	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia		Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADÉMICO		1(157)

RESUMEN-TRABAJO DE GRADO

AUTORES	NINI ALEJANDRA REYES CAMPO		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	JOSÉ GREGORIO ARÉVALO ASCANIO		
TÍTULO DE LA TESIS	LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE OCAÑA		
RESUMEN			
(70 palabras aproximadamente)			
<p>La siguiente investigación está dirigida a conocer los modelos de decisión usados por parte de los directivos de primer nivel en las entidades financieras de Ocaña, de igual manera identificar actitudes, habilidades cognitivas, creencias o valores que poseen los directivo en el ejercicio de la toma de una decisión y por último, analizar cómo influye la experiencia en la toma de decisiones en estos directivos.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 157	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 2	CD-ROM:1



**LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE OCAÑA**

NINI ALEJANDRA REYES CAMPO

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OCAÑA

2016

**LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL EN LAS
ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE OCAÑA**

NINI ALEJANDRA REYES CAMPO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Administrador de
Empresas**

Director

José Gregorio Arévalo Ascanio

Magister

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OCAÑA

2016

A Dios por ser Fiel
A mis padres por su
apoyo incondicional,
A mis tíos, a mis
amigos y
A mi novio.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos a:

Mi director José Gregorio Arévalo Ascanio, quien con su conocimiento y experiencia me guio en este proyecto.

Los directivos de Primer nivel que apoyaron e hicieron parte de este trabajo, aportando la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los docentes de la universidad que brindaron su amistad, apoyo, conocimientos y experiencias para ayudar en mi formación como profesional.

La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y a la facultad de ciencias administrativas y económicas, porque contribuye enormemente al logro de sueños y aspiraciones de muchos jóvenes a nivel nacional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE OCAÑA	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 General.	18
1.3.2 Específicos	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 DELIMITACIONES	19
1.5.1 Geográfica.	19
1.5.2 Temporal.	19
1.5.3 Conceptual.	19
1.5.4 Operativa.	20
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO HISTÓRICO	21
2.1.1 Historia de las decisiones en el mundo.	21
2.1.2 La toma de decisiones en Colombia.	23
2.1.3 Estado del arte toma decisiones.	23
2.2 MARCO CONCEPTUAL	27
2.2.1 Importancia y limitaciones en la toma de decisiones.	27
2.2.2 Modelos de decisiones.	27
2.2.2.1 El Modelo de Racionalidad Limitada.	27
2.2.2.2 El Modelo Racional o Clásico	28
2.2.2.3 El Modelo Político.	28
2.2.2.4 Modelo de los Procesos.	29
2.2.2.5 El Modelo Anárquico.	29

2.2.3 Toma de Decisiones.	29
2.2.3.1 Decisiones.	29
2.2.3.2 Resultado.	30
2.2.3.3 Consecuencias.	30
2.2.3.4 Incertidumbre.	30
2.2.3.5 Preferencias.	30
2.2.3.6 Tomar una decisión.	30
2.2.3.7 Juicio.	30
2.2.4 Tipos de Decisiones.	30
2.2.4.1 Decisiones estratégicas.	31
2.2.4.2 Decisiones tácticas.	31
2.2.4.3 Decisiones operativas.	31
2.2.5 Toma de Decisiones en Condiciones de Certidumbre, Incertidumbre y Riesgo.	31
2.2.6 Decisiones Programadas y No Programadas.	32
2.2.7 Pasos Para Tomar una Decisión	32
2.2.7.1 Identificar oportunidades y diagnosticar problemas.	32
2.2.7.2 Establecer objetivos.	32
2.2.7.3 Generar alternativas.	33
2.2.7.4 Evaluar alternativas.	33
2.2.7.5 Tomar las decisiones.	33
2.2.7.6 Seleccionar estrategias de implantación.	33
2.2.7.7 Monitorear y evaluar los resultados.	33
2.2.8 Intuición.	33
2.2.9 Creatividad e Innovación.	34
2.2.10 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.	34
2.3 MARCO TEÓRICO	34
2.3.1 Teoría de la decisión.	35
2.4 MARCO LEGAL	39
2.4.1 Ley 60 de 1981 (noviembre 4).	39
2.4.2 Decreto 2718 de 1984	40

2.4.3 Marco jurídico del sector financiero en Colombia.	41
3. DISEÑO METODOLÓGICO	44
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.2 POBLACIÓN	44
3.3 MUESTRA	44
3.4 TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	46
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1 MODELOS DE DECISIÓN USADOS (Categoría1)	49
4.2 PROYECCIONES MENTALES DE LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL. (Categoría2)	52
4.2.1 Características Profesionales.	52
4.2.2 Definición y explicación de las actitudes.	53
4.2.3 Habilidades cognitivas.	54
4.2.4 Valores Sobresalientes.	54
4.2.4.1 Honestidad.	55
4.2.4.2 Sinceridad.	55
4.2.4.3 Respeto.	55
4.2.4.4 Responsabilidad.	55
4.3 LA INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA. (Categoría3)	55
4.4 OPINIONES DE LOS ENTREVISTADOS	61
4.4.1 Directivo N°1, Subgerente Sucursal del Banco Caja Social.	61
4.4.1.1 ÁREA 1. (Generalidades)	61
4.4.1.2 ÁREA 2. (Profesión)	62
4.4.1.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)	64
4.4.1.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)	68
4.4.2 Directivo 2, Subgerente Sucursal del Banco BBVA.	70
4.4.2.1 ÁREA 1. (Generalidades)	70
4.4.2.2 ÁREA 2. (Profesión)	72
4.4.2.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)	73

4.4.2.4	ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)	80
4.4.3	Directivo N° 3, Gerente Sucursal de Bancamía.	83
4.4.3.1	ÁREA 1. (Generalidades)	83
4.4.3.2	ÁREA 2. (Profesión)	83
4.4.3.3	ÁREA 3. (Experiencia y labor)	85
4.4.3.4	ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)	90
4.4.4	Directivo N° 4, Gerente administrativo de la Cooperativa Crediservir.	92
4.4.4.1	ÁREA 1. (Generalidades)	92
4.4.4.2	ÁREA 2. (Profesión)	94
4.4.4.3	ÁREA 3. (Experiencia y labor)	96
4.4.4.4	ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)	103
4.4.5	Directivo N° 5, Gerente de la Sucursal Banco Davivienda.	107
4.4.5.1	ÁREA 1. (Generalidades)	107
4.4.5.2	ÁREA 2. (Profesión)	109
4.4.5.3	ÁREA 3. (Experiencia y labor)	111
4.4.5.4	ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)	117
4.4.6	Directivo N°6, Gerente general Sucursal Banco de Bogotá	120
4.4.6.1	ÁREA 1. (Generalidades)	120
4.4.6.2	ÁREA 2. (Profesión)	122
4.4.6.3	ÁREA 3. (Experiencia y labor)	124
4.4.6.4	ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)	130
4.4.7	Directivo N° 7, Gerente general Sucursal Bancolombia.	134
4.4.7.1	ÁREA 1. (Generalidades)	134
4.4.7.2	ÁREA 2. (Profesión)	135
4.4.7.3	ÁREA 3. (Experiencia y labor)	139
4.4.7.4	ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)	145
	CONCLUSIONES	148
	RECOMENDACIONES	149
	BIBLIOGRAFÍA	150
	REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS	152
	ANEXO	154

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Revisión bibliográfica	24
Cuadro 2. Leyes Nacionales aplicables en las entidades financieras	42
Cuadro 3. Preguntas relacionadas con los modelos de Decisión.	49

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Emociones ante estados emocionales en la toma de decisiones.	32

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Circuito de la toma de decisiones	38
Grafico 2. Representación mental de un proceso decisorio en los directivos de primer nivel de las entidades financieras.	60

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Entrevista dirigida a los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña.	154
---	-----

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones por lo general buscan protegerse de la dificultad que puede generar la toma de una decisión y más si esa responsabilidad recae sobre una persona, debido aquellas circunstancias que son desconocidas o por aspectos del futuro que no se sabe a ciencia cierta cómo han de resultar, aparte del margen de riesgo e incertidumbre presente en cada proceso. Lo anterior, genera un interrogante, ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en el directivo de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña? Esto abre una investigación la cual es titulada como “La Toma de decisiones en los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña”. Para responder esa pregunta surge el objetivo general, que trata sobre comprender la toma de decisiones de los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña.

En consecuencia, para el logro de éste objetivo, se plantean tres propósitos específicos, el cual es conocer el modelo más utilizado por parte de los directivos de primer nivel; al igual conocer qué valores, actitudes y creencias manejan los directivos dentro del proceso decisorio y qué tanto influye la experiencia en sus labores como dirigentes de las entidades financieras. El tipo de investigación se centra con un enfoque cualitativo, ya que se pretende encontrar aquellos ítems que se determinaron dentro de cada objetivo a desarrollar.

Las limitaciones en esta investigación, son de carácter operativo, referente al tiempo y disponibilidad de los entrevistados; geográfico por realizarse exclusivamente en la ciudad de Ocaña y realizado bajo la conceptualización del tema a investigar.

La consecución de los objetivos esbozados va directamente relacionado al diseño metodológico planteado, el cual arroja la información que se obtuvo en esta investigación. Todos los resultados, se pueden observar más adelante y detalladamente en la presentación de los mismos.

1. LA TOMA DE DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD DE OCAÑA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tomar decisiones es el trabajo esencial de un directivo en una organización empresarial y, en general, es una de las tareas primordiales del ser humano y de cualquier ser vivo. Esto significa que, la esencia misma de la acción administrativa en cualquier organización moderna es decidir, lo cual implica la formulación, evaluación y selección de opciones para resolver problemas administrativos.

Esto describe la importancia de tomar decisiones, de analizar todo lo que se encuentra en contexto y de qué manera influyen sobre las mismas. Por otro lado se encuentran las circunstancias junto con la ética y valores intrínsecos en las personas, que en algún momento entran a hacer parte de esta acción, convirtiendo este proceso en algo sencillo o complicado. Ahora, pasando del plano personal al laboral, son cuantiosas las decisiones que se toman a diario y hacen parte del funcionamiento de una empresa, que van desde la planeación a la ejecución de una idea, objetivo, meta etc.

Al conceptuar sobre el término decisión, a juicio de Omar Aktouf, uno de los estudiosos sobre el tema, este lo define como “el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas”¹. Puede ser cierto que “nada es tan fácil como tomar una decisión” (Napoleón Bonaparte) pero, hay que estar dispuestos a asumir las consecuencias de dicha decisión. En el ámbito gerencial no se pueden tomar las cosas a la ligera, porque del manejo que practique la cabeza de mando, puede significar la permanencia de empleos, el éxito y sostenimiento de la empresa en las actividades comerciales o la incursión de la misma en otros mercados. En toda empresa se vive ese proceso decisorio, de elegir la mejor alternativa entre varias que den solución a un problema o que apoyen al cumplimiento de objetivos.

Las empresas de la ciudad de Ocaña y en particular las entidades financieras no son caso aparte en este tema, existen organizaciones de este tipo que fueron constituidas hace más de 20 años en la localidad, en las que sobresalen directivos de primer nivel que han llevado al éxito a estas empresas, todo gracias a un buen proceso de toma de decisiones.

¹ AKTOUF, Omar. La administración: Entre tradición y renovación. 2009. U libre. de Cali. pp 751. ISBN: 978-289-1053-235

Partiendo de esta realidad y siendo consecuentes con ella, este estudio se concentra en conocer cómo el directivo de primer nivel de las entidades financieras de la ciudad de Ocaña, ha tomado decisiones y las ha implementado de manera exitosa; en este orden de ideas, el problema que se plantea es, en consecuencia, el desconocimiento que se tiene en la academia acerca de la estructura implícita en la toma de decisiones de los directivos de primer nivel de estas empresas.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en el directivo de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General. Comprender la toma de decisiones de los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña.

1.3.2 Específicos. Conocer los diferentes modelos de toma de decisiones que utilizan los directivos de primer nivel.

Identificar actitudes, habilidades cognitivas, creencias o valores que poseen o desarrollan los directivos de estas empresas.

Analizar cómo influye la experiencia en la toma de decisiones en estos directivos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Toda empresa sin importar su razón social, si es grande o pequeña desde el momento de la planeación de sus actividades pasa por el proceso de decidir, y su importancia radica en los resultados que se desean alcanzar; de ahí se desprende una brecha entre lo que ocurre durante la marcha y lo que se desea conseguir; por tal razón se dice que las decisiones son el núcleo de toda planeación. Para esto, es necesario que la persona encargada de tomar las decisiones posea las herramientas, habilidades, conocimientos y demás factores que otorgan

la capacidad de poder elegir la mejor alternativa que, dadas las circunstancias, se obtenga un curso de acción lo suficientemente bueno.

En consecuencia de lo anterior, el poder comprender cómo toman las decisiones los gestores encargados de este proceso en las entidades financieras, es el punto de partida para conocer qué aspectos influyen en ellos como personas, como líderes, como decisores; además de esto, como se ha visto reflejado en las organizaciones donde ejercen su labor.

Por consiguiente para la ciudad, es de gran importancia conocer las características que poseen los directivos de primer nivel de estas empresas en el momento de tomar decisiones, así como los aspectos que influyen en ellos, tanto individuales como organizacionales.

De otro lado, esta investigación puede servir de base, para estudios posteriores, que profundicen en el proceso de decisiones en el contexto organizacional, lo que significa que sin duda el presente trabajo representa un gran aporte para la universidad involucrada y para la disciplina en particular, ya que es muy poco lo que se ha hecho para comprender la toma de decisiones.

Del mismo modo, este tipo de investigaciones aporta un enriquecimiento teórico-práctico a las personas que lo realizan y puede servir de antecedente para aquellos quienes estén interesados en hacer una consecución del tema, ya sea para el mismo sector u otro.

1.5 DELIMITACIONES

1.5.1 Geográfica. El proyecto se desarrollara en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, específicamente con las entidades financieras de la localidad.

1.5.2 Temporal. El tiempo estipulado para la realización del anteproyecto es de ocho semanas como se puede evidenciar en el cronograma de actividades, a partir de la aprobación.

1.5.3 Conceptual. En esta investigación se tendrán en cuenta los siguientes términos:

Toma de decisiones, importancia y limitaciones en la toma de decisiones, modelos de decisiones, tipos de decisiones, toma de decisiones en condiciones de certidumbre,

incertidumbre y riesgo, decisiones programadas y no programadas, pasos para tomar una decisión, intuición, investigación cualitativa y cuantitativa, entre otras muy importantes para el desarrollo del presente proyecto.

1.5.4 Operativa. Para el desarrollo de este proyecto los inconvenientes serán la poca disponibilidad de tiempo de los directivos de las entidades financieras para recolectar la información y la veracidad de la misma.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Historia de las decisiones en el mundo. Las decisiones hacen parte del ser humano desde sus inicios, existe una línea de tiempo que demuestra a través de los hechos, como han influenciado en la humanidad diversas elecciones. La historia de las decisiones es larga, diversa y muy rica, por lo tanto solo se mencionará, lo relevante, por su aporte al entendimiento sobre el tema.

En la prehistoria durante miles de años, las decisiones humanas se apoyan en interpretaciones de vísceras, humo, sueños, etc. Cientos de generaciones de chinos confiaban en la sabiduría poética y los consejos adivinatorios que se recogen en el I Ching. Los griegos consultaban al Oráculo de Delfos, Profetas y videntes de todas las clases, intentaban asomarse al futuro. Ya para el Siglo VI antes de Cristo Lao-Tse, defiende el principio de la “acción no intencionada”, es decir, dejar que los acontecimientos sigan su curso natural. Seguidamente Confucio dice que las decisiones deben tomarse con atención a la benevolencia, al ritual, a la reciprocidad y a la piedad filial.

En el Siglo V antes de Cristo en una de las primeras formas de autogobierno, los ciudadanos varones de Atenas toman decisiones por medio de su voto. Para el siglo IV antes de Cristo Platón afirma que todo lo perceptible proviene de prototipos eternos que se pueden alcanzar más fácilmente a través del alma que de los sentidos. Aristóteles por su parte, adopta una visión empírica del conocimiento que valora la información obtenida a través de los sentidos y el razonamiento deductivo. Unas de las decisiones grupales incidentes y sonoras ocurrió para el año 399 antes de Cristo, en uno de los primeros ejemplos de juicio con jurado popular, 500 atenienses deciden condenar a muerte a Sócrates. Para el Año 333 antes de Cristo Alejandro Magno corta el nudo gordiano con su espada para demostrar que los problemas difíciles pueden resolverse con decisiones drásticas. Estos son hechos que demuestran la percepción sobre la toma de una decisión; y pasando a una línea de tiempo más cercana, en 1620 Francis Bacon reivindica la superioridad del razonamiento inductivo en la investigación científica, concepto acogido de alguna manera por René Descartes, el cual propone que la razón es superior a la experiencia como camino para llegar al conocimiento y pone las bases del método científico.

En 1660 la apuesta de Pascal sobre la existencia de Dios demuestra que, a veces, lo fundamental para quien toma una decisión son las consecuencias, y no las probabilidades, de equivocarse. Saltando algunos años, para 1900 el trabajo de Sigmund Freud sobre el inconsciente sugiere que muchas veces las acciones y decisiones de las personas están influidas por motivaciones ocultas en la mente; más adelante (siete años) el economista Irving Fisher introduce el valor presente neto (VPN) como una herramienta de toma de decisiones proponiendo que el flujo de efectivo esperado sea descontado a un ritmo acorde con el riesgo de la inversión. Para los siete años siguientes (1921) Frank Knight establece la distinción entre el riesgo, cuando la probabilidad de un resultado se

puede conocer (y, por tanto, es posible asegurarse ante él), y la incertidumbre, cuando es imposible conocer la probabilidad de un resultado. Seguidamente a este hecho en 1938 se hace una diferenciación importante para las próximas teorías por Chester Barnard, el cual distingue entre la toma de decisiones personales y la toma de decisiones empresariales, y explica así por qué algunos empleados persiguen el interés de la empresa en lugar del suyo propio.

John von Neumann y Oskar Morgenstern para 1944 en su libro sobre la teoría del juego, describen la base matemática de la toma de decisiones económicas; como la mayoría de los teóricos que les precedieron, opinan que quienes toman las decisiones actúan de forma racional y coherente. Frente a este postulado, Herbert Simon en 1947 rechaza la noción clásica de que quienes toman decisiones tienen siempre un comportamiento perfectamente racional; por el contrario, sostiene que, debido a los costes de adquirir información, los directivos toman decisiones con una “racionalidad limitada”, es decir, les vale con tomar decisiones que, aunque no sean óptimas, sean lo suficientemente buenas.

Para los años sesenta Edmund Learned, C. Roland Christensen y Kenneth Andrews, entre otros, desarrollan el modelo de análisis conocido como DAFO acrónimo de “debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades”, útil para tomar decisiones cuando no hay tiempo que perder y las circunstancias son complejas. Howard Raiffa publica en 1968 el libro “Decision Analysis” el cual explica muchas técnicas fundamentales de la toma de decisiones, incluidos los árboles de decisiones y el valor previsto de una muestra de información (frente al de una información perfecta). En el año de 1989 Howard Dresner introduce la expresión “inteligencia empresarial” para referirse al conjunto de métodos analíticos de toma de decisiones destinados a mejorar el rendimiento empresarial².

