



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TITULO: ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN DE LOS GERENTES; CASO
BANCO PICHINCHA REGIONAL COSTA

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO A
OPTAR EL GRADO DE INGENIERIA EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON
CONCENTRACION EN GESTION EMPRESARIAL

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

VIVIANA PATRICIA ZAPATA VARGAS

NOMBRE DEL TUTOR:

ING. ELSA GENOVEVA MAYORGA QUINTEROS

SAMBORONDON, SEPTIEMBRE 2017

Resumen

La Toma de Decisiones en el ámbito laboral tiene un importante rol y los Gerentes que tienen posiciones estratégicas deben tomar día a día difíciles decisiones debido a la dinámica en que se desenvuelven el giro de los negocios. Es por ello, que el presente trabajo de investigación aborda las principales teorías que existen al respecto, analizando los cuatro estilos que existen: Directivo, Analítico, Conceptual y Conductual. Para esto se realizó una encuesta con una escala Likert que nos permitió determinar que estilo de toma de decisiones tienen los 56 Gerentes de una Institución Financiera de la ciudad. Los resultados dan como respuesta que el 31% de los Gerentes tienen un estilo analítico y esto va relacionado con el cargo que desempeñan, debido a que las decisiones deben ser analizadas con mayor detalle por la responsabilidad que conllevan. Sin embargo, los resultados permitirán a la Institución Financiera tomar medidas correctivas o replicar buenas prácticas de Gerentes que sean equilibrados en su estilo de dirección.

Palabras claves: toma de decisión, gerencia, elección, información, incertidumbre.

Abstract

The Decisions-Making in the workplace have an important role and managers who have strategic positions must make difficult decisions day by day due to the dynamics in which the business turn around. It is for this reason that the present research work addresses the main theories that exist in this respect, analyzing the four styles that exist: Managerial, Analytical, Conceptual and Behavioral. For this, a survey was conducted with a Likert scale that allowed us to determine what style of decision-making the 56 Managers of a financial institution in the city have. The results give the answer that 31% of managers have an analytical style and this is related to business turnover, because decisions must be analyzed in greater detail for the responsibility they entail. However, the results will allow the Financial Institution to take corrective measures or replicate good practices of Managers that are balanced in their management style.

Keywords: decision-making, management, choice, information, uncertainty.

INTRODUCCIÓN

¿Cómo los mandos gerenciales toman decisiones? El paradigma dominante en el trabajo empírico y las teorías económicas asumen que las elecciones son hechas por los tomadores de decisiones totalmente racionales. Así mismo, estos modelos asumen con frecuencia que los gerentes buscan maximizar las ganancias actuales y futuras, que resuelven problemas y juegan un equilibrio bayesiano de Nash (Ramírez, 2011; Goldfarb, 2012).

Considerando la importante labor que ejercen los gerentes y asumiendo que son ellos los que toman posiciones estratégicas para representar los intereses de las organizaciones, resulta interesante conocer que estilos de toma de decisiones tienden a utilizar. Es por ello que el presente trabajo de investigación aborda las principales teorías que existen al respecto y asimismo, permite conocer sobre la base de encuestas - realizadas a mandos gerenciales del Banco Pichincha-el estilo de toma de decisión del que hacen uso.

Tal como menciona Anzola citando a Coase, el resultado de diversas tomas de decisiones que realiza un grupo de personas, es lo que forma a una organización. A partir de esto, la organización, está en constante movimiento, tratando de desempeñar sus funciones básicas definiendo los distintos roles y relaciones que pudiera tener mediante el cumplimiento de objetivos que desempeñan los miembros en la búsqueda de la razón de ser que tiene la organización (Anzola M., 2003). Sin embargo, más allá de cómo se cumplen los objetivos, lo importante es lograr determinar, que decisiones pueden ser las correctas y las que llegan a generar los resultados esperados (Estrada, 2008).

Es por eso, que la gerencia analiza la toma de decisiones teniendo en cuenta que es una tarea sumamente importante y por la cual puede ser considerada como la moneda de los negocios, debido a la relación estrecha que estas decisiones tienen ante el éxito, oportunidad, contratiempo o fracaso que la organización pudiera tener mediante una decisión realizada o no (K. Tsang, 2004; Rogers & Blenko, 2006).

La globalización fruto de la situación económica y social que tienen las sociedades de hoy en día, son el escenario ideal para la creación de entornos altamente

cambiantes, imprecisos y turbulentos (Márquez, 2011), donde las organizaciones deben actuar mediante decisiones estratégicas e innovadoras que les permitan ser cada vez más flexible para lograr una adecuada sinergia ante las exigencias del mercado (Kurtuhuz, Radu, Anghel, Zahiu, & Dumitrica, 2013).

Ante este tipo de escenarios poco estable, la gerencia debe implementar prácticas administrativas que le permitan ser un gestor de turbulencias (Harter, 2014), liderar a personas que logren desarrollar un *management* comprometido, conseguir y asegurar la supervivencia de la organización y manejar grandes cantidades de información para no actuar a ciegas al momento de tomar decisiones (Díaz, 2005; Muñoz & González, 2004).

