</p> <p>Susana se destaca por su excelente desempeño en su puesto actual, mostrando resultados sobresalientes y contribuyendo significativamente al éxito del departamento de presupuestos. Su habilidad para motivar al equipo y establecer relaciones interdepartamentales sólidas sugiere que seguirá impulsando el rendimiento en su nuevo rol. Además, su compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua, junto con su capacidad para promover la equidad de género y diversidad, reflejan los valores fundamentales de la empresa. Su experiencia y habilidades la convierten en la candidata ideal para modernizar el sistema de presupuestos en la planta pequeña y mejorar su eficiencia. Asimismo, su capacidad para liderar y motivar equipos, junto con su habilidad para trabajar en diferentes entornos y adaptarse a nuevos desafíos, respalda su idoneidad para este puesto. En resumen, la promoción de Susana no solo beneficiará al departamento de presupuestos, sino que también contribuirá al éxito general de la planta pequeña y la organización en su conjunto.</p>	