Por último fue en el siglo pasado, cuando un directivo de telefonía ya retirado y autor de “the functions of the Executive” llamado Chester Barnard tomó la expresión “toma de decisiones” del vocabulario de la administración pública y la utilizó por primera vez en el contexto de los negocios; fue a partir de ahí que se empezó a utilizar la locución “toma de decisiones” en lugar de otras como “asignación de recursos” o “formulación de estrategias”. Según afirma William Starbuck, catedrático del Charles H. Lundquist College of Business de la University of Oregon, la introducción de esa expresión supuso un cambio en la forma en la que los directivos se toman su trabajo y trajo consigo una oleada de actividad renovada y una clara vocación de llevar los proyectos a término. Finalmente, afirma: “Formular la estrategia es una tarea interminable y siempre va a haber recursos que hay que asignar. La utilización de la palabra “decisión” supone el fin de las deliberaciones y el paso a la acción”³.

² BUCHANAN, Leigh. y O’CONNELL, Andrew. Breve historia de la toma de Decisiones. En: Harvard Deusto Business Review. Julio 2006. PP 17-25.

³ Ibit., pp 17-25

2.1.2 La toma de decisiones en Colombia. En las organizaciones Colombianas casi nunca se hace una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y familiares. Como las empresas dedican casi todo su tiempo y recursos a la realización de los procesos de transformación y poco orientados a la búsqueda de la innovación, los problemas y decisiones por lo general son rutinarias basadas en la experiencia y memoria de los directivos.

Ese conocimiento directo de la realidad es considerado suficiente para sustentar unas decisiones sobre hechos que se repiten habitualmente y hace ver sobran la necesidad de crear sistemas de información más desarrollados. Por consiguiente, el flujo de información gira en torno de las funciones de las dependencias y se refiere a los procesos más amplios y complejos, es limitado, esporádico y cubre periodos cortos. En otras cuestiones es necesario buscar los datos y procesarlos cada vez que una oficina central o un superior solicitan un informe. En raros casos se utilizan los modelos de simulación y métodos cuantitativos para disminuir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones.

Una deficiencia notoria en la práctica de la toma de decisiones, es la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación; por tanto, ésta carencia priva a la organización de la oportunidad de apreciar el efecto de sus decisiones y aprender de su experiencia. La toma de decisiones es centralizada, es decir, si el jefe considera que el problema es particularmente complejo, puede pedir a sus empleados que aporten opiniones y sugerencias, las cuales pueden ser ignoradas o incorporadas a la decisión, pero sin el propósito de construir colectivamente una solución.

En las organizaciones colombianas predomina un clima hostil y conflictivo ligado a una actitud fuertemente competitiva entre los ejecutivos y los trabajadores en general, de este modo, permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones, significa ceder parte del poder gerencial, situación poco concebido entre los directivos, por el hecho de concebir este proceso netamente de la alta gerencia.

En consecuencia de lo mencionado anteriormente, el trabajador no se considera involucrado en la decisión y a menudo no la comparte, por ende, se observan diversas manifestaciones de resistencia pasiva expresadas en apatía, falta de iniciativa y lentitud, las cuales obstaculizan y hacen más costosa la puesta en operación de las decisiones⁴.

2.1.3 Estado del arte toma decisiones. Como acto seguido, a lo planteado anteriormente, se debe mencionar que se realizó una revisión bibliográfica de documentos, efectuada en

⁴ KOONTZ, H., WEIHRICH, H., & CANNICE, M. (2012). toma de decisiones En: Administración una Perspectiva Global y Empresarial. (Decimocuarta ed.). (M. J. Staines, Trad.) México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

revistas de alto impacto y publicados en las bases de datos AMJ, SCOPUS, SCIENCE DIRECT, SciELO, REDALYC, y LATINDEX. En la cual se tomó como punto de referencia temporal lo acontecido en los últimos 20 años, período de tiempo suficiente para observar las tendencias en el tema.

En el siguiente cuadro, se muestran algunos de los estudios revisados. En él, se presentan quiénes han producido y publicado sobre el tema específico de toma de decisiones, el título de la investigación, su objetivo general y la metodología usada. En tal sentido, ésta revisión constituye un valioso aporte teórico referencial para comprender la estructura que subyace en la toma de decisiones de los empresarios exitosos de la región.

Cuadro 1. Revisión bibliográfica

TITULO	AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera	Leonor Cabeza de Vergara, Alberto Elías Muñoz Santiago y Sandra Milena Vivero Santis	Mostrar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera y describir la utilización de los modelos de simulación como apoyo a la toma de decisiones.	Cuantitativa
Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los directivos de primer nivel de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros.	Patricia González González y Tatiana Bermúdez Rodríguez	Conocer los principios que soportan el modelo de decisión usado por los directivos de primer nivel de las MIPYMES en Cali y la incidencia de los indicadores financieros y no financieros en el proceso de toma de decisión.	Cualitativa y cuantitativa

Cuadro 1. Continuación

<p>El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones</p>	<p>María Isabel Vélez Evans</p>	<p>Estudiar la posibilidad de considerar el proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje organizacional</p>	<p>Cualitativa</p>
<p>La intuición estratégica como eje dinamizador en la toma de decisiones de las mipymes</p>	<p>Iván Darío Ruiz Rodríguez y Jairo Hernán Abello Plata</p>	<p>Determinar cuál es el papel que tiene la intuición estratégica en la toma de decisiones de las Mipyme., que les ha permitido perdurar y tener éxito en el mercado de bienes y servicios ofertado, cuando hay vacíos y carencias técnicas de la Administración de Empresas como disciplina profesional.</p>	<p>Cualitativa, etnográfica y exploratoria</p>
<p>La toma de decisiones basada en los modelos de investigación de operaciones en algunas empresas industriales del sector agropecuario</p>	<p>Rodrigo Posada Bernal</p>	<p>Analizar la percepción sobre el proceso de toma de decisiones, modelos de investigación de operaciones y relaciones laborales.</p>	<p>Cualitativa</p>

Cuadro 1. Continuación

<p>La Toma de Decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su Cultura Organizacional</p>	<p>Francisco Ernesto Navarrete Báez, Gabriel Hernández Rodríguez y René Abbadie Morales</p>	<p>A través del análisis del proceso de toma de decisiones, ligado al de su cultura organizacional que poseen las MIPYME de Jalisco, se podrá determinar su grado de competitividad, innovación y calidad de vida laboral, propicios para un cambio organizacional de las mismas.</p>	<p>Exploratoria, descriptiva de corte cuantitativo</p>
<p>Información en el proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas colombianas del grupo empresarial ISA</p>	<p>Jorge Eduardo Montoya López</p>	<p>Determinar el grado de apoyo ofrecido por la información electrónica al proceso de decisiones estratégicas rutinarias y específicas.</p>	<p>Observación experimental, transversal o transeccional descriptiva</p>
<p>El proceso de toma de decisiones estratégicas en Pymes exitosas. Estudio de casos en Argentina</p>	<p>Leandro Lepratte; Rafael Blanc; Rubén Pietrobon; Diego Szlechter; Claudio Fardelli</p>	<p>Analizar el proceso estratégico de pequeñas y medianas empresas (Pymes) centrándose en la articulación organizacional de los componentes explícitos y tácitos que sirven como guía para la toma de decisiones</p>	<p>Estudio de caso focalizado con datos cualitativos como cuantitativos.</p>

Fuente: elaboración del docente José Gregorio Arévalo Ascanio. UFPSO

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Importancia y limitaciones en la toma de decisiones. Su importancia radica desde el inicio de la planeación, por ser el núcleo de ésta. Por otro lado, un factor limitante es algo que obstruye el logro de un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a sólo aquellas que sí los superarán. El principio del factor limitante establece que mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción⁵

2.2.2 Modelos de decisiones.

2.2.2.1 El Modelo de Racionalidad Limitada. Herbert Simon, presento un modelo conocido como modelo de racionalidad limitada o modelo del hombre administrativo. Este modelo no supone la racionalidad absoluta del individuo en el proceso de decisión. En cambio, admite que aunque las personas busquen la mejor decisión, por lo general se conforman con mucho menos, puesto que a menudo las decisiones que enfrentan requieren más capacidad para procesar información de la que poseen. En las decisiones, la gente busca una racionalidad acotada o limitada de alguna forma⁶.

Simon, propone que existen límites al comportamiento racional. Algunos de estos límites son:

- ❖ Menciona la imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad.
- ❖ Plantea un límite en la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actos deseados.
- ❖ Un límite más está en la imaginación de las personas, dado que ésta tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo puede poner en práctica⁷.

⁵ Ibid., pp.152-154

⁶ HITT, Michael A, BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyam W. Administración. Tomas de decisión individual y en grupo. 9 ed. México. Pearson Educación. 2006. pp 308-309

⁷La Racionalidad Limitada. HERBERT A. Simon. [citado por Nadia Troncoso].[En línea][Consultado 2 de mayo de 2015] Disponible en: http://olea.org/~nadia.troncoso/Tesis_de_licenciatura/Herbert-Simon-La-racionalidad-limitada.html

2.2.2.2 El Modelo Racional o Clásico. Prescribe una serie de pasos que deben seguir los individuos o equipos para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Una decisión racional permite el logro máximo de metas dentro de las limitaciones de la situación. Esta definición se refiere a la racionalidad de los medios (cómo alcanzar mejor una meta), no de los fines (es decir, las metas). Consta de 4 etapas:

- ❖ Investigar la situación - presenta tres aspectos: definir el problema, determinar los objetivos de la decisión, y el diagnóstico de las causas.
- ❖ Desarrollo de alternativas.
- ❖ Evaluación de alternativas y selección de la mejor de ellas: ¿Es factible esta alternativa? ¿Es la alternativa una solución satisfactoria? ¿Cuáles son las consecuencias posibles para el resto de la organización?
- ❖ Implantación y seguimiento de la decisión⁸.

2.2.2.3 El Modelo Político. Se basa en cuatro suposiciones fundamentales:

- ❖ Las organizaciones se componen de grupos con intereses, metas y valores diversos. Los ejecutivos no coinciden en las prioridades de los problemas y a veces no entienden o no comparten los objetivos y los intereses de sus colegas.
- ❖ La información es ambigua e incompleta. El intento de ser racional se ve limitado por la complejidad de muchos problemas, lo mismo que por las restricciones personales y organizacionales.
- ❖ Los ejecutivos no tienen tiempo, ni los recursos o capacidad mental necesarios para identificar todas las dimensiones del proceso y procesar la información relevante. Intercambian puntos de vista entre sí para recabar información y atenuar la ambigüedad.
- ❖ Se enfrascan en discusiones en favor y en contra para escoger las metas y discutir las alternativas. Las decisiones son resultado de la negociación y la discusión entre miembros de una coalición⁹.

⁸ Equipo N° 1, Catedra: Toma de Decisiones. [En línea]. LADERA, Gregori. ZAMBRANO, Lisbeth y ZAMBRANO, Olimar. Blog de Consultores Gerenciales. 10 de junio de 2012.[citado 2 de mayo de 2015] Disponible en: < <http://modeloracional.blogspot.com.co/>>

2.2.2.4 Modelo de los Procesos. Propuesto por Herbert Simon en 1995. Este modelo recoge las tres fases que ejecutan los decisores al emprender procesos de este tipo: inteligencia, diseño y elección. En la primera fase (inteligencia) Simon centra su atención en las necesidades informativas que se deben tener en cuenta para poder ejecutar el proceso de decisión y el papel del monitoreo ambiental para la adecuada recopilación de información y percepción del ambiente externo organizacional. En la siguiente fase, se intenta llenar las lagunas informacionales que presenta el proceso de decisión por lo tanto hay que disponer de la información recopilada prestando atención a la cantidad y calidad de la misma luego identificar alternativas de decisión con base a la misma indagación. Por último en la fase de elección, se intercambia e interpreta la información recolectada, posibilitando que se pueda determinar cuál es la mejor alternativa de decisión a partir de los criterios de los decisores¹⁰.

2.2.2.5 El Modelo Anárquico. “Se examina respecto al modelo de “recipiente para basura”, propuesto por Cohen, Marcy Olsen. En este modelo, la organización se compara con un recipiente para basura dónde los participantes arrojan problemas y las soluciones. Por tanto, las decisiones son los resultados del encuentro de flujos independientes de problemas, soluciones, participantes y situaciones” [11].

2.2.3 Toma de Decisiones. “Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas”¹². Hastie, plantea una serie de definiciones que sirven para aclarar el proceso de toma de decisiones:

2.2.3.1 Decisiones. Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

⁹ GIL, Judith y TORO, Landis. Modelo de toma de decisiones: modelo político. 2012. [en línea] [Citado 2 de mayo de 2015] Disponible en: <<http://tomemosladesicion.blogspot.com/2012/06/modelo-de-toma-de-decisiones-modelo.html>>

¹⁰ RODRÍGUEZ CRUZ, Yunier. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubana. Tesis Doctoral. Granada, España. Universidad de Granada & Universidad de la Habana. Mayo 2014. P.92-94

¹¹ GONZÁLEZ GONZALEZ, Patricia y BERMÚDEZ RODRIGUEZ, Tatiana. (citado por González, P. y Bermúdez, T. (2008)). Una Aproximación al Modelo de Toma de Decisiones usado por los Gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Artículo de investigación derivado del proyecto. Cali, valle del cauca. Contaduría, Universidad de Antioquia. 2008. 52, p131-154.

¹² KOONTZ, WEIHRICH Y CANNICE, Op., Cit. P 15

2.2.3.2 Resultado. Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.

2.2.3.3 Consecuencias. Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.

2.2.3.4 Incertidumbre. Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y Posibilidad.

2.2.3.5 Preferencias. Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.

2.2.3.6 Tomar una decisión. Se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.

2.2.3.7 Juicio. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción [¹³].

2.2.4 Tipos de Decisiones. La clasificación más habitual es la que hace referencia al alcance de la decisión, se distinguen tres tipos:

¹³ GARCÍA HIGUERA, José Antonio. El proceso de Toma de Decisiones y de Resolución de Problemas. [en línea]. Blog, Grandes Pymes. Las 7 etapas del proceso de Toma de decisiones y resolución de problemas. [citado 2 de mayo de 2015] Disponible en: <<http://www.grandespymes.com.ar/2013/10/17/el-proceso-de-toma-de-decisiones-y-de-resolucion-de-problemas/>>

2.2.4.1 Decisiones estratégicas. Son aquellas que afectan a toda la empresa (o a una buena parte de la misma) durante un largo periodo de tiempo. Influyen, por lo tanto, en los objetivos generales de la empresa y en su modelo de negocio. Estas decisiones son tomadas por los máximos responsables de las compañías (presidentes, directores generales, comités de dirección, etc.).

2.2.4.2 Decisiones tácticas. Afectan únicamente a parte de la empresa, o a parte de sus procesos, y generalmente se toman desde un solo departamento (o de unos pocos). Tienen un impacto relevante a medio plazo (1 o 2 años, como máximo), y son tomadas por cargos intermedios (jefes de departamento, directivos de primer nivel, etc.)

2.2.4.3 Decisiones operativas. Afectan a actividades específicas, con un alcance muy claro, y su efecto es inmediato o muy limitado en el tiempo. Estas decisiones son responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial (jefes de equipo, encargados de área, dependientes, etc.)¹⁴

2.2.5 Toma de Decisiones en Condiciones de Certidumbre, Incertidumbre y Riesgo. En casi todas las decisiones se presentan ambientes de incertidumbre, certidumbre o de riesgo; su diferencia radica en la información, variables, consecuencias y manejo de las mismas. En el caso de incertidumbre, las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen¹⁵.

“En otras palabras, los decisores ya han analizado situaciones similares a la situación que se les presenta, y estas pueden ser comprendidas con facilidad, por lo que experimentan determinada tranquilidad y seguridad en el momento de tomar decisiones”¹⁶.

¹⁴ BUSINESS INTELLIGENCE FÁCIL. DSS: Tipo de Decisiones Empresariales. 27 de octubre de 2009. [en línea]. [Citado 3/05/15]. Disponible en < <http://www.businessintelligence.info/dss/toma-decisiones-business-intelligence.html>>

¹⁵ KOONTZ, WEIHRICH Y CANNICE, Op., cit. P. 162-163

Figura 1. Emociones ante estados emocionales en la toma de decisiones.



Fuente: Yunier Rodríguez Cruz- Tesis Doctoral “Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubana (2014)”

2.2.6 Decisiones Programadas y No Programadas. “Las decisiones programadas son aquellas que se aplican a problemas y trabajos más estructurados o rutinarios. En cambio las decisiones no programadas, se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente”¹⁷.

2.2.7 Pasos Para Tomar una Decisión. Para tomar una decisión, debe presentarse antes de eso un problema o una oportunidad. Se puede decir que existe un problema cuando “hay una diferencia entre la situación real y la situación deseada”¹⁸.

Por otro lado una oportunidad es una situación que tiene el potencial de proporcionar beneficios adicionales a la organización. En seguimiento de lo anterior los pasos del proceso de toma de decisiones son:

2.2.7.1 Identificar oportunidades y diagnosticar problemas. El diagnosticar problemas permite señalar los lugares en los que se requieren acciones correctivas, pero esta evaluación de oportunidades o problemas depende de que tan inequívoca sea la información; por ende, los administradores deben empeñarse en obtener información confiable y precisa.

2.2.7.2 Establecer objetivos. Esto debe ser una reflexión sobre la cantidad y calidad de los resultados que la organización desea obtener, siendo los objetivos los que guíen y permitan seleccionar un curso de acción más adecuado a los que toman las decisiones.

¹⁶ RODRÍGUEZ, Op. cit., p.30

¹⁷ KOONTZ, WEIHRICH Y CANNICE, Op., cit. p.161-162

¹⁸ Huber, George P. Toma de decisiones en la gerencia. México D.F. Tirllas S.A de C.V. 1989

2.2.7.3 Generar alternativas. Son las estrategias potenciales que pueden ser desarrolladas en situación de toma de decisiones. Se deben tener claros los objetivos cuando se generen las opciones disponibles. Las alternativas pueden ser genéricas y obvias al igual que únicas e innovadoras.

2.2.7.4 Evaluar alternativas. Es necesario determinar el valor o adecuación de las alternativas generadas, examinando sus ventajas y desventajas. Se deben establecer criterios de evaluación tales como la calidad deseada en la solución, los costos anticipados, los beneficios, las incertidumbres y los riesgos de cada alternativa.

2.2.7.5 Tomar las decisiones. Una buena decisión es el resultado de hacer primero el examen cuidadoso de todos los hechos, luego determinar si la información disponible es suficiente y, por último, seleccionar la mejor alternativa. La elección rara vez es obvia.

2.2.7.6 Seleccionar estrategias de implantación. Toda decisión es inútil si no se pasa inmediatamente a la acción. La fase de implantación dentro del proceso se convierte en el puente entre la decisión y la evaluación de los resultados. Hay dos elementos claves en la implantación efectiva de una decisión: (1) estar atentos a la sensibilidad de las personas afectadas y (2) elaborar planes que tengan en cuenta los recursos necesarios para llevarla a cabo.

2.2.7.7 Monitorear y evaluar los resultados. Ningún proceso de decisión será completo hasta que no se evalúen los impactos de las decisiones tomadas. La evaluación de decisiones pasadas, así como otras informaciones, deben ser tenidas en cuenta en los futuros procesos de decisión. De esta manera se crea un proceso continuo de retroalimentación que permite aprender de experiencias pasadas¹⁹.