De la misma manera, (Rodríguez-Ponce, 2007; Fiol, 2001) consideran que el rol y la función que desempeñan los gerentes hoy en día son cada vez más complejas debido a la gran cantidad de situaciones críticas atadas a limitaciones de tiempo, lo cual hace difícil una toma de decisión de manera rápida y mucho menos asertiva dada la gran responsabilidad que mantienen por conseguir buenos resultado.

Es así como (Drucker, 1998) afirma, que a pesar de que el gerente está acostumbrado a tomar decisiones en esta clase de entornos, él sabe que estas decisiones en muchos casos no parte de un hecho, sino que es una opinión disfrazada que en realidad es una hipótesis y como tal, no tiene un valor, a menos que sea comprobada o contrastada con la realidad.

Hay que tener en cuenta, que en muy pocas ocasiones, las decisiones que toman los gerentes lo llevarán a resultados esperados en donde se conozca con seguridad lo anticipado. En esas ocasiones, los gerentes han sabido combinar determinados elementos como lo es: la inteligencia, experiencia, emoción, prudencia, creatividad, que lograron enriquecer su decisión al momento de escoger una solución (Contreras & Aguilera, 2007; Mazagatos, Delgado , & de la Fuente, 2007).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Antecedentes Generales

Como menciona Buchanan, en algún momento, en la mitad del siglo pasado, Chester Barnard ejecutivo jubilado de una empresa telefónica incorpora al mundo de los negocios la expresión *decisionmaking* -que traducido al español significa toma de decisiones- proveniente de la administración pública. Logrando con ello un cambio de pensamiento y entendimiento que poseían los ejecutivos en la forma de tomar las decisiones, creando así nuevos estilos de acción y metodologías de resolución. Fue desde ese momento que se empieza a sustituir o reemplazar expresiones como la "asignación de recursos" y "formulación de políticas" (Buchanan & O'Connell, 2006).

Mientras Barnard indicaba lo indispensable que era la toma de decisiones para lidiar con las nuevas acciones y procesos complejos, Sartbuck mencionaba que mediante la decisión se acababa con la reflexión de los pros y contras de una decisión dando inicio a la acción (Buchanan & O'Connell, 2006; Starbuck & Baumard, 2009).

Es así, como algunos teóricos posterior a Barnard, como James March, HebertSimon y Henry Mintzberg afianzaron las bases para el estudio de toma de decisiones administrativas, las cuales fueron adoptadas en diversas disciplinas intelectuales como por ejemplo: matemáticas, sociología, psicología, economía, ciencias políticas, entre otras (Buchanan & O'Connell, 2006).

Cabe mencionar, que estas disciplinas intentan explicar los hechos mediante leyes generales (Cortada & Macbeth, 2006; Hammond, Keeney, & Raiffa, 2006; Mankins & Steele, 2006). Expresado de otra manera, se podría decir que las ciencias sociales básicamente dependen de modelos de comportamiento para la toma de decisiones debido a la elaboración de juicios que estas disciplinas realizan (Villada & Fernández, 2015).

Por otra parte, en la década de los años cuarenta, la teoría de la decisión tiene sus orígenes en la publicación de Neumann que trataba sobre la teoría del juego y comportamiento económico. Es decir, que mediante el diseño de modelos describían como el sujeto tomaba decisiones de forma racional (Neumann & Morgenstern, 2004). Mientras que Simon siendo uno de los principales investigadores sobre el juicio y toma de decisiones, mencionaba que mediante su teoría de elección racional el sujeto es

parcialmente racional y que tomaba decisiones a base de un objetivo determinado basándose en impulsos emocionales que no eran totalmente racionales en muchos casos debido a limitantes cognoscitiva en la mente, información y a la disponibilidad de tiempo para tomar la decisión (Simon, 1979; Arrendondo & Vázquez, 2013; Barros, 2010).

Otros autores como Kahneman y Tversky mediante sus estudios mencionaban que existen factores que llevan al individuo a tomar decisiones en contra de sus propios intereses económicos a pesar de tener una adecuada información. (Kahneman & Tversky, 1979; Cortada de Koban, 2008). Damasio mediante sus investigaciones con pacientes en daños cerebral explicaba como la ausencia de emoción por parte del individuo, dificultaba y hacía imposible el poder tomar una decisiones (Damasio, 2001; Kirkeboen, 2001).

Pero dentro de las organizaciones, la toma de decisiones es una corriente de pensamiento que van desde la época en que se buscaba orientación por medio de las estrellas cuando había incertidumbre, hasta llegar a la configuración de los sistemas que rigen el entorno y vida de las personas. Es así como Buchanan (2006) explica que la acumulación de decisiones o elecciones de una persona tomada a lo largo de su existencia, es la vida del ser humano.

Así mismo, Buchanan menciona como la historia de las estrategias en la toma de decisiones ha tenido avances poco significativos hacia un racionalismo perfecto. Sin embargo, a lo largo de los años, se ha logrado entender de mejor manera las diferentes restricciones tanto internas (psicológicas, sesgos, etc.) como externas (ambiente, información, tiempo, etc.) que pudiera tener el individuo. (Buchanan & O'Connell, 2006). Otros autores como Sáinz & Sáinz (1990) mediante revisiones y estudios de diversas investigaciones de Tversky y Kahneman, indican que desde una perspectiva conductual, es posible describir juicios no racionales que pueden ser regulares y sistemáticos.