2.2.8 Intuición. Jagdish Parikh habla de un "acceso a la reserva interna de pericia y experiencia acumulada durante años, y obtención de una respuesta, o de un impulso para hacer algo, o de una alternativa elegida entre varias, todo ello sin ser consciente de cómo se obtiene"²⁰.

¹⁹ RAMÍREZ, Guillermo. Principios de Administración: Toma de decisiones. Núcleo 5^º. [En línea] [citado 3 de mayo de 2015]. Disponible en <<http://es.calameo.com/books/0004810660f27e7865551>>

²⁰ El Rol de la Intuición en la Toma de Decisiones. [En línea]. Manuel Gross, Blog de CNNExpansion (Pensamiento Imaginativo). Abril 26 de 2010. [citado 3 de Mayo de 2015]. Disponible en <<http://manuelgross.blogoo.com/content/view/769709/El-rol-de-la-intuicion-en-la-toma-de-decisiones.html>>

Hay dos tipos de intuiciones: la intuición como “sospecha” y la intuición como “juicio experimentado”. La intuición como sospecha es el presentimiento de que un curso de acción es el más adecuado en una determinada situación. Este tipo de intuición es muy válida para generar alternativas. Es la intuición propia de los creativos. El problema es que esta sospecha no garantiza que lo que se intuye sea correcto. Hay que analizarlo y ver si tiene sentido o no.

La intuición como juicio experimentado es la intuición de un experto en una materia, que con solo observar lo que está pasando se hace cargo de la situación y sabe cómo hay que actuar. Es el caso del médico experimentado, que con solo ver al paciente y con un par de preguntas ya sabe lo que le pasa. Es el juicio de un experto. La intuición como juicio experimentado tiene muchas posibilidades de ser válida. Todo depende de cuán experto es el que hace el juicio. Procede de un conocimiento acumulado e implícito que se tiene, que permite ahorrarse los razonamientos²¹.

2.2.9 Creatividad e Innovación. “La creatividad casi siempre se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas; la innovación, en cambio, significa el uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas”²²

2.2.10 Investigación Cualitativa y Cuantitativa. En la investigación cuantitativa sólo se reúne información que puede ser medida. Por otro lado, la investigación cualitativa se centra en la recopilación de información principalmente verbal en lugar de mediciones. Luego, la información obtenida es analizada de una manera interpretativa, subjetiva, impresionista o incluso diagnóstica²³

2.3 MARCO TEÓRICO

Dentro de la dirección, el proceso de toma de decisiones se puede apreciar internamente en las funciones administrativas, de manera que, el directivo planea, organiza, direcciona y controla bajo la toma de una decisión o definición de una meta. Para comprender mejor el

²¹ Toma de decisiones. [En línea]. Blog, Miguel Ángel Ariño. Mayo 12 de 2011.[Citado 6 de mayo de 2015] Disponible en < <http://miguelarino.com/2011/05/12/la-intuicion-en-la-toma-de-decisiones/#comment-166361>>

²² KOONTZ, WEIHRICH Y CANNICE, Op., cit. p.164

²³ Investigación Cualitativa y Cuantitativa. [En línea]. Explorable.com. Noviembre 3 de 2009.[Citado en 6 de mayo de 2015] Disponible en < <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>>

término –decidir- que se define como, “Cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable”²⁴.

2.3.1 Teoría de la decisión. Para profundizar más acerca del tema, es necesario plasmar algunos de los múltiples conceptos de autores que manejan el argumento. Unos de los exponentes de la teoría de la decisión son Koontz, Weihrich y Cannice definen que “la decisión es la elección de un curso de acción entre alternativas, la cual se localiza el núcleo de planeación”²⁵. Esto indica que todo debe tener un enfoque que, progresivamente genere un resultado satisfactorio. Por otro lado Herbert Simon (1957) dentro de la naturaleza de toma de decisiones individuales dice que “La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución es requerida por el comportamiento racional o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva”^[26].

Éste mismo autor considera que “la calidad de la decisión está limitada de forma considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano”²⁷

Anthony Downs (1966) especialista en el estudio de la burocracia hace referencia de igual forma a Herbert aludiendo que “Las personas que toman decisiones solo pueden ponderar y considerar mentalmente una cantidad limitada de información” ^[28].

En consecuencia de lo anterior, el directivo de primer nivel, como administrador, individuo limitado por su intelecto, simplemente “satisface” en su esfuerzo por acercarse a una decisión que sea suficientemente satisfactoria; Según Simon, en su actuar en el día a día el directivo de primer nivel busca tomar y adoptar decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias que no necesariamente son las alternativas óptimas, y esto, a su vez, tiene consecuencias más allá de los individuos, lo que significa en la práctica, que también las organizaciones solamente llegan a satisfacer sus objetivos en niveles de racionalidad sub-óptima²⁹.

²⁴Diccionario de la lengua Española. [En línea]. Madrid. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 2016 [Citado 6 de mayo de 2015] Disponible en<<http://lema.rae.es/drae/?val=decidir>>

²⁵ KOONTZ, WEIHRICH Y CANNICE, Op., Cit. P 15

^[26] HERBERT, Simon. Toma de decisiones en la gerencia, Citado por Huber George P. Mexico D.F: Tirllas S.A de C.V. 1989. pp247. ISBN: 968-24-3155-4

²⁷ Ibit., p. 40.

^[28] Ibit., p. 40

²⁹ ESTRADA, Fernando. Economía y racionalidad de las organizaciones, Los aportes de Herbert A. Simon. En: Revista de estudios sociales. Diciembre de 2008. Vol.57. no.31 pp. 84-103.

KOONTZ y WEIHRICH mencionan que, a veces los administradores consideran que la toma de decisiones es la parte fundamental de su trabajo, porque deben escoger constantemente qué se hace, quién lo hace, cuándo, dónde y ocasionalmente hasta cómo. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo una fase de la planeación, incluso si las decisiones se toman rápidamente y con poca reflexión o cuando influyen en una acción durante apenas unos minutos. También es parte de la vida diaria de todos. Una línea de acción rara vez puede juzgarse en forma aislada, porque prácticamente toda decisión debe articularse con otros planes³⁰.

De igual manera hablan de la toma de decisiones racional formulando interrogantes tales como, ¿Pero qué es la racionalidad? ¿Cuándo puede decirse que una persona piensa o decide de una manera racional? Las personas que actúan o que toman decisiones de manera racional pretenden alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin una acción. Deben tener una idea clara de las líneas de acción a través de las cuales puedan alcanzar una meta en las circunstancias y limitaciones de su contexto. También deben tener la información y la habilidad necesarias para analizar y evaluar las alternativas a la luz de la meta buscada. Finalmente, deben tener el deseo de llegar a la mejor solución seleccionando la alternativa que lleve mejor a la meta³¹.

Sin embargo Koontz & Weihrich³² de manera reflexiva recapacitan que lo mencionado anteriormente no sucede frecuentemente y consideran que es raro que las personas logren una racionalidad completa debido que, en primer lugar, nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operar para el futuro, y el futuro casi invariablemente implica incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto en especial cuando la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se había hecho antes, además, no se pueden analizar todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras más modernas disponibles.

Un administrador debe conformarse con la racionalidad limitada o “acotada”. En otras palabras, las limitaciones de información, de tiempo y de certeza limitan la racionalidad, aun cuando un administrador trate en serio de ser completamente racional. Ya que en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, a veces permiten que su indisposición a correr riesgos (su deseo de “ir a la segura”) interfiera con el deseo de alcanzar la mejor solución dadas sus circunstancias. Herbert Simon² ha llamado a esto como un **estado satisficente**, es decir, la selección de una línea de acción que es satisfactoria o lo suficientemente buena en cada situación. Aunque muchas decisiones administrativas se toman por el deseo de “sobrevivir” con tanta seguridad como sea posible, la mayoría de los administradores tratan de tomar las mejores

³⁰ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración, un enfoque internacional. Toma de decisiones. 7ª Edición. México D.F. Traducido por Jaime Gómez Mont y Javier Dávila Martínez. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. 2007. pp 119-121

³¹ Ibit p. 120

³² Ibit p. 120

decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del tamaño y naturaleza de los riesgos que corren³³.

Por otro lado MOODY considera que tomar una decisión es la “acción que debe tomarse cuando ya no hay tiempo para recoger información”³⁴

De igual manera éste autor menciona un “circuito cerrado” referente al proceso de decisión; donde habla que una decisión puede ser simple, o llegar a ser compleja; pero que, pueden conseguir orientarse por un proceso básico descrito más adelante a través de un gráfico. Siguiendo la línea de pensamiento, el autor, considera que el encargado o quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión, debe hacerlo en forma correcta y adicionalmente realizarlo de manera oportuna, con el mínimo costo, aludiendo que la importancia de una solución está relacionada con la posición que ocupa la persona en cargada de tomarla³⁵.

MOODY³⁶ menciona, en la importancia de la decisión, se debe evaluar cinco factores que son: El tamaño o la duración del compromiso (capital o parte de un gran esfuerzo), la flexibilidad de los planes (sea reversible o definitivo), la certeza en los objetivos y las políticas, la cuantificación de las variables y el impacto humano. De igual manera aporta que dentro de una decisión, el cual aclara que es un “arte”, están inmersos una serie de ingredientes como la información (elementos que están a favor o en contra del problema), los conocimientos (los que posee el decisor), la experiencia (el cual proporciona información), el análisis y el juicio.

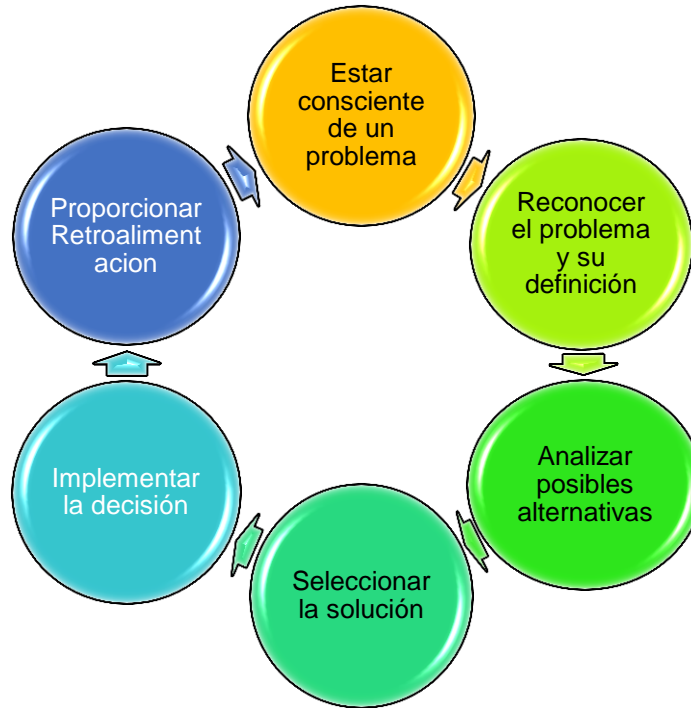
³³ Ibit p.121

³⁴ MOODY, Paul E. Toma de decisiones gerenciales. Toma de decisiones. Colombia, Ediciones Lerner LTDA.1990 231.p ISBN 958-600-064-8

³⁵ Ibit p 1-3

³⁶ Ibit p. 3-9

Grafico 1. Circuito de la toma de decisiones



Fuente. Paul E. Moody. Toma de decisiones gerenciales.

En cuanto a HITT, BLACK y PORTER³⁷ definen la toma de decisión como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la toma de decisiones incluye dos aspectos: el acto y el proceso. El acto de tomar una decisión supone una elección entre alternativas. Por otro lado, el proceso de toma de decisiones comprende varios pasos que se dividen en dos categorías distintas. La primera se denomina formulación y conlleva a identificar un problema o una oportunidad, adquirir información, desarrollar las expectativas del desempeño deseado, y diagnosticar las causas y las relaciones que hay entre los factores que afectan el problema o la oportunidad. La segunda es la fase de solución e implica generar alternativas, elegir la solución más conveniente e implementar el curso de acción que se decida. Una vez que se aplica la solución, el administrador debe verificar la situación para evaluar el grado de éxito que tuvo la decisión tomada.

En este sentido, a partir del trabajo de Simon (1957) se cuestionó el supuesto neoclásico de la existencia de una racionalidad completa en los procesos de toma de decisiones. El propio Simon (1957) (...) establece claridad con relación a que la racionalidad que prima en los procesos de toma

³⁷ HITT, Michael A, BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyam W. Op., cit. pp 301-302

de decisiones es una racionalidad limitada. Es decir, los agentes que toman las decisiones no disponen de toda la información necesaria para elegir; su mente no es capaz de concebir todas las posibilidades de solución de un problema, y el tiempo no es infinito para la toma de decisiones. Consecuentemente, quienes adoptan las decisiones no son capaces de concebir todas las alternativas existentes, tampoco son capaces de proyectar todas las implicaciones de esas opciones y, por tanto, trabajan en un contexto de racionalidad limitada. Por lo mismo, el criterio de satisfacción, más que el de optimización, es el que prima en la toma de decisiones (Simon, 1957)³⁸.

2.4 MARCO LEGAL

En desarrollo de la presente propuesta se tomarán como bases legales las siguientes disposiciones:

2.4.1 Ley 60 de 1981 (noviembre 4). Por la cual se reconoce la profesión de Administración de Empresas y se dictan normas sobre su ejercicio en el país. El congreso de Colombia decreta:

Artículo primero. Entiéndase por Administración de Empresas, la implementación de los elementos procesos encaminados a planear, organizar, dirigir y controlar, toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.

Artículo tercero. En ejercicio de la profesión de Administración de Empresas se pueden realizar entre otras las siguientes actividades:

- a) La implementación de los diversos elementos que integran la mecánica y la dinámica administrativa moderna en el ámbito empresarial;
- b) La elaboración y puesta en práctica de los sistemas y procedimientos administrativos tendientes a que la dirección empresarial aproveche lo mejor posible sus recursos con el propósito de lograr una alta productividad de los mismo y pueda así alcanzar sus objetivos económicos y sociales;
- c) Llevar a cabo investigaciones para incrementar el conocimiento en el campo de la administración;

³⁸ RODRÍGUEZ PONCE, Emilio y PEDRAJA REJAS, Liliana. Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Innovar. [En line]. Admón. Pública. Vol.19, no.35. Septiembre de 2009. [Citado 8 de mayo de 2015] Disponible en < <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a04.pdf>>

- d) La asesoría y estudios de factibilidad en las diferentes áreas administrativas que requieran los diversos organismos empresariales y profesionales;
- e) El ejercicio de la docencia y de la investigación científica de la Administración de Empresas en las facultades o Escuelas Universitarias oficialmente reconocidas por el Gobierno.

Artículo cuarto. Para ejercer la profesión de Administrador de Empresas en el territorio de de la República, se deberán llenar los siguientes requisitos:

- a) Título Profesional, expedido por institución de educación superior aprobada por el Gobierno nacional;
- b) Matrícula Profesional, expedida por el Consejo Profesional de Administración de Empresas³⁹.

[2.4.2 Decreto 2718 de 1984.](#) “Por el cual se reglamenta la Ley 60 de 1981 sobre el ejercicio de la profesión de Administración de Empresas, Capítulo IV de las sanciones”:

ARTICULO 22.- El Consejo Profesional de Administración de Empresas, en cumplimiento de la función atribuida por el artículo 9º, literal e) de la Ley 60 de 1981, podrá de oficio o a solicitud de terceros, conocer de la denuncia y sancionar, con la suspensión temporal o la cancelación definitiva de la matrícula profesional a quien encuentre responsable de falta grave contra la ética profesional en el ejercicio de la profesión de Administrador de Empresas, de conformidad con el Código de Ética de la profesión que se dicte de acuerdo con el artículo 6º del presente decreto.

ARTICULO 23.- Cuando el Consejo Profesional de Administración de Empresas, tenga conocimiento de que un Administrador de Empresas ha incurrido en falta contra la ética profesional, iniciará de oficio o a solicitud de parte la correspondiente investigación. Dentro de los quince (15) días hábiles siguientes contados desde la apertura de la investigación, se notificará personalmente al investigado el auto por medio del cual se inició la investigación para que en el término de un mes rinda los descargos, aporte pruebas y solicite la práctica de las pertinentes. Si vencido el término de quince (15) días hábiles no se hubiere efectuado la notificación personal, se fijará un edicto en la secretaría del Consejo, por cinco (5) días hábiles, vencidos los cuales empezará a contarse el plazo para los descargos. Agotada esta etapa, el Consejo Profesional dispone de un mes para adoptar la decisión correspondiente mediante resolución motivada, la cual deberá notificarse personalmente al investigado dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su expedición. Si no fuere posible la notificación personal se notificará por edicto que permanecerá fijado en la secretaría del Consejo por cinco (5) días hábiles.

³⁹ Ley 60 de 1981. [En line]. Bogotá, Colombia. CONGRESO DE LA REPUBLICA. 23 de noviembre de 1981. [citado 10 de mayo de 2015] Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103930_archivo_pdf.pdf >

PARAGRAFO.- Cuando el Administrador de Empresas investigado, residiere fuera del Distrito Especial de Bogotá, el término para formular los descargos y presentar o solicitar pruebas será de dos (2) meses⁴⁰.

2.4.3 Marco jurídico del sector financiero en Colombia. La Constitución Nacional consagra, en su artículo 335, que la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por ello, se señala que esta actividad solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, según lo establezca la ley. Asimismo, establece que el Gobierno Nacional, al intervenir en esta actividad, debe promover la democratización del crédito.

La propia Constitución Política indica cómo se reparten las competencias entre las distintas autoridades que expiden normatividad para el ejercicio de esta actividad. Así, se dispone que el Congreso de la República tiene facultades para expedir leyes marco que regulen la actividad financiera, bursátil y aseguradora; asimismo, para regular el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos captados del público (art. 150, n. 19, lit. d).

Una vez expedidas las correspondientes leyes marco, el Gobierno Nacional procede a la expedición de decretos, mediante los cuales ejerce la intervención en dicha actividad financiera (art. 335). Estos decretos no pueden desconocer lo dispuesto en las leyes marco respectivas y tienen un ámbito más amplio que los decretos ordinarios, expedidos por el Gobierno en desarrollo de su potestad reglamentaria general.

La Carta Política establece que el Gobierno Nacional ejerce la inspección, vigilancia y control sobre las personas que desarrollan la actividad financiera (art. 189, n. 24); esta función la ejerce a través de la Superintendencia Financiera, organismo técnico con autonomía financiera y administrativa, que expide normas de carácter general, contenidas en resoluciones y circulares, con el objeto de instruir a las entidades sobre cómo deben ejercer su actividad.

Por su parte, la Junta Directiva del Banco de la República es la máxima autoridad monetaria, cambiaria y crediticia que, con sujeción a las leyes marco que expide el Congreso (art. 150, n.22), profiere resoluciones y cartas circulares sobre el tema. Estas normas también tienen un carácter especial y su rango es similar al de la Ley.

⁴⁰ Normatividad de la Administración de Empresas, Decreto 2718 de 1984. [En línea].Bogotá, Colombia. CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 2 de noviembre de 1984. [10 mayo de 2015]. Disponible en: <http://www.cpae.gov.co/documentos/normatividad/decreto_2718_de_1984.pdf>

En resumen, la normatividad aplicable al sector financiero está organizada jerárquicamente así: en primer lugar, en la Constitución Política de Colombia; en segundo lugar, las leyes marco expedidas por el Congreso de la República, las leyes ordinarias, las resoluciones y cartas circulares que expide el Banco de la República en desarrollo de sus funciones, y los decretos con fuerza de ley que expide el Gobierno con base en facultades extraordinarias, como el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. En el siguiente nivel se encuentran los decretos reglamentarios que expide el Gobierno en desarrollo de las leyes marco y, finalmente, las circulares y resoluciones que expide la Superintendencia Financiera en ejercicio de su actividad de inspección y vigilancia⁴¹.

En el siguiente cuadro se refieren algunas leyes importantes que rigen a las entidades financieras en el territorio Nacional:

Cuadro 2. Leyes Nacionales aplicables en las entidades financieras

Norma	Descripción
<u>Ley 1555 de 2012</u>	Permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito y dicta otras disposiciones.
<u>Ley 1357 de 2009</u>	Modifica el Código Penal.
<u>Ley 1340 de 2009</u>	Dicta normas en materia de Protección de la Competencia.
<u>Ley 1328 de 2009 - Reforma Financiera</u>	Dicta normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones.
<u>Ley 1314 de 2009</u>	Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, señala las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

⁴¹ ASOBANCARIA. Marco jurídico del sector financiero colombiano, normatividad aplicable. [en línea][citado 10 de mayo 2015] Disponible en: <http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/normatividad_aplicable>

Cuadro 2. Continuación.

<u>Ley 964 de 2005</u>	Dicta normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores.
<u>Ley 1121 de 2006</u>	Dictan normas para la prevención, detección, investigación y sanción de la Financiación del Terrorismo y otras disposiciones.
<u>Ley 795 de 2003</u>	Ajusta algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.
<u>Ley 797 de 2003 – Reforma Pensional</u>	Reforma algunas disposiciones del sistema general de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionales exceptuados y especiales.
<u>Ley 510 de 1999 – Reforma Financiera</u>	Dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades.
<u>Ley 1266 de 2008</u>	Dictan las disposiciones generales del Hábeas Data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Superintendencia financiera de Colombia.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del proyecto titulado la toma de decisiones en los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, la elección del tipo de investigación se centró en el enfoque cualitativo, en tanto que permite estructurar el eje analítico de la investigación a partir de la indagación de la lógica interna de un fenómeno específico: “la toma de decisiones”, ofreciendo elementos de acercamiento y reconocimiento de una problemática prioritariamente sustantiva, que emerge del análisis de un sector de la realidad social tal cual ella se manifiesta en la práctica.

Se realizó una detallada revisión de los documentos existentes en dos niveles. Por un lado, se profundizó en los estudios desarrollados en Colombia y en Latinoamérica, respecto a la teoría de decisión y, por el otro, se situó la búsqueda hacia escenarios relacionados con los diferentes modelos de toma de decisión y su utilización por parte de los niveles directivos.

3.2 POBLACIÓN

La población objeto de estudio para la realización de este proyecto de investigación estuvo conformada por los directivos de primer nivel que se encuentran actualmente ejerciendo en las principales entidades financieras de la ciudad de Ocaña.

3.3 MUESTRA

Por ser una población finita y relativamente pequeña para la elaboración del presente proyecto, el tamaño de la muestra estuvo determinado por los directivos de primer nivel entrevistados que ejercen su función en las principales entidades financieras.

En este aparte, es pertinente que establecer la muestra con relación al número de personas entrevistadas, en este sentido, “no importa tanto el número de personas a las cuales se

aplica el instrumento de investigación como sí la calidad de la información que se recoge”⁴².

Frente al número de la muestra, se apelaron como criterios de selección los siguientes:

Directivos de primer nivel y cuyas entidades estén localizadas en el municipio de Ocaña.

El grupo de directivos entrevistados fue selectivo a partir de criterios teóricos y metodológicos que permitieron la consecución de un testimonio no representativo estadísticamente.

Los informantes fueron escogidos con base en dos criterios: Uno, su voluntad de colaboración, y el otro, los temas que se vayan a tratar. Para ello, se buscó el apoyo de los diferentes contactos que hasta el momento se tienen con los directivos.

3.4 TÉCNICAS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación exige la utilización de diferentes técnicas para recopilar los datos relacionados con la acción del decisor y su utilización por parte de los directivos de primer nivel de las entidades financieras. Estas serán.

Entrevistas: Se realizaron entrevistas individuales cualitativas enfocadas y en profundidad, es de aclarar, que la elección de las entrevistas semi-estructuradas, como proceso metodológico de recolección de información, se fundamentó en la intención de tener contacto directo con los sujetos de la investigación, en tanto la búsqueda señala el interés por comprender la experiencia y el conocimiento que estos sujetos tienen de su situación y de sus condiciones a la hora de tomar decisiones.

Observación no participante: Consiste en la observación de los fenómenos sociales que ocurren en las organizaciones dirigidas por los directivos seleccionados.

⁴² RUIZ, Iván D. y ABELLO, Jairo. La intuición estratégica como eje dinamizador en la toma de decisiones de las mipymes. Tesis de Maestría. Bogotá D.C: Universidad del Rosario. (No). P.40

Observación participante: Consiste en la realización de actividades con los directivos mientras se observaron sus actitudes.

3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se Realizaron y transcribieron las primeras entrevistas, sobre las cuales se hizo un “análisis piloto” por cada una. Este análisis permitió corregir las preguntas en función de orientarlas de una manera más apropiada hacia los objetivos de la investigación.

Se elaboró una matriz que resumiera las preguntas y respuestas de todos los entrevistados, con el fin de analizar la información de manera horizontal, para formar un concepto amplio y una primera aproximación a la comprensión del fenómeno de manera general, así como detectar diferencias significativas entre los informantes en cuestiones específicas.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el presente estudio se utilizó el siguiente plan de análisis de la información obtenida de las entrevistas a los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña. Una vez transcritas las entrevistas y pasadas a un formato de texto uniforme, se procedió a distinguir tres principales categorías. La primera hace referencia a expresiones relativas de los directivos y se define operacionalmente como: Todas aquellas expresiones del relato, que refiera el entrevistado, en relación con prácticas, habilidades y conductas relativas al modelo de decisión usado por parte del directivo. A partir del análisis de esta categoría se conocen los diferentes modelos de toma de decisiones que utilizan ellos, con base en el modelo racional, el modelo de proceso, el modelo político y el modelo anárquico. Lo anterior, hace referencia a los resultados obtenidos en la investigación en cuanto al desarrollo del primer objetivo específico trazado.

La segunda categoría hace referencia a expresiones relativas al trabajo de los directivos de primer nivel y se define operacionalmente como: Todas aquellas expresiones del relato, que refiera el entrevistado, en relación con actitudes, habilidades cognitivas, creencias o valores que poseen o desarrollan los directivos de estas empresas. Esta categoría permite contextualizar los perfiles de cada uno de los directivos y seguidamente identificar que respuestas surgieron en el desarrollo del segundo objetivo específico.

La tercera categoría hace referencia a todas aquellas expresiones del relato, que refiera el entrevistado, en relación a la experiencia en la toma de decisiones y como puede influenciar en la selección de alternativas o una solución al problema (situación), siendo éste, el último objetivo específico a desarrollar. A partir del análisis de esta categoría, se conoce que tanta importancia tiene la experiencia y de igual forma si la intuición juega un papel dentro de todo este proceso decisorio.

Partiendo de lo anterior, dentro de la primera categoría, que entre paréntesis se indica con la abreviatura (Categorial), se presentan las similitudes halladas dentro del grupo de preguntas con el que se busca conocer qué tipo de modelo de decisión es utilizado por los directivos de primer nivel; vale mencionar que se manejó un modelo de entrevista, el cual estuvo sujeto a ciertas situaciones como el tiempo, el tipo de respuesta, al ánimo, y al interés que los entrevistados, en este caso, los directivos de primer nivel de las entidades financieras, expresaron el día de la entrevista. Este modelo de entrevista se dividió por áreas, para poder enfocar cada pregunta hacia los objetivos de la investigación, siendo el área dos y tres las que pueden arrojar la información en ésta categoría (Categorial).

Para la (Categoría1) los modelos de decisión se indican entre paréntesis de la siguiente forma: modelo racional (MA), el modelo político (MB), el modelo por procesos (MC) por último el modelo Anárquico (MD). Al referirse a los directivos de primer nivel, se menciona la palabra “Directivo” acompañado del número designado, según secuencia cronológica de las entrevistas.

La segunda categoría se indica entre paréntesis como (Categoría2), donde se describe a grandes rasgos las habilidades (H), conocimientos (C), creencias (Cias), y valores (V) que predominan en el actuar de cada uno de los directivos, descrito como proyecciones mentales. Para la (Categoría2) se tiene en cuenta el área 4, sin desconocer aquellos aspectos intrínsecos que sean perceptibles en el análisis de otras respuestas fuera de ésta área, donde se describan comportamientos que corroboren o contradigan aspectos mencionados por los mismos directivos.

La tercera categoría se indica entre paréntesis como (Categoría3), mencionando el papel de la experiencia, y que para algunos la intuición es traducido como experiencia dentro del desarrollo de sus actividades en cada una de estas empresas. Las preguntas relacionadas a esta categoría se encuentran dispersas entre todas las áreas y para ello fue necesario conocer cada entrevista y analizar cada respuesta de forma detallada.

En total se pudo tener la participación de siete (7) directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña, siendo cada una de ellas importantes e influyentes dentro del desarrollo económico de la ciudad. La muestra es relativamente pequeña, posee una mujer y seis hombres entrevistados; las entrevistas en general tienen una duración entre 60 y 120 minutos; los lugares predilectos para otorgar la entrevista fueron sus oficinas, y, las respuestas fueron otorgadas de acuerdo al interés y ánimo de los directivos al momento de conceder la entrevista.

4.1 MODELOS DE DECISIÓN USADOS (Categoría1)

En esta categoría se presenta una matriz no con todas las preguntas de la guía de entrevista, sino con las preguntas relevantes relacionadas a los modelos usados por los directivos de primer nivel de las entidades financieras en la ciudad de Ocaña. Para mejor manejo de la información los números indican el directivo o persona entrevistada, el cual es ubicado en la casilla de cada modelo.

Cuadro 3. Preguntas relacionadas con los modelos de Decisión.

Preguntas	Modelos de decisión			
	MA	MC	MD	ME
¿Cómo hace usd. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y de qué manera sabe cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo?	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
¿Ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió?	1		2	
	3		4	
	5			
	6			
	7			
¿Tiene usd completa autonomía para tomar decisiones en esta empresa?	1		2	
	3		4	
	5			
	6			
	7			

Cuadro 3. Continuación

¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión y estrés?	1 2 6 7		3 4 5	
¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones?	1 2 3 4 5 6 7			
¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?	1 2 3 4 5 6 7			
¿Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?	1 2 4 5 6 7		3	

Fuente: Elaboración propia.

“Dada la naturaleza competitiva de sus puestos, no nos sorprende que la mayor parte de los gerentes busquen activamente formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativas para lograr un desempeño efectivo. Muchos de estos esfuerzos de autosuperación se

dirigen al mejoramiento de las decisiones y de las capacidades de tomarlas⁴³. Seguido se encuentra la necesidad de obtener los resultados previstos, enfocados al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

En consecuencia es necesario para los directivos de primer nivel prestar considerable atención a todo el proceso de la toma de decisiones, porque una vez que el directivo ha comprendido y definido el problema, pasa a analizar la situación o tema a solucionar, junto con las alternativas, dando paso a la selección de opciones que lo lleve a cumplir o satisfacer la necesidad presente, con el fin de lograr las metas y propósitos establecidos, pero todo esto lo lleva a cabo un directivo que puede tener una racionalidad limitada, tomando decisiones satisfactorias pero no las más óptimas, esto puede ser el resultado de fuerzas internas o externas.

Conforme a lo anterior, en el caso de los directivos de primer nivel de las entidades financieras en la ciudad de Ocaña, se presenta un modelo dominante, ese es el racional (MA). Éste se caracteriza por estar determinado al cumplimiento de objetivos y el manejo de métodos o modelos cognitivos pre-establecidos por las mismas entidades financieras a través de manuales, reglas, planes de acción, políticas o procedimientos para facilitar y apoyar el proceso de toma de decisiones. También se presenta un segundo modelo, el de procesos (MC), que no es tan utilizado, pero si se pudo analizar dentro de aquellas decisiones que de algún modo son cotidianas o con algún tipo de antecedentes guiadas más que todo por la experiencia vivida anteriormente.

En relación al modelo dominante (MA), el directivo del banco BBVA es un ejemplo de la racionalidad y lo limitada que puede llegar a ser al referirse sobre la toma de decisiones en situaciones de suma importancia y que coloquen en riesgo a la empresa donde ejerce: Esas decisiones importantes se toman con criterio, ese criterio es ganado con la experiencia. Por otro lado, existen manuales de contingencia que están bien estructurados (expresión facial, levantó cejas); es que las decisiones que puedan afectar a la organización se tienen manuales donde existen guías para afrontar esas situaciones, si... el banco tiene contemplado todo tipo de situaciones como por ejemplo, ¿qué hacer con un robo o asalto al banco?, ahí dice, se tiene que hacer esto, aquello, cierre esto, no haga aquello etc. En general el banco esas decisiones las tiene prevista. Existe un manual para cada cosa. Otro ejemplo, si la luz se va en el banco y la planta no funciona, ¿Qué hay que hacer con las operaciones?, en esos manuales existe una guía que dice, hay un formato de tal forma, para consignación tal, el tope máximo es tal, cuando llegue el sistema y se arregle todo se debe hacer las cosas de tal forma etc. Como también hay cosas que no son del manejo de uno, como las políticas generales que las toman los directivos de rangos más altos.

⁴³ HUBER, George P. Op., Cit. P 17

De igual forma se puede evidenciar este modelo (MA), en el directivo del BBVA al responder la pregunta de cómo hace para medir los niveles de riesgo: “Basado en las normas del banco”.

En otra de las entrevistas realizada al directivo del Bancolombia, se observa el modelo dominante (MA), al hacer evidente que se apoya de otras herramientas y procedimientos brindados por la entidad para mejorar el proceso de la toma de la decisión, sin importar el tema, en este caso expresa que utiliza a terceros para apoyarse: Si es necesario Sí claro, hay situaciones jurídicas de pronto que no las manejamos, por colocar un ejemplo, una demanda laboral, son cosas que uno no maneja todavía al cien por ciento, entonces es bueno consultarla con otras áreas, incluso hay decisiones que yo no las puedo tomar directamente, por ejemplo si yo voy a mirar un riesgo de crédito yo tengo unas atribuciones que me permite el banco, hasta ese riesgo tomar decisiones, de ahí en adelante eso tiene que irse a otra Estancia Superior a que se Tomen las decisiones del caso; en cuanto a temas laborales, no todas las decisiones Las tomo yo, entonces yo tengo que consultar con el área de talento humano para poder tomar esa decisión, es decir, yo no puedo llegar y decir voy a despedir a tal funcionario porque cometió un error, no, esa decisión siempre tiene que ser consultada por el banco.

Lo anterior reafirma que el modelo (MA) es el más utilizado por los directivos de primer nivel de las entidades financieras de la ciudad de Ocaña, aun si ellos no están conscientes de estar empleándolo; los anteriores apartes, citados textualmente, son una muestra de que los directivos tienen claros sus objetivos y poseen los medios para alcanzarlos, ya sean brindados por la misma entidad o buscados por ellos mismos para alcanzar los propósitos establecidos dentro de sus funciones, esto no quiere decir que tengan que hacer lo que sea para lograrlos, pero sí, es primordial que posean esa habilidad y capacidad para desarrollarlos.

Existe la probabilidad que los directivos en alguna circunstancia cambien de modelo influenciados por la misma experiencia y por conocimiento adquirido a través del aprendizaje, aunque no es comprobable en esta investigación, lo que amerita proponer otra investigación, porque esto no es objetivo de esta indagación, pues realmente no es el corte transversal lo que se busca en este estudio.

4.2 PROYECCIONES MENTALES DE LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL. **(Categoría2)**

4.2.1 Características Profesionales. Los directivos de primer nivel entrevistados tienen de 9 a 30 años ejerciendo labor dentro del medio financiero, dos de ellos iniciaron su profesión desde el principio en las entidades financieras en las que se encuentran

actualmente. El 90% de los entrevistados son hombres; su formación profesional es variada, solo dos de ellos son Administradores de Empresas, otros dos poseen una tecnología relacionada a la administración junto al hecho que uno de ellos es contador Público, de igual forma otro de los entrevistados es Médico Veterinario y posee una especialización en Dirección Financiera; otro de los entrevistados es ingeniero en Sistemas, pero posee una maestría en mercados, junto con una especialización en Dirección Financiera; por ultimo uno de los directivos es tecnólogo en Sistemas y actualmente se encuentra cursando la carrera de Derecho.

4.2.2 Definición y explicación de las actitudes. En el caso de los directivos la actitud juega un papel que determina en cierta forma la capacidad de asumir cada reto, circunstancia o proceso diario dentro del desarrollo de sus funciones, pero es necesario definir bien la palabra actitud, lo cual es precisa como la “disposición de ánimo de algún modo manifestada”⁴⁴.

Cada directivo tiene de sí mismo una percepción distinta, donde se pudo captar en esencia, de los valores fomentados dentro de la formación como personas, desde la niñez forjan ese carácter, esa actitud para manejar las situaciones que se le presentan a diario en sus puestos de trabajo. Muchos de ellos destacaron que tener una actitud positiva y determinada, proporcionaba un mejor ambiente para desarrollar cada una de sus funciones, tal es el caso del directivo de primer nivel de la cooperativa de Crediservir, al expresarse de la siguiente manera: ¿De qué manera la he manifestado? A ver qué le digo yo ahí... Pues de pronto siempre es como al momento de tomar una decisión o sobre decidir sobre algo, es cómo imaginarse la película de lo que puede pasar o a donde uno quiere llegar, entonces uno siempre debe llevar el pensamiento positivo, a dónde que se quiere llegar, yo siempre trabajo es pensando en lo positivo; ejemplo, están diciendo que Colombia no va a pasar que va a perder, y yo digo, "un momento hay que esperar a que juegue porque ni siquiera ha jugado". Entonces quedan dos cosas, o va a ganar, o va a perder, solo eso.

En otras de las entrevistas el directivo de primer nivel del BBVA al responder la pregunta, que esperaba de sus subordinados, destaca que la buena actitud genera un ambiente saludable: Básicamente de los empleados espero que den lo mejor de sí, que tengan la disposición para recibir una instrucción y que la cumplan, y junto con la disposición y la buena actitud se logra las cosas... sino, pues lo mismo les da, caer o quedar colgando. A nivel personal siempre espero lo mejor de las personas, nunca espero maldad de nadie, porque considero que el ser humano fue creado para ser bueno, aunque digan que, no hay que esperar tanto. Obviamente no me boto a creer a ciegas, solo mantengo la mentalidad positiva.