Algunos enunciados

El significado de “decisión” según la Real Academia Española hace referencia a la determinación o a la resolución que se toma o se da en una cosa dudosa. Partiendo de este significado, algunos autores como (Simon, 1979), definen al término como una

selección que se realiza de manera consciente o inconsciente sobre una determinada acción entre diferentes posibilidades. Por otra parte, (Kast, 1979) manifiesta que la toma de decisión es el medio para lograr un control que permita tener una coherencia en los sistemas.

Sin embargo, (Chiavenato I. , 2002) lo ve como un proceso de análisis y elección entre diferentes alternativas que ayudan a tener un rumbo a seguir. Así mismo, (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr, 1996) indica que es el proceso para detectar y escoger un curso de acción. (Huber, 1980) lo precisa indicando que la decisión sirve para afrontar un problema o para aprovechar una oportunidad.

Por su parte, (Certo, 2001) lo define como la búsqueda de la mejor elección para alcanzar un objetivo a base de probabilidades y (Münch, 2006) como el proceso sistemático y racional mediante el cual se selecciona una alternativa entre varias para tomar un curso de acción óptimo.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Las organizaciones están incluidas como un sistema dentro de la sociedad donde existe una interacción entre ambas partes. Es así, como las empresas se muestran como un organismo autónomo con la suficiente capacidad para generar y reproducir información a través de diferentes sistemas (Puello, Cabarcas, & Martelo, 2013).

Debido a esto, uno de los aspectos importantes dentro de la organización, es contar con un sistema de información eficaz, que permita conocer de manera integral toda la información que genere la compañía que servirá para el proceso de toma de decisiones. Cabe mencionar, que la gerencia, puede recibir información tanto privilegiada como así también información secundaria, que puede ser útil para otro momento o para otros niveles jerárquicos. De ahí la importancia del gerente en saber delegar o esperar (Amaya, 2009).

En la medida que se cuente con información concreta y objetiva, la toma de decisión será mucho más fácil viéndolo desde el punto de vista individual como organizacional. Igualmente importante, es la forma en que se tome las decisiones debido

a las consecuencias que pueda tener (Bower & Gilbert, 2007). Estos procesos no tienen como objetivo lograr determinar qué camino es correcto o incorrecto para fijar un camino a seguir, también sirven para saber qué hacer, cómo hacer y en qué momento hacerlo.

Teóricos como Rodríguez (2006) indican que el proceso de toma de decisiones desde el punto de vista humano, es un proceso psicológico que radica en distinguir entre diferentes alternativas conforme a lo que se ha aprendido y como es la personalidad, generando apariencia conductista. Ubicando este proceso en el plano de los negocios, logra influir sobre las demás personas de la organización debido a que quien toma la decisión tiene la autoridad y como tal, debe ser aceptada por sus colaboradores.

Cabe mencionar, que la limitación de la conciencia del gerente puede dar lugar en cualquier punto del proceso de toma de decisiones. Es decir, que el gerente puede dejar de buscar información necesaria. Es posible, que la información que está disponible no sea utilizada de la mejor manera o simplemente que la información no sea compartida para lograr un mejor entendimiento por parte de la organización (Bazerman & Chugh, 2006).

La gran mayoría de los teóricos en la administración actual, han estandarizado el proceso de toma de decisiones en 8 pasos fundamentales, los cuales son visto desde el planteamiento del objetivo hasta el instante en que se toma la decisión (Arrendondo & Vázquez, 2013).

Etapa 1. Identificar un problema.

Para tomar una decisión debe haber un problema o se podría decir, una disyuntiva entre la situación actual y la deseada.

El problema debe tener tres características para dar cabida al siguiente paso: estar consciente de él, estar presionado para actuar y tener los recursos necesarios para accionar.

Una discrepancia sin la presión debida es un problema que puede postergarse, es por eso que, debe contener las tres fases.

Etapa 2. Identificar los criterios de decisión

¿Qué criterios son importantes para resolver el problema? es la pregunta que se debe hacer el protagonista o quien vaya a tomar la decisión. Esto tiene que ver con el contexto en que se encuentra el problema y determinar que es pertinente para obtener una resolución.

Etapa 3. Asignar pesos a los criterios

En esta etapa, los criterios previamente evaluados serán ubicados en niveles de mayor a menor importancia para asignar prioridades en la decisión. El criterio más importante debe tener un peso de 10 y así, ponderar el resto.

Etapa 4. Desarrollar las alternativas

Todo problema tiene varias alternativas de solución. Aquí se deberá trabajar en una lista de opciones viables para resolverlo. Todavía no se debe evaluar las alternativas, solo enumerarlas.

Etapa 5. Analizar las alternativas

Quien tome la decisión analizará las alternativas de acuerdo a los criterios y pesos establecidos. Si una opción califica 10 en todos los criterios, no es necesario considerar los pesos, del igual manera, si los pesos son todos iguales, para evaluar cada alternativa basta sumar los renglones.

Etapa 6. Seleccionar una alternativa

Consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Se escoge aquella que generó el total mayor en la etapa 5.

Etapa 7. Implementar la alternativa

Aquí empieza a marchar la decisión. Comunicarla a los afectados y adquirir un compromiso para con ella. Si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si sólo se les díselo que deben hacer.

Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión

Al finalizar, se evaluará el resultado de la decisión para saber si resolvió el problema inicial. Si algo salió mal debe preguntarse: ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Elegió la alternativa correcta pero la implantó mal? Las respuestas llevarán de vuelta a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso

La toma de decisión es uno de los procesos más dificultosos para una organización, todas las operaciones que se llevan a cabo en una organización son la derivación de la toma de decisiones. (Arrendondo & Vázquez, 2013)

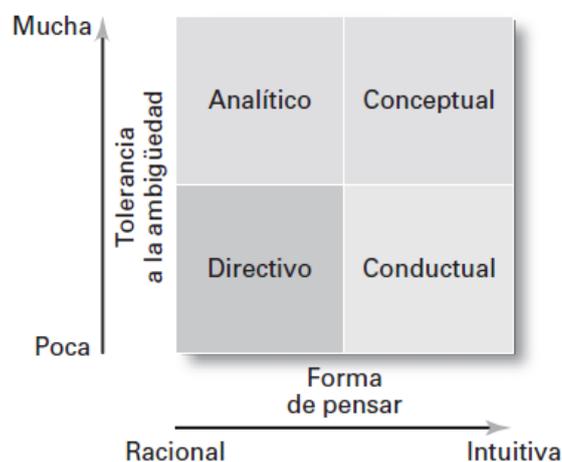
Estilos de toma de decisiones

Para Robbins & Coulter (2005), los estilos de toma de decisiones en los gerentes oscilan en dos dimensiones:

- Forma de pensar: Algunos gerentes son más racionales y lógicos al procesar la información y otros son creativos e intuitivos, que procesan la información en orden, prefieren verla de manera global.
- Tolerancia a la ambigüedad del individuo: Algunos toleran poco la ambigüedad. Es decir, que necesitan que haya orden en la estructura de la información para reducir la ambigüedad al mínimo y constancia. Otros procesan mucha información al mismo tiempo y resisten grados elevados de ambigüedad.

Cuando dibujamos las dos dimensiones, se puede observar los cuatro estilos de toma de decisiones que son: directivo, analítico, conceptual y conductual (Ver Figura 1)

Figura 1. Estilos de toma de decisiones.



Elaboración y Fuente: S.P. Robbins y D.A. De Cenzo, Supervision Today, 2a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998, p. 166.

Estilo Directivo: Su forma de pensar es racional y toleran poco la ambigüedad. Son lógicos y eficientes. Toman decisiones rápidas y piensan en corto plazo. Son eficientes y toman decisiones con poca información y así mismo evalúa pocas alternativas.

Estilo Analítico: Son tolerantes a la ambigüedad a lo contrario que los directivos. Necesitan de más información para tomar una decisión y razonan más alternativas. Se adapta a situaciones únicas.

Estilo Conceptual: Buscan muchas alternativas y tiene miras muy amplias. Se centran en el largo plazo. Son buenos para resolver problemas de forma creativa.

Estilo Conductual: Son colaborativos, trabajan bien con otros y les interesa su aceptación. Les interesan los logros de otros y aceptan sugerencias. Evitan los conflictos y les gusta comunicar. (Robbins & Coulter, 2005)

METODOLOGÍA

Del estudio realizado se considera que la investigación es de tipo descriptiva, la misma que permite analizar el estilo de toma de decisiones que tienen los Gerentes del Banco Pichincha (Hernández R. , 1997).

La población determinada para el estudio fueron los Gerentes del Banco Pichincha Regional Costa, los mismos que trabajan en las diferentes agencias del Banco y a quienes se les realizó la encuesta para determinar el estilo de toma de decisiones que tienen. Para determinar el estilo de toma de decisiones de los Gerentes, la encuesta presenta 32 preguntas. Los Gerentes encuestados usaron una escala de likert para determinar el nivel de percepción frente a distintas situaciones que ellos tienen.

Los resultados de la escala de likert para determinar el estilo de toma de decisiones fueron: nunca, a veces, con frecuencia y siempre. (Méndez & Peña, 2006) . (Ver anexo No 1).

Con respecto al proceso y validación de la encuesta, el autor utiliza los 4 estilos de toma de decisiones. Cada estilo tiene un número definido de ítems los mismos que fueron analizados por cada Gerente encuestado. Así mismo, para obtener los resultados, se realiza una sumatoria de los valores de las respectivas respuestas que dieron a cada situación por estilo y luego se divide para la cantidad de preguntas que se tiene por estilo. Los resultados siempre darán un número del 1 al 4 debido a la escala aplicada (DeVellis, 2016).

El autor de la encuesta con sus respectivas notas de puntuación para validar los 4 estilos de toma de decisiones utilizó las siguientes subescalas: a) Analítico (ítem 2, ítem

5, ítem 7, ítem 11, ítem 15, ítem 16, ítem 17, ítem 18, ítem 20 e ítem 28); Conceptual (ítem 4, ítem 6, ítem 9, ítem 12, ítem 14, ítem 19, ítem 21 e ítem 23); Conductual (ítem 10, ítem 13, ítem 24, ítem 26, ítem 27, ítem 30, ítem 31 e ítem 32); Directivo (ítem 1, ítem 3; ítem 8, ítem 22, ítem 25 e ítem 29). (Amaya, 2009)