⁴⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Super diccionario ilustrado color, primera edición. Editor Gustavo de Elorza Martínez. Bogotá, Colombia. Zamora editores Ltda. ISBN: 978-958-677-390-4

En el caso del directivo de Bancolombia, refleja una actitud de apoderamiento, visión, entrega, por su labor y por la entidad en la que labora, reflejado en la expresión propia de él al decir lo siguiente: (...) pero la motivación mía es esa cada día, levantarme a trabajar con mucho ánimo porque tengo una familia que sacar adelante y también por reto personal, cada día me levanto con un dinamismo, con un positivismo muy grande de mantenerme como el principal banco de Ocaña, ser los primeros en la plaza, siempre mantenerme en eso, siempre que nos destaquemos con esos resultados con los que nos hemos destacado hace 9 años desde que estoy aquí; esa es mi motivación siempre pedirle a Dios de que me mantenga con salud, siempre que haya salud, podemos lograr lo que nos proponemos.

En otra de las entrevistas, el directivo del banco de Davivienda siempre espera de sus subordinados una buena actitud, dejando ver lo importante que es para él, el papel que tiene la actitud dentro de toda labor, “De los empleados del banco espero disposición y ganas de hacer las cosas”.

4.2.3 Habilidades cognitivas. Dentro de este punto, se pudo evidenciar que esas habilidades han sido desarrolladas no solo con su formación académica, sino, que se han fortalecido con el paso de los años en el desarrollo de sus funciones, dando cabida al aprendizaje y formación de nuevos conocimientos, por medio de las experiencias vividas. No es preciso definir cuales habilidades son las que poseen cada uno de los directivos de primer nivel de las entidades financieras, pero a groso modo, la capacidad de atención, es decir, la forma de como buscar información, averiguar, observar y analizar cada situación que se presenta diariamente; de igual forma, se vislumbra una facilidad para comprender, asimilar y desglosar información pertinente.

Desde luego manejan esa habilidad social y comunicacional, que para muchas de las entidades financieras son un punto a favor, que genera buenos resultados. Podrían desglosarse un sin número de habilidades, pero a ciencia cierta se mencionan aquellas básicas y que posiblemente influyen más en la toma de decisiones.

4.2.4 Valores Sobresalientes. Es claro que el trabajar en una entidad financiera demanda ciertas características esenciales por parte de aquellos que trabajan en ese medio, aún más, es necesario la firmeza de valores éticos. En los directivos de primer nivel de las entidades financieras, son claros esos valores, y todos los directivos consideran que son primordiales para el desempeño eficiente de toda labor. Esos valores primordiales son:

4.2.4.1 Honestidad. “Recato, decencia, rectitud de comportamiento”⁴⁵. Haciendo referencia a este valor el directivo del banco de Caja social, dice lo siguiente: “(...) lo que a uno le enseñan en la casa es la base, si a uno le enseñaron honestidad, pues siempre va a prevalecer en su personalidad eso. (...)”

4.2.4.2 Sinceridad. “Veracidad, modo de expresarse desprovisto de todo fingimiento”⁴⁶. De igual manera menciona el directivo de primer nivel del banco Caja social, “A ver qué te digo, pues yo considero que soy transparente, lo que ves en mí, eso soy, soy muy sencilla, no me siento más que los demás, que soy un ser humano que voy aprendiendo, y que me falta mucho por aprender y considero que estoy muy abierta a eso... (...)”

4.2.4.3 Respeto. “Miramiento, atención, consideración”⁴⁷. Referente a este valor, el directivo del banco de Bogotá menciona lo siguiente: “(...) tener siempre presente que yo no voy a hacerle a otra persona lo que yo no quiero que hagan conmigo y adicionalmente tener claro el concepto de la empatía, ósea colocarnos en los zapatos de la otra persona que está ahí (...)”

4.2.4.4 Responsabilidad. “Cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado”⁴⁸. El directivo de Bancamia menciona lo siguiente: “Valores los que ya le dije anteriormente, honestidad, responsabilidad, respeto, lealtad. Estos son como valores para todo”

Lo anterior, deja claro que, los valores son la base para el desarrollo integral de toda persona. Todos los directivos de primer nivel, están de acuerdo al considerar que los valores mencionados anteriormente, son primordiales, esenciales y básicos dentro del desarrollo de sus funciones, los cuales han influenciado y fortalecido su desempeño profesional, ayudándolos en la toma de decisiones de la forma más ética posible.

4.3 LA INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIA. (Categoria3)

El diccionario de la Real Academia Española define el concepto de experiencia (EXP) como “la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo o

⁴⁵ Ibit. p 635.

⁴⁶ Ibit p 1103

⁴⁷ Ibit p 1033

⁴⁸ Ibit p 1034

como el conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas”⁴⁹. En tal sentido, la toma de decisiones pone en juego numerosos procesos cognitivos, entre ellos el procesamiento de los estímulos presentes en la tarea, el recuerdo de experiencias anteriores y la estimación de las posibles consecuencias de las diferentes opciones. “Todos estos procesos requieren la implicación de la memoria de trabajo y, en conjunto, de las denominadas funciones ejecutivas”⁵⁰. “Más bien parece ocurrir que los aspectos emocionales, derivados de la experiencia de situaciones parecidas, propias o vicarias, y aquellos aspectos asociados a las consecuencias o al contexto en el que se da la decisión, desempeñan un papel determinante”⁵¹.

En este sentido, siempre habrá necesidad de aplicar el buen criterio y hacer uso de la experiencia por parte del decisor, elementos que acompañados de buena información, procesada por medio de buenos modelos, permitirán producir mejores resultados para las organizaciones.

La estructura de este apartado se basa en tomar como eje la unidad de análisis “la experiencia para saber cómo influye en la toma de decisiones”. En dicha estructura, como se notará, prima la citación textual en este caso las entrevistas.

Para los directivos de primer nivel de las entidades financieras de Ocaña, el asunto de la experiencia ha jugado un papel especial en el desempeño de sus funciones gerenciales, lo que indica el valor que estos directivos le dan al tema de la experiencia a la hora de determinar el curso de sus decisiones. Todos coinciden en el hecho de que el proceso de toma de decisiones es un espacio para el aprendizaje mediante experiencias, que se materializa desde el cambio de actitud del decisor. Es decir, la experiencia tiene un rol destacado y decisivo en el proceso de aprendizaje que se lleva a cabo cuando se toman decisiones. Esta misma se traduce en conceptos que se emplean, a su vez, como guías de elección de nuevas experiencias, como referentes de interpretación de una situación, como norte del cambio de actitud de la realidad y como lineamiento para el mejor uso de la información.

⁴⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, diccionario de la lengua española, Décimo novena edición. Madrid, España. Editorial Espasa-Calpe S.A. 1970

⁵⁰ Tranel D, Damasio AR. Neuropsychology and behavioral neurology. In Cacioppo JT, Tassinary LG, Berntson GG, eds. Handbook of psychophysiology. 2 ed. New York: Cambridge University Press; 2000. p. 119-41.

⁵¹ Damasio AR. El error de Descartes. Barcelona: Crítica; 1998.

En el caso del directivo de primer nivel del Banco Caja Social, señala cómo la experiencia es un elemento clave para producir mejores resultados para la organización; al afirmar que: la experiencia ya le enseña a uno, uno no debe tomar decisiones con la cabeza caliente, pero hay momentos de verdad, en los que uno debe de respirar y calmarse, analizar qué es lo que se va hacer y cómo se va hacer las cosas, entonces lo que decía hace rato, la experiencia va dando la madurez, en los que uno ya sabe en esos momentos de verdad, de presión, en los que uno debe calmarse, hasta irse al baño y tomar agua y pensar que es lo que se debe hacer... esas cosas no las enseñan en la universidad, si no en la formación laboral, el cargo lo moldea a uno y no dejarse llevar por la inmediatez de la situación.

Con las entrevistas realizadas, se pudo comprobar que la experiencia, le otorga a quienes toman decisiones una mayor capacidad de identificación de la complejidad en cada situación; es un proceso de aprendizaje a lo largo de los años y de experiencias decisorias.

Según los directivos de primer nivel entrevistados uno de los elementos que incide de forma determinante en la experiencia para la toma de decisiones es el aprendizaje toda vez que le permite, a quien lo lleva a cabo, incorporar conocimientos que convocan mayores niveles de calificación, experiencia y capacidad de análisis, y, por ende, mayores ventajas competitivas para la organización. En este orden de ideas, son las decisiones un espacio que bien podría generar el aprendizaje que requieren los directivos, en tanto permite incorporar conocimiento sin necesidad de dedicar tiempo a procesos formales de aprendizaje que les impliquen dejar de lado sus responsabilidades laborales y estratégicas.

El aprendizaje permite incorporar y generar conocimiento alrededor de la obtención y procesamiento de datos para su posterior conversión en información relevante, generación de una mayor capacidad de análisis y desarrollo de una nueva visión de la realidad de quien se encuentra implicado desde su responsabilidad en la toma de decisiones y, por ende, desde su inteligencia, habilidades y conocimientos previamente adquiridos. El aprendizaje es considerado como elemento diferenciador de acciones y decisiones debido a que evita que éstas sean consideradas repetitivas, ya que permite a quien toma las decisiones o actúa adquirir competencias y experiencia.

De otra parte, el conocimiento como otro elemento influyente en la toma de decisiones ya que el conocimiento que posee quien actúa siempre se va ampliando gracias a la experiencia adquirida en procesos de actuación anteriores y a su gran influencia sobre el cambio en la conducta y en la interpretación de la realidad de quien actúa.

A nivel de la experiencia, uno de los entrevistados destaca lo siguiente (Gerente de Bancamía): La verdad es que... usted sabe que todo lo que uno estudia, la teoría listo, eso es

importante hay que saberla; pero la experiencia es lo que le da a uno la forma de cómo resolver a uno los problemas día a día, sí, porque a uno día a día se le va presentando cosas y cosas y cosas, que de pronto usted se va a la teoría, y dice pero eso en donde lo vi, no. Todo es la experiencia, la experiencia es una cosa muy importante, ahí, y como, la teoría es muy importante, sí, uno la ve de todas maneras trabajando, nunca se olvida de eso, y es más, día a día hay que estudiar más, hay que leer, hay que estar pendiente de muchas cosas que van actualizándose y todo eso se trae a la parte práctica también, si, uno tiene que tener en cuenta eso; pero si pienso que lo fundamental en la vida de uno es la experiencia. La experiencia laboral.

En el caso del directivo de primer nivel del banco Davivienda aporta lo siguiente: “Yo creo que influye en un cien por ciento, a uno le dan la teoría, pero cuando llega el problema pues uno sabe que tiene que analizar la causa, el efecto, la información, y pues uno sabe que debe seguir la teoría pero nada te garantiza nada, acerca de una decisión”.

En otra de las entrevistas, el gerente del Bancolombia considera que la experiencia es un proceso de formación, que cada día se debe ir hacia el mejoramiento de los procesos para obtener mejores resultados: Bueno mi experiencia, Pues porque yo ya llevo mucho tiempo de estar trabajando en el tema y saber cuál es la mejor decisión que debo tomar en cada caso, sin embargo cada vez se presentan casos diferentes dónde nos toca prepararnos para tomar ese tipo de decisiones; hay decisiones que no se pueden tomar de forma inmediata, hay decisiones que toca prepararnos, Entonces yo con mi experiencia, yo puedo decir "bueno en anteriores oportunidades esto que yo hice No fue el mejor resultado, no me fue bien" ¡hombre!, Entonces vamos a mirar y nos preparamos mejor y sacamos alternativas que nos permitan tener mejores resultados; o la mejor decisión, Entonces yo pienso que la experiencia influye mucho, que puede ser para cuestionarnos y tomar una mejor decisión en un futuro, cierto, o porque de pronto me pudo haber dado buenos resultados de esa decisión, Entonces por lo general Yo a esas decisiones las sigo tomando... pero yo siempre pienso que nosotros debemos estar actualizados para tomar decisiones.

Por otro lado, existe un factor que se encuentra ligado a la experiencia, este factor es la intuición, definido como “percepción clara, íntima, instantánea de una idea o una verdad, tal como si se tuviera a la vista”⁵². La intuición es desarrollada a través de la vivencia y la práctica, por ende, está estrechamente relacionada con la experiencia que desarrolla toda persona, y en este caso los directivos de primer nivel de las entidades financieras en la ciudad de Ocaña, no se encuentran exentos de poseer o vivenciar esta “corazonada” o percepción básica frente aquellos sucesos cotidianos dentro de sus labores como gerentes, subgerentes o líderes de procesos.

En relación a la intuición, el gerente del Bancolombia aporta las siguientes palabras muy particulares: Yo tengo una palabra que siempre utilizo, qué es que digo que hay que trabajar con

⁵² REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Op. cit., p.757

el estómago... uno muchas veces, hasta en los negocios personales cuando uno siente como cierto calambre interno, ¿no?, como cierta cosita que está avisando oiga tenga cuidado que ahí puede haber algún problema eh... Entonces, si la intuición pienso yo que es importantísima, Yo pienso que uno esté tranquilo en los negocios, en todo negocio es un valor muy importante para tomar una decisión eh... Claro está que no todos los negocios se pueden tomar por intuición, a todos los negocios no se le puede colocar el corazón (...). Lo anterior refleja el sentido intangible de la intuición, pero, que puede llegar a ser percibido y tenido en cuenta dentro de ciertos casos o momentos en un proceso decisorio; aunque en un reflexivo racional este mismo gerente menciona que no todo puede manejarse con intuición, dejando ver que tiene en cuenta otros aspectos cognoscitivos, experiencias anteriores referente al mismo tema, y el aprendizaje ya desarrollado en el transcurso de su labor.

En la actualidad la intuición juega un papel primordial en la formación de la inteligencia empresarial de aquellos coaching, dirigentes, que llevan a cargo la responsabilidad de mantener y hacer crecer las empresas a su cargo; en la ciudad de Ocaña, los directivos de primer nivel no desconocen la influencia de la intuición en sus procesos decisorios.

En la entrevista dirigida al directivo de primer nivel del banco de Bogotá, él señala la utilidad de la intuición, al afirmar que: Es útil porque cuando tú intuyes a algo por lo general intuyes a mal, uno dice, " yo intuía que esto no iba a salir bien" así digamos que uno que tiene que tener esa malicia indígena de la que sea habla, porque por lo menos el papel aguanta con todo y te pueden traer los papeles con las mejores cifras que tú quieras y puedas; y pues parece ser una excelente opción para crédito, pero más allá con la conversación, La charla, la entrevista, la visita y todo tú puedes definir muchas otras cosas y por eso me parece que es importante la intuición en la toma de decisiones.

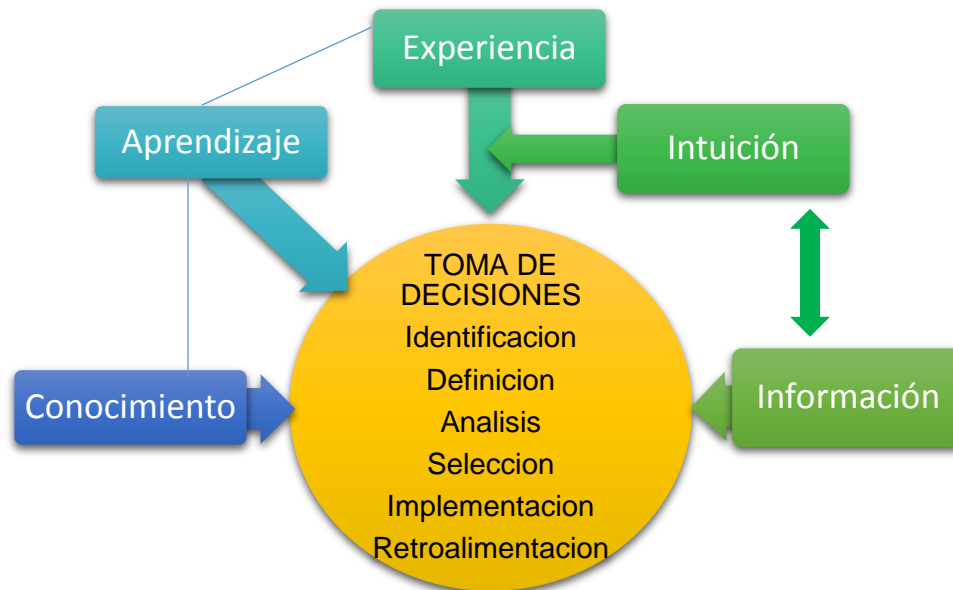
De igual manera es concebida la utilidad de la intuición por parte del directivo del banco BBVA al expresarse sobre ella, " Claro, total... si es útil, muchas veces tú dices, "hay algo en esto que no me gusta" y pues tú te pones a darle vuelta y darle vuelta hasta y obviamente encuentras algo más, de lo que realmente tus ojos ven... y esto lo ve uno muchas veces evaluando créditos, como que "a ese verso le hace falta un pedazo"

Con lo anterior se puede visualizar el papel que juega la intuición dentro de los procesos decisorios que llevan a cabo los directivos de primer nivel; aunque no todos los directivos la manejen de la misma manera y tengan un concepto parecido sobre la misma. Tal es el caso del directivo del banco de Davivienda, el cual considera que la intuición es el resultado de la experiencia adquirida a través de los años, "Yo la llamo experiencia, la experiencia es útil y eventualmente trae riesgos... en una decisión siempre cabe la posibilidad que no sea acertada".

De manera similar opina el directivo de primer de Bancamia, “(...) Pues Si es útil, pero hay que mirar también otras cosas, porque por intuición uno se arruina, todo no se puede tomar por intuición, hay que mirar la experiencia, porque todo no se puede tomar por intuición, hay que apoyarse en experiencias, en otros casos que ya hayan pasado”. Siguiendo la línea de pensamiento, el directivo de primer nivel de la cooperativa de Crediservir menciona que, “La intuición...pues a veces, la intuición es buena sabiéndola manejar... tampoco uno dejarse llevar, ósea no en todo momento, (...)”.

En definitiva, el valor que se da a la experiencia por parte de los directivos de primer nivel de las entidades financieras de Ocaña es muy alto, pues consideran que basados en este factor, se toman las decisiones más apropiadas; uno de ellos afirma: “la experiencia, influye mucho, a medida que vas viviendo el día a día en tu actividad aprendes y eso te ayuda a que las decisiones cada vez sean las más correctas, sean las más puntuales como tal”. Por otra parte, la intuición es tomada más como una “corazonada” como ese “algo inexplicable” que de cierta forma no tiene la misma validez y peso que posee la experiencia, pero, no deja de ser tenida en cuenta, llevándola de la mano con otros aspectos tales como la información necesaria, modelos, políticas de la empresa, y el recuerdo de experiencias anteriores junto con la estimación de las posibles consecuencias de las diferentes opciones.

Grafico 2. Representación mental de un proceso decisorio en los directivos de primer nivel de las entidades financieras.



Fuente: Elaboración propia.

4.4 OPINIONES DE LOS ENTREVISTADOS

4.4.1 Directivo N°1, Subgerente Sucursal del Banco Caja Social.

4.4.1.1 ÁREA 1. (Generalidades)

- ❖ ¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en Ocaña?

RTA: Si, soy de Ocaña, la mayor parte de mi vida la he vivido aquí.

- ❖ ¿Qué es lo que siempre espera de las personas?

RTA: Siempre espero la honestidad, en cualquier ámbito; en el trabajo más que todo, porque si se comete un error para buscar una solución oportuna. No me gusta que me digan mentiras, eso no lleva a nada bueno.

- ❖ Referente a ese tema, ¿Alguna vez, algún empleado le ocultó información, por temor a ser despedido? ¿Cómo manejó esa situación?

RTA: Si claro, Lo primero que se hace es confrontar al empleado, cuando ya se conoce la situación, y dependiendo de la gravedad del asunto, eh... se toman las decisiones a lugar, a veces son situaciones que no afectan al cliente ni a la entidad como tal, se puede decir que tienen un margen de tolerancia, no tienen sanciones tan graves. En situaciones graves pues el procedimiento es diferente, todo depende del caso.

- ❖ ¿Qué es lo que lo motiva día a día?

RTA: En lo personal, mi familia, en lo laboral, que yo hago lo que me gusta, entonces me motiva mucho.

- ❖ ¿Considera que el “gusto” es un factor importante para desarrollar cualquier oficio?

RTA: Claro, porque si uno hace algo que no le gusta, no se van a obtener buenos resultados, a diferencia de hacer algo con agrado, un ejemplo, si una persona es taxista porque le tocó, no va prestar el mismo servicio a las personas, de la forma en que lo puede llegar hacer alguien que siempre haya querido ser taxista. Entonces eso muy importante ese aspecto.

❖ Como persona adulta, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?

RTA: Si, me ha tocado aprender mucho, aunque todos los días uno aprende, porque todos los días se deben tomar decisiones y todos los días son diferentes; y en caso de uno tener dudas, pues siempre tiene esa persona más allá en quien apoyarse.

❖ Con su experiencia... dígame, ¿Cuáles decisiones considera son importantes en la vida de todo joven?

RTA: Yo digo que cuando uno termina el colegio, el saber qué es lo que va estudiar, porque es importante estudiar lo que uno desee, ósea esto a nivel personal. Muchos dicen, por ejemplo, “yo quería estudiar medicina, pero mis papas no me pueden dar esa carrera, así que, estudiare fisioterapia” entonces ahí es donde yo digo que surgen las frustraciones personales, los malos empleados, los profesionales mediocres. En el caso de que las circunstancias no se lo permitieron a uno, pues más adelante que lo hagan, cuando puedan.

4.4.1.2 ÁREA 2. (Profesión)

❖ ¿Qué fue lo que estudio y de que universidad es egresado? - ¿que lo motivo a estudiar esa carrera?

RTA: Soy egresada de la universidad Francisco de Paula Santander, soy Administradora de empresas. También, tengo una especialización en Gerencia en Mercadeo de la escuela superior de Mercadotecnia en Medellín.

Lo que me impulsó a estudiar administración, se debió a que toda la vida me gustó la parte empresarial... eso fue desde siempre y la especialización la enfoqué por el ámbito laboral, debido a la necesidad, la exigencia en mi trabajo, porque a pesar de ser bancarios, siempre se maneja ventas, servicios, paquetes etc. Entonces tocaba profundizar en esos temas.

❖ ¿Las herramientas intelectuales proporcionadas en su tiempo de estudio en la “U”, fueron las más acertadas para enfrentar la vida laboral?

RTA: No, la verdad pienso que la universidad es una base, si se enseñan muchas cosas, pero cuando se está en la vida laboral, es donde uno se enfrenta a muchas cosas que en la universidad no te enseñan, ejemplo, la universidad no te enseña como dirigir un banco, como ser un asesor comercial, como ser gerente, ya es como tal la empresa el que nos dirige, no enseña... en la universidad se adquiere el conocimiento, que la matriz, que planear, que organizar; pero que uno diga que todo esto se aplica tal cual, no... Si se aplican en cosas esenciales como que hay que planear el día, coordinar las actividades, dirigir y controlar cosas elementales para su marcha en el día. (silencio-pensativa) La verdad la universidad a uno como recién egresado le otorga un STATUS, le brinda un mejor léxico, un mejor lenguaje, preparación, eso es lo que uno tiene ganado frente a una entrevista laboral. (Pausa) Por ejemplo, en el banco yo tengo una persona que solo tiene un curso en el SENA, y también tengo personas universitarias, y se nota mucho el nivel cultural, el lenguaje académico, y muchas veces con este empleado, pues uno no tiene temas que hablar porque es poco lo que conoce, porque pues su nivel cultural y conocimiento es básico.

❖ ¿Cómo vivió el inicio de ese proceso de confrontación de la teoría Vs. Realidad?

RTA: Pues en mi primer trabajo aplique lo básico que tenía de contabilidad, usted sabe que a uno como administrador es muy elemental lo que le enseñan además porque era manejar la contabilidad de unas panaderías, entonces digamos que me sirvió saber eso; pero... obviamente no es lo mismo, entonces me tocó investigar de cuenta propia para poder desarrollar tareas diarias, pero, si sirve tener la base, lo que se sabe... Ya cuando entré al banco esa base sirvió porque nuevamente me tocó investigar muchas cosas pero como tenía conocimiento básico pues sabía cómo investigar en Google, (ja ja ja –risas) sabía de qué manera preguntar, averiguar y sabía interpretar lo que me arrojaban los resultados, a diferencia de una persona que nunca haya ido a la universidad, si le hablan del PUC no va tener ni idea de que es eso (pausa)... Entonces cada vez que se me presentan cosas nuevas pues hago siempre es, investigo.

❖ ¿Cómo mide Ud. El éxito en su profesión?

RTA: A nivel laboral me falta mucho, apenas estoy comenzando, poco a poco he ido avanzando, mi meta es llegar más lejos a una gerencia regional, y considero que en el poco tiempo que llevo en el banco he conseguido mucho en comparación con otras personas que llevan más tiempo en la organización... me estoy preparando. A nivel personal, considero que todo va como ligado entonces me tengo que preparar, tengo que seguir estudiando y tener perseverancia para subir poco a poco; ahí vamos.

❖ Cuénteme como hace usd. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y de qué manera sabe cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo.

RTA: uno siempre tiene cosas entre lo urgente, importante, lo no tan importante y cosas que pueden esperar... Cuando se tiene algo o se pide algo con carácter de importante y urgente, toca sacarlo ¡YA! Pero uno tiene que saber si es así, porque lo que para mí es urgente e importante para mi jefe puede no serlo, por ejemplo si me piden un informe de la zona para las 10:00 am, y tengo un asesor que necesita que le envíe un correo porque de eso depende un desembolso (para él es importante), y ya casi van a ser las 10, pues lo mío es más importante porque es un jefe de mayor rango que me pidió eso y que de eso dependen muchas cosas más... ¿sí?, entonces toca no estresarse y saber manejar la situación.

4.4.1.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)

❖ ¿A qué edad comenzó a trabajar?

RTA: Mi primer trabajo fue a los 17 años, en Bogotá en foto Japón como cajera, fue allá porque primero había tomado la iniciativa de estudiar allá.

❖ ¿Su último trabajo antes del actual, dónde fue y que cargo desempeñaba?- ¿se puede saber porque dejó el anterior trabajo?

RTA: Fue en TRASREGIONAL la cooperativa de transporte y carga, aquí en Ocaña; en la oficina de acá estuve como tesorera seis (6) meses y luego me ofrecieron la gerencia de la seccional en Bogotá y estuve como gerente durante 5 años ahí. Este fue mi primer trabajo como gerente y me apoyé mucho en la gerente de aquí de Ocaña, luego aprendí que el cargo poco a poco le va ensañando que es lo que uno debe hacer, obviamente basándose con las definiciones de las funciones del cargo. Además el tiempo y la experiencia le van dando a uno como las pautas de que se puede hacer en el cargo y como hacer las cosas y obviamente de que cosas se deben consultar.

Me fui de esa empresa porque la asignación salarial no era buena, no me favorecía, y aparte de eso siempre quería trabajar en una entidad financiera, entonces cuando me salió la oportunidad de entrar al banco caja social, la aproveché.

❖ ¿Qué lo motivó a querer trabajar en ésta empresa (banco)?

RTA: Yo siempre había querido trabajar en una entidad financiera, y en especial me llamó mucho la atención en específico esa (Banco caja social), es una entidad muy buena, tiene muy buenos beneficios, y la entidad es una empresa sin ánimo de lucro y eso es como lo bonito que tiene, las utilidades que nosotros hacemos se invierte en esa labor social, en cambio los otros bancos no, los otros bancos se lucran son los socios, nosotros no, así que apenas me salió esa oportunidad no lo pensé dos veces.

❖ Cuénteme ¿cómo sería un día de trabajo normal en su puesto actual?

RTA: pues es llegar a revisar, organizar agenda y tomar como prioritarios cosas que quedaron pendientes... no sé, cada día es diferente y pues por esa razón no tengo como días rutinarios, existe lo básico, como claves, correo etc.

❖ ¿Coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente?

RTA: Claro puesto que la carrera inicial tiene relación y luego pues hice la especialización debido a la exigencia del cargo

❖ ¿ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió?

RTA: Jun... un montón... Nosotros aquí como tal no tomamos la decisión, se procede a realizar la primera medida, como el primer memorando, la solicitud de explicación al personal, y esa información se envía a la gerencia de zona de nosotros, mi jefa lo estudia, y si ella considera que hay que enviarlo al comité disciplinario de Bogotá, el comité es el que decide, luego ellos nos envían la respuesta entonces nosotros aquí es quien los toca entregarle la carta la persona y realizar todo el proceso. La primera vez para mí, fue muy difícil, fue terrible, y más que era alguien a quien yo estimaba demasiado, cometí un error garrafal, que fue q lloré, lloré con la persona, y me jefe me regañó, me dijo que eso no se podía hacer, que debía ser fuerte y mantenerme en mi puesto... ya con el tiempo eso se vuelve muy normal y más cuando uno mira los hechos y el error fue de ellos, y si se les paga para que hagan las cosas bien, y siguen cometiendo los mismos errores o equivocaciones advertidas, cada quien se labra su destino... la mayoría han sido por causas justas.

❖ ¿Qué tuvo en cuenta para tomar esa decisión?

RTA: Se tienen en cuenta los antecedentes y la gravedad del error, o la falta, y como te dije, la mayoría de despidos han sido causales justas porque aquí se es muy claro con las cosas y pues existen los llamados de atención, las actas como de entendimiento y la charla previamente, en estos días nos manejan mucho el tema del Coaching empresarial, es decir realizar un acompañamiento al trabajar en vez de ser uno ese jefe tirano de antes. Uno no puede perder el sentido humano, no llegar a regañar, hay que guiar y saber dirigir al empleado, pero no se debe ser tan débil porque se puede prestar para que las personas abusen.

❖ ¿Ha delegado alguna vez alguna decisión?

RTA: No hay que delegar decisiones importantes, hay que empoderar a la gente, que se empodere hasta cierto punto sin abusar, más que todo en cosas que son inherentes en su cargo; pero en aquellas decisiones importantes, se debe consultar como hacer y cuales alternativas se tienen para resolver ese asunto.

❖ ¿Tiene Ud. completa autonomía para tomar decisiones en esta empresa?

RTA: Si, eh... igual hay ciertas cosas que se siguen a través de normas, ejemplo de eso, los permisos, eh... el gerente de oficina tiene atribuciones para dar permiso por medio día a los empleados, pero como permisos como “necesito dos horas para ir a una cita médica, o permisos para ir hacer una diligencia o cosas así” yo tengo la autoridad de darlos sin consultarlos... Pero por ejemplo si son permisos de más de medio día, como un día o dos, si ya toca con gestión humana en Bogotá, entonces esos permisos ya están en la norma como es, que se deben hacer.

❖ ¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión y estrés?

RTA: La experiencia ya le enseña a uno, uno no debe tomar decisiones con la cabeza caliente, pero hay momentos de verdad, en los que uno debe de respirar y calmarse, analizar qué es lo que se va hacer y cómo se va hacer las cosas, entonces lo que decía hace rato, la experiencia va dando la madurez, en los que uno ya sabe en esos momentos de verdad, de presión, en los que uno debe calmarse, hasta irse al baño y tomar agua y pensar que es lo que se debe hacer... esas cosas no las enseñan en la universidad, si no en la formación laboral, el cargo lo moldea a uno y no dejarse llevar por la inmediatez de la situación.

❖ ¿En esos momentos que aspectos tiene como guía a seguir?

RTA: Lo primero es calmarme, respirar y ahí cuando ya me siento calmada ahí si miro que es el asunto y el cómo es que debo resolverlo. Si me tengo que apoyar en alguno de los manuales que tengo en la oficina para poder saber qué hacer, pues me coloco en esas, a investigar, a leer, o me apoyo en otra área en la que pueda preguntar, o le pregunto a otros, oiga mire pienso hacer esto que le parece y pues ellos me comentan y me dicen trate de hacerlo así, o mire intente esto... etc. Ósea, la idea siempre es apoyarse.

❖ ¿Me puede describir una experiencia difícil que le haya tocado lidiar por una decisión laboral equivocada?

RTA: No tuve decisiones, sino más bien que la embarre fue con procesos, ejemplo, con una empresa sucedió que necesitaban que le liquidaran el pago de intereses pero ellos no iban a cancelar el CDT, entonces por la premura del tiempo hundí mal un botón que no era, entonces lo que hice fue cancelar el CDT, entonces me tocó llamar a la empresa e informarle que por un error operativo se le había cancelado el CDT, entonces busqué la persona indicada y le comenté lo que había sucedido y pues pedí su guía en ese caso que debía hacer... ahí buscamos soluciones y tomamos la mas acertada.

❖ ¿Al tomar decisiones difíciles, que sentimientos ha vivido?

RTA: Me sucedió algo, que una vez, tuve que reportar a un compañero que hizo dos acciones indebidas y que afectaban al cliente y al banco, entonces yo tenía hacia él ciertos sentimientos afectivos, de cariño, y fue recién empecé en la subgerencia... fue difícil, pues tomar esa decisión, tuve sentimientos encontrados pero pensé, es él o soy yo, entonces aprendí que debe prevalecer es el bien de uno ante situaciones en las que ve que el otro, incumple, o hace cosas mal hechas.

❖ ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones?

RTA: Claro que se mira el riesgo, se mira todo, cuando uno va tomar una decisión se miran los pro y los contra, y dependiendo de las cosas que hayan pues uno mide todo, ósea como en una balanza tratando de equilibrar las situaciones con sus resultados.

❖ ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta, al momento de tomar una decisión?

RTA: Uno analiza la situación, uno mira los pro y los contra y dependiendo de la situación y de las cosas que hayan, ósea yo siempre les digo a ellos, uno no tiene que... por ejemplo, cuando hay conflicto entre los funcionarios, uno debe creerle ni muy poquito a uno ni mucho al otro, uno debe de tomar todo lo que dicen ellos, y colocarlo como en una licuadora y revolverlo y lo que de amarillito pues eso es, ni mucho para acá ni mucho para allá. Hay que manejar la imparcialidad. Fue durante muchos años que aprendí hacer imparcial.

❖ ¿Cómo hace para dar solución a los problemas que se presentan en el día a día?

RTA: Todos los días se aprende, uno evoluciona y aprende, yo puedo decir que no soy la misma de hace cuatro años atrás, entonces eso depende del día, y la circunstancias.

4.4.1.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

❖ ¿Cuáles considera son sus virtudes?

RTA: Pues considero que soy muy comprometida, colaborada, entonces al hacer con amor las cosas y con compromiso, pues eso permite que haga bien las cosas.

❖ En forma resumida ¿cómo maneja Ud. la toma de una decisión en su vida personal?

RTA: haber, pues te cuento que yo soy muy familiar, y yo siempre mis decisiones trato de involucrar a mi familia, me gusta escucharlos y apoyarme en ellos, tengo en cuenta sus opiniones, pero siempre yo termino tomando la decisión, no me olvido de mis propios intereses... por ejemplo, si voy a colocar un cuadro, y ellos me dicen póngalo de este lado q se ve mejor, pero si yo me siento más cómoda y me gusta más de otro lado, pues lo coloco donde considero para mi gusta está bien, si les acepto sus opiniones pero escojo soy yo.

❖ ¿Ud. Siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones ya sea en cualquier área o sólo las toma porque es un paso obligatoria en la vida?

RTA: Si claro, porque yo pienso mucho antes de dar un paso o tomar una decisión, y más si es algo que va afectar mi vida... yo no soy de momentos ni de sentimientos, soy más de cabeza fría.

❖ ¿Teóricamente Qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?

RTA: (risas) –ja ja ja- pues uno vio mucho tema de toma de decisiones y todo eso en la universidad, pero la verdad como que no aplico esa teoría, mas bien hoy día leo mucho sobre eso, las capacitaciones sobre el coaching y esos conceptos son los que aplico en la empresa.

❖ ¿Qué valores y creencias considera Ud., han fortalecido su labor como profesional, y que de algún modo han ayudado a tomar decisiones en su profesión, trabajo, vida personal?

RTA: Considero que influyen mucho, haber, yo pienso que lo que uno es, va ser durante toda la vida... lo que a uno le enseñan en la casa es la base, si a uno le enseñaron honestidad, pues siempre va a prevalecer en su personalidad eso. Mi familia es muy católico, muy formado en los valores, creencias y pues eso es lo que siempre me han inculcado, y es mi base y lo que me han ayudado a crecer y formarme como persona, lo ayudan a ser más autónomo y más transparente ni dejarse llevar por los momentos... por ejemplo, si usted se formó en un hogar donde robar es normal y permitido, si llega a un trabajo y ve algún compañero robando, pues a usted le va dar igual, no pues, es problema de él que lo haga y hasta no informar sobre ese suceso, en cambio si usted considera que eso está mal, no va dejar pasar esa situación así como si nada. Todo va de la mano con todo.

❖ ¿Ud. Antepone los intereses de la empresa frente a los suyos?

RTA: mucho, la verdad muchísimo, antes no me importaba llegar aquí a la casa tipo 11 de la noche, aunque ahora estoy trabajando en eso; es que se ha demostrado que el buen empleado no es aquel que está 15 horas en la empresa, sino, el que sabe rendir en tiempo laboral, e incluso todos en la oficina les he enseñado que no debemos abusar, máximo hasta las 6 de la tarde.

❖ ¿Qué imagen tiene Ud. De sí misma?

RTA: Haber que te digo, pues yo considero que soy transparente, lo que ves en mí, eso soy, soy muy sencilla, no me siento más que los demás, que soy un ser humano que voy aprendiendo, y que me falta mucho por aprender y considero que estoy muy abierta a eso... en cuanto a la oficina sin

ánimo de ser adulatora de mi misma, pero es más por lo que me han dicho o me han hecho saber, siempre trato de dar lo mejor a ellos, y tienen muy buen concepto de mí. Siempre trato de ser jefe y amiga, y no ser la tirana⁵³.

4.4.2 Directivo 2, Subgerente Sucursal del Banco BBVA.

4.4.2.1 ÁREA 1. (Generalidades)

❖ ¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en Ocaña?

RTA: Soy Ocañero de corazón, de nacimiento y de todo... mi papá es de un pueblo llamado Otaré, y mi mamá es de la playa, ósea, soy criollito, criollito. Estudie aquí mi primaria en la escuela anexa "la normal de barones"... mi bachillerato lo hice en el Instituto Técnico Industrial, hice la tecnología en Administración Comercial y Financiera en la universidad de aquí, en la Francisco de Paula Santander.

❖ ¿Qué es lo que siempre espera de las personas?