Figura 2. Preguntas por Estilos de Toma de Decisiones

ESTILO	PREGUNTAS
ANALITICO	Al considerar las predicciones y resultados, sopeso las probabilidades.
	Antes de decidirme analizo las situaciones cuidadosa y completamente.
	Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré.
	Aprovecho las fuentes de información útiles, disponibles dentro y fuera de la empresa.
	Doy prioridad a factores significativos según la regla del 20/80.
	Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad.
	Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.
	Llevo a cabo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre mis operaciones y las de la competencia.
	Monto sistemas de control y uso para comprobar los progresos.
	Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones.
CONCEPTUAL	Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.
	Elimino ideas obsoletas a través de un enfoque creativo crítico.
	En el caso adecuado utilizo los computadores para ayudarme a tomar decisiones.
	Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones.
	Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso.
	Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacer lo mismo.
	Uso marcos hipotéticos para comprobar viabilidad de los planes.
	Uso mi comprensión de la cultura empresarial para obtener apoyo en mis decisiones.
CONDUCTUAL	Aliento a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos.
	Comprometo a todo el equipo en confeccionar los planes para ponerlos en práctica.
	Comunico mis decisiones con sinceridad y lo más rápidamente posible.
	Consulto a las personas idóneas para obtener su ayuda en la toma de decisión correcta.
	Explico mis decisiones con claridad y aseguro que han sido comprendidas.
	Intento alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.
	Intento lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.
	Me hago responsable del rendimiento de las personas que decido contratar.
DIRECTIVO	Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones estratégicas.
	Delego todas las decisiones que no debo tomar.
	Me aseguro de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.
	Tomo decisiones según su valía sin inquietarme por mi propia posición.
	Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro de que sean puestas en práctica.
	Uso las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y los fracasos.

Fuente: (Amaya, J.,2009; Toma de Decisiones Gerenciales, Segunda ed., p. 22).

Elaboración: Propia

RESULTADOS

De las encuestas realizadas a 56 Gerentes de Banco Pichincha de la Región Costa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Del total de Gerentes del Banco Pichincha, la distribución de género muestra una mayor concentración en el género femenino (71%) y el masculino con un 29%, a pesar de esto se muestra una inclinación en ambos géneros por los mismos tipos de estilos de toma de decisión, por lo tanto el género no es un factor que influye en este ejercicio.

Figura 3. Resultados de las Encuestas a los Gerentes BP – Región Costa

ESTILOS	RESULTADOS ENCUESTAS GERENTES BP	%
ANALITICO	1.915	31%
CONDUCTUAL	1.664	27%
CONCEPTUAL	1.489	24%
DIRECTIVO	1.080	18%
Total general	6.148	100%

Fuente: Encuesta Gerentes

Elaborado: Propia

Como se puede observar en la Figura 3, los estilos de toma de decisiones tienen una participación semejante en los primeros 3 estilos (analítico, conductual y conceptual), mientras que el cuarto estilo (directivo) es el que menos prevalece en el grupo de gerentes evaluados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En base a los resultados obtenidos y que se muestran en la Figura 3, el mayor porcentaje (31%) se concentra en el estilo de decisión Analítico; esto tiene relación con el giro del negocio de la banca; los Gerentes en su mayoría se sienten inclinados hacia este tipo de decisiones debido a que en su mayoría son de análisis crediticios y de perfilamiento de clientes.

Seguidos de estos, están los Gerentes que optan por tener un estilo de decisión Conductual (27%), lo cual resultaría ser el estilo ideal puesto que deben trabajar en armonía con todos los integrantes de su agencia y el público en general; estos gerentes

están orientados al logro de sus metas apalancados en compartir y tomar decisiones con sus equipos de trabajo y siempre exponen sus ideas ante ellos.

Los Gerentes que están dentro del estilo Conceptual (24%), son los que trabajan pensando en sus objetivos de largo plazo, por lo general sus metas son planteadas para todo el año y su estrategia se basa en llegar a ese objetivo.

Por último un (18%) opta por un estilo Directivo, estos Gerentes son personas que trabajan en la institución mucho tiempo y son aquellos que no dependen de nadie y de más información para tomar sus decisiones ya sean de corto o largo plazo. (Amaya, 2009)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Amaya (2009) mencionó que una de las competencias claves para los gerentes es la toma de decisiones, debido a que está presente en todos los aspectos personales en los seres humanos. Los gerentes son los responsables de escoger entre varias opciones en el día a día, por ende ellos deben conocer el proceso para generar y aplicar decisiones efectivas identificando siempre los aspectos humanos y técnicos.

Los gerentes en su día a día deben tomar muchas decisiones, muchas de ellas son decisiones rutinarias; mientras que otras pueden tener gran impacto en las operaciones del banco. Algunas de las decisiones que ellos tomen podrían resultar en ganancia o pérdida en dinero o el cumplimiento o incumplimiento de las estrategias del banco.

De acuerdo al perfil del cargo en Banco Pichincha los gerentes deben tener determinadas características que se ajustan al estilo analítico; sin embargo, se recomienda que se trabaje en potencializar los demás estilos; puesto que un gerente debe ser capaz de tomar decisiones en cualquier situación sea individual o en grupo.

Adicional a esto, se debe tener la habilidad de tomar decisiones rápidas en los momentos que amerita la institución, el banco debe realizar talleres de liderazgo y toma

decisiones para desarrollar de mejor manera las habilidades de sus gerentes, potencializar sus fortalezas y corregir sus falencias.