RTA: Básicamente de los empleados espero que den lo mejor de sí, que tengan la disposición para recibir una instrucción y que la cumplan, y junto con la disposición y la buena actitud se logra las cosas... sino, pues lo mismo les da, caer o quedar colgando. A nivel personal siempre espero lo mejor de las personas, nunca espero maldad de nadie, porque considero que el ser humano fue creado para ser bueno, aunque digan que, no hay que esperar tanto. Obviamente no me boto a creer a ciegas, solo mantengo la mentalidad positiva.

❖ ¿Qué es lo que lo motiva día a día?

RTA: Primero que todo mi hijo, es el motor que tengo por dentro... aparte de eso mi familia, mi banco, porque el banco hace que tú quieras hacer las cosas bien, y lo hace a través de regalos, premios, con noticias buenas y la verdad eso motiva mucho en cuanto a la parte laboral, sinceramente me siento muy orgulloso de pertenecer al BBVA. Mi grupo de trabajo también me motiva, porque somos un grupo muy compacto muy motivado, yo creo que la motivación de hacer las cosas bien hechas nos lleva a la meta que te colocan, y esa motivación hace que esas metas que

⁵³ ENTREVISTA con Directivo de primer nivel N°1. Subgerente, Banco Caja Social. Ocaña, N. de S. 6/06/15. 8:30 pm

te colocan sean fáciles de cumplir. Hemos querido con Adriana la gerente de la oficina, que la gente sea motivada y esa motivación se ve en los resultados, por ejemplo en el mes de abril fuimos la segunda oficina a nivel nacional y tenemos ocho (8) meses de tener abierto. Otro logro fue en mayo, nosotros manejamos unos Rankin, que son dos, de empresas y particulares. En el Rankin de empresas fuimos primeros a nivel nacional y en el Rankin de particulares fuimos segundos entonces consolidando los dos fuimos los primeros a nivel nacional.

Te digo una cosa, yo soy amante de los buenos ambientes de trabajo y esos buenos ambientes hacen que se ejecuten bien las cosas. Cuando un grupo de trabajo tiene un ambiente de trabajo bueno, las cosas fluyen como consecuencia de ese ambiente espectacular, la verdad no sé qué cosa es... es que proporciona algo que realmente hasta el cliente lo percibe, entonces, eso también motiva.

❖ ¿Qué clase de personas considera que son sus amigos?

RTA: Dentro de la organización si tengo amigos, aunque sea muy amiguelo, sostengo la amistad para aquellos que realmente lo necesitan, entonces, por ejemplo, hay procesos en los cuales amigos te llaman para preguntar, cómo se hace tal cosa, y pues uno sencillamente apoya y dice: “haga eso de esta manera, así y así, o tal forma...” yo tengo un círculo de amigos que tienen el mismo cargo que el mío, en el que nos llamamos cuando nos necesitamos. Si uno no se rodea de buenos amigos ¿con quién que te vas apoyar? es muy cierto que el banco está muy bien estructurado donde todo está muy organizado, sistematizado y estipulado pero cuando la premura del tiempo no le permiten a uno ponerse a leer o consultar entonces uno acude a esos amigos que no lo dejan morir.

Personalmente mis amigos son aquellos que me brindan su amistad, de los cuales siempre puedo recibir algo muy bueno, sin necesidad de tener muchos, es mejor tener buenos amigos de calidad, que aporten a nuestro crecimiento, que trasciendan en nuestra vida.

❖ Con su experiencia... dígame, ¿Cuáles decisiones considera son importantes en la vida de todo joven?

RTA: En esa época de tu vida, es donde decides que es lo que te gusta y para donde es qué vas. Esas son las dos decisiones que influyen en todo lo que tú hagas, es decir, que quieres hacer, para dónde vas y cómo vas a llegar hasta allá. Por ejemplo, yo desde que salí de acá, de la universidad me fui para Bucaramanga y quería trabajar en un banco; primero lo más difícil era entrar, pero entré, dure mes y medio sin trabajo, en ese tiempo duré 15 días buscando trabajo y luego pues me salió y fue así rapidito... la verdad uno a veces lo que necesita es la oportunidad de que lo dejen a uno demostrar hasta qué punto puede aplicar sus habilidades, conocimientos y todo lo demás, pero hay que tener en cuenta que esas oportunidades hay es que buscarlas y no quedarse quieto.

4.4.2.2 ÁREA 2. (Profesión)

❖ ¿Qué fue lo que estudio y de que universidad es egresado? - ¿que lo motivo a estudiar esa carrera?

RTA: Actualmente soy administrador de empresas, profesionalice en UNICIENCIA de Bucaramanga Santander y pues ya te había comentado donde hice mi tecnología que fue aquí en la Francisco.

❖ ¿Las herramientas intelectuales proporcionadas en su tiempo de estudio en la "U", fueron las más acertadas para enfrentar la vida laboral?

RTA: lo que pasa es que en la universidad no te van a decir que es lo que tienes que hacer cuando consigas un trabajo, allá te dan es como un conocimiento para que al menos sepas de que es, lo que te están hablando. Por ejemplo, si estas en una entidad financiera, y te hablan de un estado de resultados, un balance entonces no quedas perdida. Sirve para entender el lenguaje, dando también un pequeño criterio de que es lo que correcto y que no. La verdad la experiencia es muy importante.

❖ ¿Cómo mide Ud. el éxito en su profesión?

RTA: considero que se puede ver reflejado en la experiencia y en todos los escalones que he podido avanzar durante 15 años de arduo trabajo.

❖ cuénteme como hace Ud. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y de qué manera sabe cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo.

RTA: Lo que sucede es que, generalmente hay procesos que se manejan con tiempo. Por ejemplo, uno de los procesos que se realizan en el banco es el canje. ¿Cómo funciona eso?... Hay unos tiempos determinados, donde se debe hacer ese proceso en ese tiempo y si te pasas de ese tiempo eh... hay otros procesos que vienen adelante y ese queda saltado, entonces, al otro día se va ver reflejado en la cifras que tú no hiciste ese proceso en ese tiempo esperado... pero realmente todos

los procesos en el banco son urgentes e importantes y se maneja es una secuencia de actividades diarias.

4.4.2.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)

❖ ¿A qué edad comenzó a trabajar?

RTA: Lo que hice fue irme para Bucaramanga, busque una plata prestada para hacer unas hojas de vida, luego me fui para el centro a donde estaban las entidades bancarias, y me presente en los bancos donde estuviesen recibiendo hojas de vida... me sucedió algo curioso, que me llamaron fue en el último banco donde entregue una hoja de vida y a los ocho días empecé a trabajar ahí, eso lo producen las ganas de querer hacer algo y esa entidad que me llamó fue el Banco Gran ahorrar. Como a los tres meses de estar trabajando me ascendieron y desde entonces empecé acumular experiencia. De ahí me fui a trabajar en Thomas Greg & Sons. Realmente no sé qué hubiese pasado si me hubiese quedado, porque la verdad me fui de Gran ahorrar por decisión propia.

❖ ¿Su último trabajo antes del actual, dónde fue y que cargo desempeñaba?- ¿se puede saber porque dejó el anterior trabajo?

RTA: Actualmente trabajo en el BBVA, inicialmente trabajé en el Banco Gran ahorrar, ese banco lo absorbió el BBVA, ahí estuve tres (3) años, eh... me retiré y tomé una oferta en Thomas Greg & Sons transportadora de Valores, en la cual trabajé tres años más... luego de eso tuve una oferta nuevamente con el Gran ahorrar y comencé de nuevo en el banco, y pues luego ese banco fue absorbido por el BBVA, ahí están los 15 años de arduo trabajo en el BBVA actualmente. Desde el Banco Gran ahorrar hasta el BBVA desempeñé todos los cargos, ¡¡todos!! cajero auxiliar, principal, asesor comercial; en Thomas Greg & Sons fui el supervisor del Centro de operaciones de cajeros automáticos, nos encargábamos básicamente del manejo de aprovisionamiento de los cajeros automáticos, en el que se tenía una responsabilidad muy grande, porque manejábamos grandes cantidades de dinero, pues eran más de 15 cajeros automáticos diarios que tocaba aprovisionar, y uno con el tiempo aprende ver ese dinero, como documentos normales del cargo que uno desempeña entonces en el camino se van aprendiendo muchas cosas que hay que tener en cuenta para hacer bien las cosas. Prácticamente toda la línea de mando, desde abajo hasta el cargo que tengo actualmente que es el subgerente de operación y apoyo Comercial de la oficina del BBVA Ocaña la he trabajado... son muchos años de experiencia, donde todos los días se aprende algo nuevo y muchas veces se detiene uno a mirar hacia atrás... y acá me sucede algo muy particular, que fue el reto de venir abrir una oficina del BBVA uno de los bancos más grande, es el cuarto más grande a nivel mundial, porque es donde tu naces y produce orgullo, aparte de eso tocaba venir a capacitar y cuando surgen interrogantes uno se da cuenta que no han sido en vano todos esos años de penas y glorias, de retos, de procesos, porque se ven reflejados en los conocimientos y criterios,

enfocados hacia los objetivos que la entidad desea conseguir. De Thomas Greg & Sons me fui por reducción o corte de personal del departamento de cajeros automáticos pues prácticamente era uno de los nuevos.

❖ ¿Qué lo motivo a querer trabajar en ésta empresa (banco)?

RTA: Pues le cuento que estaba un día haciendo mercado con mi señora madre tenía ya como tres (3) o cuatro (4) meses de estar sin trabajo pero que me sirvieron de vacaciones porque tenía bastante de no descansar y me encontré con la jefe de operaciones de Gran ahorrer y me pregunta:

- ¿Y Ud. Que está haciendo? –

“no pues nada...”

- ¿Cómo así, usted no está trabajando?

“pues si estaba, pero no ve, que hubo reducción de personal, así que...”

-y ¿Por qué no se viene a trabajar conmigo nuevamente?

Entonces acepte y pues normal en tres días estaba trabajando nuevamente en Gran Ahorrer, obvio hice todo el proceso de entrevista otra vez, me dieron un contrato a término indefinido y pues no tuvieron que hacerme capacitaciones, ahorraron tiempo y dinero. Desde entonces empecé hacer de todo, comencé a escalar.

❖ Cuénteme ¿cómo sería un día de trabajo normal en su puesto actual?

RTA: un día normal en mi cargo sería: Entro a las 7:30 am a la oficina, se apertura la oficina, se realizan unas programaciones rutinarias, como claves y otras cosas... tengo audios todos los días a las 7:45 am, nos reunimos todos los subgerentes junto con el jefe de operativo, y comentamos casos particulares o procesos que tiene el banco, es decir, cosas que hay que hacer. Se termina el audio a las 8:00 am. Y se abre el servicio al público. Luego se realizan controles rutinarios, se miran cifras como que plata entró y salió, a medida que va transcurriendo el día se van dando diferentes situaciones y procesos... a las 11:30 se cierra la oficina, se verifica el estado del cajero automático, el estado de la oficina... prácticamente manejo todo la operación ósea que todo esté bien que todo funcione bien. Que haya efectivo en la oficina, que los equipos funcionen bien, todo está a mi cargo, yo te arreglo desde la bombilla hasta... toooodo, yo soy prácticamente la parte administrativa... que todos los funcionarios tengan todo lo adecuado, que los equipos estén en perfectas condiciones, que si se daña el baño, todo, todo, está a mi cargo.

❖ ¿coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente?

RTA: sí.

❖ ¿ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió?

RTA: Realmente hasta el momento no. No he vivido esa experiencia, pero tengo una gran maestra, que es la gerente regional con la que tengo una excelente amistad, ha sido como mi mentora y a ella le gusta ponerme en ese tipo de situaciones para enseñarme, por ejemplo el año pasado en Bucaramanga me dijo: “tengo 10 personajes allá afuera, me los entrevista y a medio día hablamos”, entonces yo tenía que entregarle un informe, “entreviste a éstos” y pues me pregunta: “cuales le gustaron” y yo le dije: “este, este y este” – “bueno entonces páselos y hágalos contrato para que entren a trabajar en el banco”... en otra ocasión me llamó y me dice:

-“al criterio suyo, ¿éste personaje se tiene que ir?”

-Y yo: “¡jefe no me ponga en eso!”

-Pero ella me dice: (tono de voz alta) “no señor, tiene que aprender, usted tiene un corazón muy grande, pero hay situaciones en la que usted no puede meterle el corazón sino que debe buscar el beneficio colectivo. Usted no puede permitir que una persona le llegue a la oficina y le haga un mal ambiente, y menos que no le vaya a decir nada ni tampoco a tratarlo con pañitos de agua tibia”.

Pues obviamente ella sabía que era lo que tenía que hacer en ese caso, pero lo hizo fue para enseñarme.

❖ ¿Tiene Ud. Completa autonomía para tomar decisiones en esta empresa?

RTA: Si. En todo lo que tenga que ver con la parte administrativa.

❖ ¿Maneja algún modelo para tomar decisiones dentro del desarrollo de sus funciones?

RTA: Generalmente lo que busca el banco es que nosotros seamos integrales, - ¿en qué sentido? Que uno coloque a una persona en un cargo, sepa que hacer, y que lo pases a otro lado y sepa, y a otro lado y sepa, es decir, tenemos que manejar eso, a tal punto que todo el mundo debe saber hacer de todo. Entonces muchas veces uno delega tareas pero se encuentra con personas que no dan la talla para hacerla o sacan excusas entonces uno coloca a otra persona hacerlo, realmente se busca es que se sepa hacer de todo.

❖ ¿Qué tipo de decisiones ha tomado en cargos anteriores?

RTA: Por ejemplo, para explicar eso; Por lo general mando hacer las cosas o cambio las cosas a criterio propio es decir, de acuerdo a lo que sea más funcional, más eficiente, tratando que la operación sea lo mejor posible, porque lo primero que se busca es satisfacer el cliente y la atención sea la mejor.

❖ ¿Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?

RTA: Esas decisiones importantes se toman con criterio, ese criterio es ganado con la experiencia. Por otro lado, existen manuales de contingencia que están bien estructurados (expresión facial, levantó cejas); es que las decisiones que puedan afectar a la organización se tienen manuales donde existen guías para afrontar esas situaciones, si... el banco tiene contemplado todo tipo de situaciones como por ejemplo, ¿qué hacer con un robo o asalto al banco?, ahí dice, se tiene que hacer esto, aquello, cierre esto, no haga aquello etc. En general el banco esas decisiones las tiene prevista. Existe un manual para cada cosa. Otro ejemplo, si la luz se va en el banco y la planta no funciona, ¿Qué hay que hacer con las operaciones?, en esos manuales existe una guía que dice, hay un formato de tal forma, para consignación tal, el tope máximo es tal, cuando llegue el sistema y se arregle todo se debe hacer las cosas de tal forma etc. Como también hay cosas que no son del manejo de uno, como las políticas generales que las toman los directivos de rangos más altos.

❖ ¿tiene en cuenta los conocimientos y opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones?

RTA: ¡Total! Si las tengo en cuenta. Aunque a veces hay decisiones que solo se toman entre la gerente y yo, pero tengo en cuenta lo que me puedan decir mis empleados, a mí me gusta escuchar mucho a la gente, porque eso te ayuda a tener una idea más clara de lo que está sucediendo... palabras más, palabra menos, es bueno escuchar todas las versiones, eso de sesgarse o cerrarse uno en su propia opinión, tampoco se puede, porque uno también se puede equivocar; solo reteniendo lo que quiero escuchar, o quedándome con lo que solo pienso que sirve, eso no funciona, uno no se puede sesgar, porque me puedo equivocar. Es que uno no puede decirle a un empleado “yo no sé” porque uno es quien está a cargo.

❖ ¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?

RTA: si, ya te comente del círculo de amigos con los que me apoyo muchas veces en situaciones, pues, que sea necesario.

❖ ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión?

RTA: Claro, total... si es útil, muchas veces tú dices, “hay algo en esto que no me gusta” y pues tú te pones a darle vuelta y darle vuelta hasta y obviamente encuentras algo más, de lo que realmente tus ojos ven... y esto lo ve uno muchas veces evaluando créditos, como que “a ese verso le hace falta un pedazo”

❖ Qué opina usted si Ante la falta de fuentes abundantes de información, ¿los gerentes deben acudir a su intuición con más frecuencia?

RTA: No, (expresión facial, levantó cejas), cuando a mí me hace falta información yo busco esa información como sea,(tono de voz alto), porque hay cosas que uno no puede tomarlas a la ligera. Yo no puedo manejar todo con la intuición, considero que es mejor documentarse, la intuición si es un pedacito que hay que tenerlo ahí, pero no es todo, yo no puedo dejar todo a la intuición, como que eso de “tengo un palpito” no funciona

❖ ¿Son los gerentes intuitivos más efectivos que los que no lo son?

RTA: No. Por lo que te digo, además me gusta más la planificación y cuando uno se sale de la raya de lo planeado, pues es porque uno tampoco puede ser tan cuadrulado, es cierto que derecho se llega más rápido, pero toca mirar también otras maneras de llegar allá a lo planeado al objetivo.

❖ ¿Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante, de estrés, presión? - ¿Cómo han sido esos casos y qué criterios tuvo en cuenta?

RTA: Si, todo el tiempo se vive eso, se maneja mucho estrés, presión, la experiencia sirve para manejar o formar los criterios necesarios, por ejemplo, cosas que ya le han pasado a uno, entonces uno dice o le dicen, no haga eso porque tal cosa y tal cosa, hmmm... que voy hacer un cheque si pero para evitar que pase aquello, haga esto y esto, hagámoslo así de tal forma y sale transparente porque se busca hacerlo de forma transparente.

❖ ¿Al tomar decisiones difíciles, que sentimientos ha vivido?

RTA: yo tengo un problema que muchas veces soy un poquito acelerado y cuando estoy metido en la vaca loca se me sube la bilirrubina (ja ja ja risa), y puedo ser un poquito fuerte, pero he logrado últimamente retroalimentarme con eso, y poder ser un poco más maduro en ese sentido; Porque si lo que le pasa a uno no lo ayudan a madurar esta uno fregado.

❖ ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones?

RTA: Todo el tiempo, en todas las decisiones. Que llega un Sr. Que si lo puedo autorizar para hacer un retiro y tal, tal... muestre la cedula o un segundo documento para eso.

❖ ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta al momento de tomar una decisión?

RTA: Basado en las normas del banco.

❖ ¿Cómo hace para dar solución a los problemas que se presentan en el día a día?

RTA: Normas del banco y por experiencias ya vividas o situaciones que ya había manejado anteriormente.

❖ ¿Qué posición asume ante la pérdida?

RTA: En el BBVA se maneja la batuta comercial y la batuta operativa, el gerente maneja la batuta comercial y el subgerente maneja la batuta operativa. Los comerciales siempre se dejan llevar por el sentimiento, por la gloria, porque ellos tienen que llegar allá y tal, y tales... pero los subgerentes o los operativos nos preocupamos más por el método en cómo llegamos allá, y tiene que ser un método transparente. Somos muchas veces los polos a tierra de los gerentes, “¿Usted va hacer eso?-pero acuérdesse que la norma dice esto y esto...” los frenamos prácticamente para hacer las cosas bien. Y en cuanto a la pérdida, se toma con mucha madurez, porque muchas veces cuando tú pierdes algo, realmente no lo estás perdiendo, porque estas aprendiendo la forma de conseguirlo más fácil, porque si cometiste un error y tú por ese error no ganaste la próxima vez no vas a comer ese mismo error.