Referencias bibliográficas

Alexander-Snow, M. (2004). Dynamics of gender, ethnicity, and race in understanding classroom incivility. *New Directions for Teaching and Learning*, 21-31.

Amaya, J. (2009). *Toma de Decisiones Gerenciales* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Andersson, L., & Pearson, C. (1999). *Tit for Tat? The spiraling effect of incivility*.

Anzola M., O. L. (Julio-Diciembre de 2003). Influencia de lo religioso en la vida y la cultura corporativa. *Cuadernos de Administración*, 129-160.

Arrendondo, F., & Vázquez, J. (Enero-Junio de 2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuad.admon.ser.organ*, 26(46), 135-158.

Barros, G. (Julio-Septiembre de 2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: Boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455-472.

Bazerman, M., & Chugh, D. (2006). Decision without blinders. *Harvard Business Review*, 88-97.

Berger, B. (2000). Incivility. *American Journal of Pharmaceutical Education*, págs. 445-450.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2001). *A passion for justice: The rationality and morality of revenge*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational Psychology*, 595-614.

Bower, J., & Gilbert, C. (2007). Cómo las decisiones diarias de los ejecutivos crean o destruyen la estrategia de su empresa. *Harvard Business Review América Latina*.

Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review*, 32-41.

Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna (8a ED)*. Pearson Educacion.

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw-Hill.

Clark, C. M. (2008). Student perspectives on faculty incivility in nursing education: An application for the concept of Rankism. *Nursing Outlook*, 4-8.

- Contreras, J., & Aguilera, A. (2007). Emocionalidad y racionalidad en la toma de decisiones conjuntas: Una aproximación modélica con sistemas multiagente. *Administración y Organización*, 49-61.
- Cortada de Koban, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological*, 1(1), 68-73.
- Cortada, N., & Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología UCA*, 55-67.
- Cortina, L., & Magley, V. (1 de 2008). Personal and Workgroup incivility impact on work and health outcomes. *The journal of applied psychology*, págs. 95-107.
- Cortina, L., & Magley, V. (2009). Patterns and Profiles of Response to Incivility in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, págs. 272-288.
- Cortina, L., Lonsway, K., Magley, V., Freeman, L., Collinsworth, L., Hunter, M., & Fitzgerald, L. (2002). What's gender got to do with it ? Incivility in the federal courts. *Law and Social Inquiry* 27, págs. 235-270.
- Cortina, L., Magley, V., & Lim, S. (2002). Individual differences in response to incivility in the workplace . *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*.
- Cortina, L., Magley, V., Williams, J., & Langhout, R. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 64-80.
- Damasio, A. R. (2001). Descartes' error revisited. *Journal of the History of the Neurosciences*, 10(2), 192-194.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*. Bogota, Colombia: McGraw Hill.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 581-613.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4 ed.). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Díaz, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 13(3).
- Dion, M. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses. *Paper presented at the ATHENA Research Conference-Advancing Toward Health: Evidence-based Nursing Applications, April 13, Unive*.
- Drucker, P. (November-December de 1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*.

- Estrada, F. (Diciembre de 2008). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*(31), 84-103.
- F. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). *Administración 6ta Edición*. México: Pearson.
- Felblinger, D. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. *Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing, 37 (2), pp. 234-241., 234-241.*
- Fiol, M. (2001). La toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de Administração de Empresas, 16-25.*
- Forni, P., Buccino, D., Greene, R., Freedman, N., Stevens, D., & Stack, T. (2003). The Baltimore Workplace Civility Study. *Recuperado el 16 de Octubre de 2007, del sitio web de Civilityworks: <http://www.ubalt.edu/jfi/jfi/reports/civility.PDF>.*
- Fritscher-Porter, K. (2003). Taming workplace incivility. *Officepro, 22-26.*
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology, págs. 246-255.*
- Gabriel, Y. (1998). An introduction to the social psychology of insults in organizations. *Human Relations, 1329-1354.*
- Garner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York, NY: Basic Books.
- German, S. (10 de Agosto de 2015). *Estrategias para vender más*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268753>
- Goldfarb, A., Ho, T.-H., Amaldoss, W., Brown, A. L., Chen, Y., Haitao Cui, T., . . . Yang, B. (July de 2012). Behavioral models of managerial decision-making. *Marketing Letters, 23(2), 405-421.*
- Griffin, R., O'Learly-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional behavior in organizations: Violence and deviant behavior. *Stanford, CT: JAI Press.*
- Hallowell, E. M. (1999). *Connect*. New York: Pantheon Books.
- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (2006). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review.*
- Harter, N. (1 de December de 2014). Herbert Simon on organizational decision-making for long-term survival. *International Journal of Innovation Science, 6(4), 249-256.* doi:10.1260/1757-2223.6.4.249

- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hornstein, H. A. (2003). Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ive Business Journal*, 68 (2), págs. 1-7.
- Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 56 (4), 168-175.
- Javier, F. (06 de 08 de 2016). *La importancia del empleado en la mejora de la productividad*. Obtenido de <http://empresacompetitiva.ibercaja.es/videos/la-importancia-del-empleado-en-la-mejora-de-la-competitividad.aspx>
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness Incivility in the workplace . *The journal of Management Development* , págs. 705-713.
- Johnson, P., & Indvik, J. (1994). Workplace Violence and issue of nineties Personel Management. *Public Personnel Management*, 515-23.
- K. Tsang, E. W. (November de 2004). Superstition and Decision-Making: Contradiction or Complement? *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 18(4), 92-104.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (March de 1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kirkeboen, G. (2001). Sources of Damasio's Error - A replay to Damasio. *Journal of the History of the Neurosciences*, 10(2), 195-196.
- Kurtuhuz, A. M., Radu, D. L., Anghel, A., Zahiu, C., & Dumitrica, M. A. (1 de January de 2013). Economic Efficiency and Effectiveness in decision making. *DAAAM International Scientific Book*, 609-618. doi:10.2507/daaam.scibook.2013.33
- Leather, P., Brady, C., Lawrence, C., Beale, D., & Cox, T. (1999). Work-related violence: Assessment and intervention. *London Routledge*.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, págs. 165-184.
- Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal Applied Psychology*, págs. 483-96.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility impact on work and health outcomes . *Journal of Applied Psychology*, págs. 95-107.

- Mankins, M., & Steele, R. (2006). Stop making plans; start making decisions. *Harvard Business Review*.
- Márquez, E. (2011). Principios bioéticos para la toma de decisiones aplicando borrosidad en el marco de la complejidad. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 5(1), 15–26.
- Martin, R., & Hine, D. (2005). Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Martin, R. & Hine, D. (2005). Development and Validation of Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 477-490.
- Mazagatos, V. B., Delgado , J., & de la Fuente, J. (2007). Las emociones y la dirección. ¿Condicionan los afectos de los directivos sus decisiones estratégicas? *Universia Business Review*, 26-39.
- McCune, J. C. (2000). Civility counts. *Management Review*, 6.
- Méndez, L., & Peña, J. (2006). *Manual Práctico para el diseño de la Escala Likert*. México: Trillas.
- Miller, R. (2000). Breaches of propriety. In R.M. Kowalski (Ed.) *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*. Miller, R. (2000). *Breaches of propriety*. In R.M. Kowalski (Ed.) *Behaving badly: AvWashington, DC: American Psychological Association.*, 25-42.
- Miner, K., Settles, J., Pratt-Hyatt, & Brady, C. (10 de Febrero de 2012). Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support . *Journal of Applied Social Psychology Vol 42 Issue 2*, págs. 340-372.
- Moroni, L. (2007). *¿Qué es y por qué ocurre el abuso emocional en el trabajo?* Obtenido de <http://materiabiz.com/que-es-y-por-que-ocurre-el-abuso-emocional-en-el-trabajo/>
- Münch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. México: Trillas.
- Muñoz , R. M., & González, J. D. (2004). El empresario: tipología, estilo social, estilo de decisión y estilo de dirección. Revisión de la literatura y estudio de un caso. *Economía y Empresa*, 121-138.
- Neumann, J., & Morgenstern, O. (2004). *Theory of Games and Economic Behavior 60th Anniversary Commemorative edition With an introduction by Harold Kuhn and an afterword by Ariel Rubinstein* (Vol. Sixtieth). Princeton University Press.
- Pearson, C. (1999). Rude Managers Make for Bab Business. *Workforce Issue 3*, 18.
- Pearson, C., Andersson, L., & Porath , C. (2005). On the nature consequences and remedies of workplace incivility No time for nice? Think again. *Academy of Management Executive*.

- Pearson, C., Andersson, L., & Porath, C. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics* 29 (2), 123-137.
- Penney, L., & Spector, P. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB) the moderating role of negative affectivity. Penney, L. & Spector, P. (2005). *Job stress, incivility, and counterproductive work behavior* *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.
- Puello, P., Cabarcas, A., & Martelo, R. J. (2013). Sistema de Información Gerencial para la Administración de Recursos Educativos. *Formación Universitaria*, 6(5), 13-20.
- Ramírez, A. (2011). Un equilibrio bayesiano de Nash: Competencia a la Cournot bajo información asimétrica y productos diferenciados. *Revista de la Facultad de ciencias Económicas*, 61-72.
- Rau-Foster, M. (2004). Workplace civility and staff retention . *Nephrology Nursing Journal*, 31 (6), 702.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Vol. 8va). México: PEARSON EDUCACION.
- Rodríguez, A. (2006). Representaciones de la toma de decisiones en las organizaciones. *Folleto Gerenciales*, 5-16.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *INTERCIENCIA*, 522-528.
- Rogers, P., & Blenko, M. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review*, 53-61.
- Rosario, P. (5 de Mayo de 2013). *Distribución de servicio de atención al cliente*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/2557/3936>
- Sáinz, J., & Sáinz, E. (1990). El análisis de las estrategias en el proceso de toma de decisiones. *Estudios de Psicología*(42), 31-36.
- Shannon, H., Langlois, L., Griffith, L., & Geldart, S. (2008). Effects of workplace incivility on psychological distress and health. *Paper to be presented at the APA/NIOSH Work, Stress and Health Conference*.
- Starbuck, W. H., & Baumard, P. (2009). Les Semailles, la Longue Floraison et les Rares Fruits de la Théorie de l'Organisation. En J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement Organisationnel - Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (First ed., Vol. III, págs. 15-58). De Boeck.
- Thomas, S. (January/February de 2003). Handling anger in the teacher-student relationship. *Nursing Education Perspectives*, 24(1), 17-24.

- VandenBos, G., & Bulatao, E. (1996). Violence on the job: Identifying risks and developing solutions. *VandenBos, G. & Bulatao, E. (Eds.). (1996), Violence oWashington, DC: American Psychological Association.*
- Villada, J., & Fernández, J. (2015). Análisis de evidencia en investigaciones sobre toma de decisiones entre 2002 y 2012. *Avances en Psicología Latinoamericana, 33(1)*, 105-120. doi:10.12804/apl33
- Winters, A., & Duck, S. (2000). You!!! Swearing as an aversive and a relational activity. In R.M. Kowalski (Ed.). *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships. Winters, A. & Duck, S. (2000). You!!! Swearing as an aversive and a relational activity. In R.M. Kowalski (Ed.). Behaving badly: Washington, D.C.: American Psychological Association., 59-77.*
- Yoshimura , S. (2007). Goals and emotional outcomes of revenge activities in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, págs. 87-98.
- Zauderer, D. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *Public Manager, 31 (1)*, 36-43.

ANEXO 1

Gráfico 1: Encuesta

Revisión en Escala del Estilo de Toma de Decisiones

ENCUESTA GERENTES

Estimados Gerentes,

Favor responder las siguientes a las siguientes preguntas seleccionando un número del 1 al 4 de acuerdo a la siguiente escala:

Puntos Significado

- 1 = Nunca
- 2 = A veces
- 3 = Con frecuencia
- 4 = Siempre

Nº	Preguntas	Respuestas
1	Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro de que sean puestas en práctica.	
2	Antes de decidirme analizo las situaciones cuidadosa y completamente.	
3	Delego todas las decisiones que no debo tomar.	
4	Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.	
5	Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré.	
6	Uso mi comprensión de la cultura empresarial para obtener apoyo en mis decisiones.	
7	Doy prioridad a factores significativos según la regla del 20/80.	
8	Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones estratégicas.	
9	Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones.	
10	Consulto a las personas idóneas para obtener su ayuda en la toma de decisión correcta.	
11	Llevo a cabo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre mis operaciones y las de la competencia.	
12	Elimino ideas obsoletas a través de un enfoque creativo crítico.	
13	Aliento a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos.	
14	Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacer lo mismo.	
15	Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.	
16	Aprovecho las fuentes de información útiles, disponibles dentro y fuera de la empresa.	
17	Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones.	
18	Al considerar las predicciones y resultados, sopeso las probabilidades.	
19	En el caso adecuado utilizo los computadores para ayudarme a tomar decisiones.	
20	Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad.	
21	Uso marcos hipotéticos para comprobar viabilidad de los planes.	
22	Tomo decisiones según su valía sin inquietarme por mi propia posición.	
23	Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso.	
24	Comprometo a todo el equipo en confeccionar los planes para ponerlos en práctica.	
25	Me aseguro de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.	
26	Comunico mis decisiones con sinceridad y lo más rápidamente posible.	
27	Intento alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.	
28	Monto sistemas de control y uso para comprobar los progresos.	
29	Uso las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y los fracasos.	
30	Explico mis decisiones con claridad y aseguro que han sido comprendidas.	
31	Me hago responsable del rendimiento de las personas que decido contratar.	
32	Intento lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.	

ANEXO 2

Gráfico 2: Resultados

ESTILO	PREGUNTAS	SUMA DE RESULTADOS
ANALITICO	Al considerar las predicciones y resultados, sopeso las probabilidades.	174
	Antes de decidirme analizo las situaciones cuidadosa y completamente.	209
	Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré.	187
	Aprovecho las fuentes de información útiles, disponibles dentro y fuera de la empresa.	206
	Doy prioridad a factores significativos según la regla del 20/80.	195
	Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad.	210
	Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.	178
	Llevo a cabo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) sobre mis operaciones y las de la competencia.	183
	Monto sistemas de control y uso para comprobar los progresos.	178
Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones.	195	
Total ANALITICO		1915
CONCEPTUAL	Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.	178
	Elimino ideas obsoletas a través de un enfoque creativo crítico.	173
	En el caso adecuado utilizo los computadores para ayudarme a tomar decisiones.	174
	Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones.	214
	Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso.	182
	Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacer lo mismo.	209
	Uso marcos hipotéticos para comprobar viabilidad de los planes.	164
	Uso mi comprensión de la cultura empresarial para obtener apoyo en mis decisiones.	195
Total CONCEPTUAL		1489
CONDUCTUAL	Aliento a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos.	218
	Comprometo a todo el equipo en confeccionar los planes para ponerlos en práctica.	210
	Comunico mis decisiones con sinceridad y lo más rápidamente posible.	213
	Consulto a las personas idóneas para obtener su ayuda en la toma de decisión correcta.	201
	Explico mis decisiones con claridad y aseguro que han sido comprendidas.	211
	Intento alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.	180
	Intento lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras.	220
	Me hago responsable del rendimiento de las personas que decido contratar.	211
Total CONDUCTUAL		1664
DIRECTIVO	Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones estratégicas.	188
	Delego todas las decisiones que no debo tomar.	131
	Me aseguro de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción.	193
	Tomo decisiones según su valía sin inquietarme por mi propia posición.	179
	Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro de que sean puestas en práctica.	196
	Uso las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y los fracasos.	193
Total DIRECTIVO		1080