❖ ¿Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto, en el que tuvo que tomar una decisión?

RTA: Todo el tiempo, en el banco tenemos un funcionario al que llamamos el TAR (Técnico de apoyo a la Red) todas las dudas de todos los procedimientos las consultamos con él; aunque muchas veces él nos responde:

- remítase a la norma numero tal, tal... y le dije a uno “¿ya la leyó?”

Entonces uno debe salir de eso muy diplomáticamente (Ja, ja, ja risas)

❖ Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, ¿cree Ud. que fue suficiente o consideró que le faltó consultar con alguien más?

RTA: Si los resultados son buenos, quiere decir que las cosas se hicieron bien. Pero si los resultados no fueron los acordes a la meta que nos propusimos pues nos faltó algo... es que nosotros somos muy amantas a estar consultando las buenas prácticas y ¿Cuáles son esas buenas practicas? Son las que tienen los ganadores para poder llegar a donde quieren, prácticas que tú, dentro de tu proceso no hiciste.

❖ ¿El manejo y la concepción de conceptos tales como los costos, los gastos, precios, utilidad e inversiones son fundamentales al momento de la toma decisiones?

RTA: Para mí sí, porque soy administrador del gasto dentro de la oficina. Supongamos, si yo veo que se me dañó una puerta, y mando a pedir al banco alguien que venga arreglar eso y me viene un señor de Bucaramanga que me va pedir \$600.000 mil pesos por arreglarme la puerta, entonces ¿yo que hago? Me busco alguien acá, lo meto por gastos menores y así no afecto el PyG la oficina.

❖ ¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?

RTA: como te dije anteriormente es importante, al igual que el buen ambiente para estar motivados y obtener buenos resultados.

4.4.2.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

❖ ¿Cuáles considera son sus virtudes?

RTA: Siempre me he preocupado por tener muchos amigos en todos lados, no aquellos amigos de camaradería, pero si me preocupo por entablar cierto tipo de relación con mucha gente. Actualmente en la oficina del BBVA ha sido una gran estrategia, el haberme traído acá, la razón es que yo conozco mucha gente acá, que le han aportado mucho al banco. Hay mucha gente que entra al banco y por ejemplo, un cliente me dijo – “y es que yo solamente lo veo a usted y ya me entra la confianza” - el banco hizo una buena apuesta al traer funcionarios de acá que estaban en otras partes, todos los funcionarios son de acá de Ocaña pero lo que es mi persona, que soy de acá pero vivo en Bucaramanga, la gerente es de Bucaramanga y vive en Cúcuta los cajeros y auxiliares son ocañeros.

❖ Considera Ud. que ¿La cara es el espejo del alma?

RTA: Depende, caras vemos corazones no sabemos. Pero sucede que la primera impresión cuenta, y hay que saber manejar la imagen. Todo el tiempo, la imagen que tú des ante los demás es tu carta de presentación para todos los demás.

❖ En forma resumida ¿cómo maneja Ud. la toma de una decisión en su hogar?

RTA: Manejamos un consenso, a veces le doy la última palabra a ella, hahahaha (risa)

❖ ¿Ud. Siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones ya sea en cualquier área o sólo las toma porque es un paso obligatoria en la vida?

RTA: Siempre le doy importancia a este tema, ¡claro!

❖ ¿Teóricamente Qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?

RTA: hay muchos métodos para tomar decisiones; pero cada decisión se toma dependiendo del contexto en el que se muevan esas fichas para poder tomar luego una buena decisión.

❖ ¿Qué valores y creencias considera Ud., han fortalecido su labor como profesional, y que de algún modo han ayudado a tomar decisiones en su profesión, trabajo, vida personal?

RTA: yo creo mucho en los valores de la familia, en la cordialidad, en la unidad, en el buen genio, en los buenos sentimientos de las personas.

❖ ¿Cómo influye su experiencia y conocimientos adquiridos mediante la practica en el momento de tomar una decisión? (laboral y profesional)

RTA: Como te dije, la experiencia es más importante porque con ella tu aprendes hacer muchas cosas y a dar soluciones a muchas cosas.

❖ ¿Es el aprendizaje clave para las decisiones y es la experiencia clave para el aprendizaje?

RTA: completamente de acuerdo, porque es que, cuando tú tienes experiencia, porque te ha pasado algo, tú puedes hablar de eso y poner en practica eso. Y pues cada experiencia da un aprendizaje.

❖ ¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?

RTA: es que cuando tú conoces todos los componente de algo que tu... tú tienes la decisión como tal, y tú conoces todos esos componentes, tu habilidad está en saber tomar todos esos componentes y saberlos llevar. Muchas veces es mezclar todas esas cosas, y saberlas llevar allá

❖ ¿La intuición Sirve al evaluar a un empleado o a alguien que se postula para un empleo?

RTA: si sirve, pero no es un patrón a seguir, sin dejarlo a un lado ese componente, claro, pero si sirve.

❖ ¿Qué tanta influencia tiene el pensamiento sistémico en el proceso decisorio?

RTA: si influye, y pues lo veo de la forma en que yo siempre espero lo mejor, nunca espero tomar una decisión para que sea un error.

Hace muy poco tiempo recién abierta la oficina me llevo una persona, era contadora publica, de la francisco de paula Santander, y yo le dije: “¿ósea que usted estudio con tal persona?, y enseguida ella me dice: “ay si con ella, ella no sé qué, ella esto, ella tal...” solo le pregunte si la conocía. Una persona así no me sirve, tú crees que ¿una persona así no puede aportar nada bueno a la organización? Tu metes una persona a trabajar así contigo, empieza hablar mal de este aquí, de aquel allá, y te va a dispersar todo el grupo y genera mal ambiente, no me aporta nada , no me sirve.

❖ ¿El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?

RTA: Lo que pasa es que dentro de la organización, el banco también nos forma. Yo tengo mi título y aparte de eso también tengo formación dentro del banco. El banco tiene una serie de cursos los cuales te van capacitando a medida que va pasando el tiempo y todos los procesos del banco, todas las cosas, entonces te manda un correo que dice: matriculación “FATCA” yo tengo que hacer cursos, hay una plataforma, y esa plataforma eh... hay una serie de cursos que te dan una formación y esa formación te van dando tu currículo dentro de la organización. Entonces A la hora de que el banco vaya a tomar una decisión acerca de un ascenso, hacen como una recopilación de toda esa información como una matriz de toda esa certificación porque le banco me certifica, entonces nosotros en el banco estamos en constante aprendizaje.

❖ ¿Ud. Antepone los intereses de la empresa frente a los suyos?

RTA: Yo tengo un horario de trabajo. Mientras este en mi horario de trabajo mi empresa es mi empresa y va primero, obviamente si pasa algo que sea extremo, pido permiso y me voy. Aquí trabajo hasta tarde, porque no tengo mi familia acá, pero cuando yo vivía en Bucaramanga yo no trabajaba después de 7:00 pm, porque ese es el tiempo de mi familia, de mis hermanos, mis padres, es mi tiempo. Es que si tú te quedas todos los días hasta las 10:00pm hasta esa hora vas a tener trabajo siempre, se debe parar y decir – bueno hasta aquí, no me alcanzo el día para más, de aquí en adelante es para mí y mi familia- entonces no hay que perder ese enfoque. El trabajo te da, tus

gustos, tus estabilidad y un nivel de vida agradable, pero lo que te da tu familia no se compra ni con todo el dinero del mundo.

❖ Por último, ¿qué concepto tiene Ud. de familia?

RTA: Para mi es unidad, es un grupo compacto, donde todos peleamos por todo, si todos aguantamos hambre, pues todos aguantamos hambre, si todos comemos, todos comemos, o todos arriba o todos abajo. Yo creo mucho en Dios, soy católico y creo que básicamente mi Dios siempre quiso que fuéramos buenas personas, personas ejemplares⁵⁴.

4.4.3 Directivo N° 3, Gerente Sucursal de Bancamía.

4.4.3.1 ÁREA 1. (Generalidades)

❖ ¿Qué es lo que lo motiva día a día?

RTA: Eh...Mi motivación... Mi motivación pues la verdad el motor de toda persona, yo creo que es la familia y crecer día a día, no. Tanto en lo personal como en lo profesional, entonces es como la motivación que uno tiene

4.4.3.2 ÁREA 2. (Profesión)

❖ ¿Qué fue lo que estudio, qué lo motivó a estudiar esa carrera y en qué universidad estudio?

RTA: Yo soy médico veterinario y tengo una especialización en dirección financiera, sí.

¿Qué me motivo? Pues, mi carrera la estudie, pues, porque a mí me gusta y mi padre es tecnólogo agropecuario también, toda la familia esta inclinada por ese campo; pero, también pues en la parte financiera muchas veces preguntan, porque un veterinario en un banco, sí, pero pues, no se me gusta el medio y empecé así, a trabajar en esto y ahí seguí. En la universidad de pamplona estudie.

⁵⁴ ENTREVISTA con Directivo de primer nivel N°2. Subgerente del BBVA. Ocaña N de S. 10/06/15. 9:00 pm

❖ ¿Cómo vivió el inicio de ese proceso de confrontación entre la realidad vs la teoría?

RTA: La verdad es que... usted sabe que todo lo que uno estudia, la teoría listo, eso es importante hay que saberla; pero la experiencia es lo que le da a uno la forma de cómo resolver a uno los problemas día a día, sí, porque a uno día a día se le va presentando cosas y cosas y cosas, que de pronto usted se va a la teoría, y dice pero eso en donde lo vi, no.

Todo es la experiencia, la experiencia es una cosa muy importante, ahí, y como, la teoría es muy importante, sí, uno la ve de todas maneras trabajando, nunca se olvida de eso, y es más, día a día hay que estudiar más, hay que leer, hay que estar pendiente de muchas cosas que van actualizándose y todo eso se trae a la parte práctica también, si, uno tiene que tener en cuenta eso; pero si pienso que lo fundamental en la vida de uno es la experiencia. La experiencia laboral.

❖ ¿Cómo mide Ud. El éxito en su profesión?

RTA: En lo de Veterinaria pues no, el nivel de éxito... yo trabaje un tiempo en mi carrera en lo que hice, y me fue muy bien, si, en lo que estudie y me fue muy bien, y trabaje como dos años, dos años y pienso que, pues lo que hice, lo hice muy bien, si, y si lo medimos de 1 a 10, pues fue un 9 o un 10 porque nunca tuve ningún problema por ese lado.

Y en mi parte en lo que estoy haciendo pues también, me ha ido muy bien, porque pues yo inicie como un ejecutivo, común y corriendo, como todos, y va uno escalando, escalando, escalando, y uno para llegar a un puesto, pues como en que este momento desempeño pues tiene que irle bien, desde atrás para poder seguir ascendiendo, cierto, entonces pues pienso que las cosas las he hecho muy bien, y el nivel de éxito lo podría medir de acuerdo a los ascensos que llevo ahorita en este momento.

❖ ¿Ninguna persona sin experiencia puede llegar a estar en puesto como en el que usted tiene?

RTA: Ah! No, es complicado tiene que tener un proceso para llegar, porque llegar acá de una sin experiencia se enloquece.

❖ Cuénteme como hace Ud. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y Cómo sabe, cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo.

RTA: Urgente e importantes, uno tiene que saber, tiene que diferenciar, cierto, muchas veces uno maneja agendas, ahorita hoy en día el correo, todas esas cosas así, y uno tiene que ir mirando cual, ósea, por el escalafón que tiene la personal que le está solicitando más, si, mi jefe, no sé qué, yo tengo otros jefes también, entonces, que cuestiones es lo más necesario para la empresa, que uno diga, esto necesitamos solucionarlo ya porque nos afecta más que esto, sí uno tiene que saber qué nivel de peso tiene la solicitud que estén haciendo, a cual tenemos que atender primero, eso es lo que yo tengo para solucionar y dar respuesta a eso. Según como el nivel de peso de cada solicitud que estén haciendo.

❖ ¿Es el aprendizaje clave para las decisiones... y es la experiencia clave para el aprendizaje? (porque)

RTA: Si, el aprendizaje en la toma de decisiones, uno tiene que saber de las cosas, sí, pero también... ósea, yo creo que la experiencia lo que decíamos anteriormente es vital para eso porque de pronto ya a usted ya le ha pasado algo anteriormente que se asimila mucho a lo que está haciendo en este momento o la decisión que tiene que tomar, entonces si usted no ha tenido la experiencia puede basarse en el conocimiento pero usted no sabe si va a ser exitosa la decisión que usted toma o no, si, entonces la experiencia es importante, como lo dije anteriormente en eso.

❖ Ósea que, ¿considera que la experiencia es clave para el aprendizaje?

RTA: Claro

4.4.3.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)

❖ ¿Cuál fue su primer empleo y que edad tenía?

RTA: Mi primer empleo, yo termine la universidad y empecé a trabajar en la parte del campo, en el agro, eh... a los 24 años estaba yo trabajando haciendo pasantías, todas esas cosas, entonces desde ahí más o menos.

❖ En la parte financiera ¿cuál fue su primer empleo?

RTA: Eh... ejecutivo, eh... asesor comercial a los 25 años

❖ ¿Qué lo motivo a querer trabajar en ésta empresa (banco)?

RTA: Bueno, en este banco, lo que pasa es que tenemos un fin muy importante, que es el sentido social, si, ayudar a las personas de bajos ingresos, nosotros no somos una empresa con ánimo de lucro si no siempre lo que la empresa obtiene se reinvierte en el fin que es pues ayudar a las personas... del dinero que se obtiene se toma la parte y se vuelve otra vez a prestar a personas que tienen sus negocios y que necesitan inyectarle como capital para crecer más y más. Y la verdad es muy bonito cuando usted presta un dinero a cierta persona que no es fácil para prestarle un dinero le presta un dinero en un banco fácilmente y aquí es una facilidad para prestar una plata y que vengan después y le digan a uno GRACIAS, si, que de pronto construyeron ya la casa, que ya la terminaron, que miren el negocio como lo tiene, eso como que lo anima a uno bastante, y ese es el motivo.

❖ ¿Cómo sería un día normal de trabajo?

RTA: ¿Mío?, eh... un día normal es llegar acá hablar con cada uno de mis ejecutivos, primero que todo como están ellos como personas como se sienten, como les ha ido, y después hablar de cómo vamos con las metas que ha pasado si estamos bien si no estamos bien, que vamos hacer si, eh... hay que planificar lo que es el trabajo, que ya viene, desde principio de mes planeado, porque uno tiene que hacer una planeación, si esta planeación se hace y se mira si se está cumpliendo día a día y si no pues hay que volver a mirar cómo se replantea la cosa, si, plantear otra estrategia o algo para poder tener un mejor..., garantizar mejor los resultados, entonces el día a día es eso, mirar día a día como se van haciendo las cosas, eh... informes también que uno también tiene que estar pasando a las directrices y eso, los directores y ya, ese es el día a día.

❖ ¿Esta es la oficina principal en Ocaña? y usted y ¿la principal de BANCAMIA donde queda?

RTA: La principal es en Bogotá. En Bogotá tenemos todo lo que son, eh... los puestos como de los más altos, allá, los directivos y esas cuestiones, sin embargo esto está dividido por zonas, si, zona oriente, zona costa, zona sur, el gerente zonal de nosotros está en Valledupar, si, de ahí él está pendiente de lo que son las oficinas que le corresponde en la zona a él, entre esas esta Ocaña, Valledupar, Abrego, también que tenemos una oficina pequeña en Abrego que la abrimos, entonces ahí y el zonal tiene otro y otro gerentes.

❖ 14. ¿ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió? ¿Qué tuvo en cuenta para tomar esa decisión?

RTA: Si claro, se ha tenido que hacer. Pues a veces es complicado porque igual son personas que vienen trabajando con uno mucho tiempo, y el trabajo pasa a ser como la casa de uno también, porque esto es una familia acá, eh... se tiene que pasar aquí la mayoría del tiempo de 8 am a 6 pm y estar aquí con ellos constantemente, entonces uno sabe que todos tiene familia, necesidades, obligaciones, pero cuando hay que prescindir de alguien por algún error, toca hacerlo, es complicado, pero hay que hacerlo.

Pues el criterio es; uno tiene que revisar, cuando firman un contrato todos saben aquí tienen ciertas reglas que cumplir, un reglamento, unas funciones, si, y pues si no lo hacen bien, faltan al reglamento y pierden la ética en cierto momento, esa ética profesional que deben tener cada persona uno tiene que basarse de eso para tomar las decisiones.

❖ ¿Cómo influye su experiencia y conocimiento adquirido en el momento de tomar una decisión? (laboral y personal)

RTA: No eso ya uno eso lo va tomando muy natural, uno ya se le han presentado cosas, entonces ya uno sabe que, como hacer las cosas... y es que en camino uno... es que todos los casos son diferentes, si, entonces uno va, tiene que ir analizando que puede afectar esto, si hago esto, que no me afecta, si me sirve o no me sirve y pues se toma la decisión. Uno analiza varias alternativas, si, uno tiene que mirar muchas cosas, porque si se toma mal se puede ver afectado, entonces hay que evaluar muchas cosas, muchas variables, para no tener uno inconvenientes.

❖ normalmente, ¿Qué criterios y procedimiento sigue para tomar una decisión, en otras palabras que camino sigue?

RTA: Pues la verdad es que uno tiene que ser en esto muy transparente, si, uno tiene valores, y siempre uno tiene como apegarse a esas cosas para tomar decisiones, independiente de... como le decía anteriormente, uno sabe que son personas, pero se deben tomar decisiones con valores, con respeto, sí.

❖ ¿Maneja algún modelo o guía para tomar decisiones dentro del desarrollo de sus funciones?

RTA: Existen manuales que ya están plasmados, en cómo se maneja el dinero, y por lo menos en situaciones difíciles acá como las que el cliente no pague, que miremos a ver como lo vamos a solventar, que no tiene la cantidad de plata para pagar, que hay que bajarle la cuota, también existen

manuales para saber cómo manejar eso, si hay que hacer una reestructuración, que si aplica o no aplica, visitar al cliente, mirara a ver cómo nos va a pagar ahora, si va a ser viable esa reestructuración para el cliente, porque a veces no es bueno porque el cliente puede hacer lo mismo. Prácticamente lo referente al banco tenemos manuales para saber cómo hacer y a que apegarnos, por lo general siempre nos debemos apoyar a esas políticas y manuales y no nos la podemos saltar. Podría decir que esos son mis modelos para tomar decisiones, más que todo como para cosas que tienen que ver con el banco, créditos y cosas internas. En cosas como con el personal, ya esas si son cosas de tomar uno la decisión, hay que también uno que evaluar, porque se va a despedir, si se puede manejar la falta o no, si me va afectar a mí, si se puede dejar eso ahí pendiente, si se puede conseguir un reemplazo, hay que mirar muchas cosas ahí.

❖ ¿Cómo toma Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, afectar la organización o ganar para la misma?

RTA: Por lo menos una cosa difícil, sería un ejemplo, practicante nosotros trabajamos en la calle buscando al cliente, y acá tenemos cajeros, en la parte de atención al cliente, si, y en este momento tengo dos cajeros ahí, una está incapacitada, y el otro me cometi6 una falta, yo tengo que mirar bien, eso es una decisión o un problema que debo darle una solución rápida, ¿quién toma la decisión? Pues yo, ahí no tengo que mirar manuales ni nada de eso, tengo esa persona incapacitada, no tengo más cajeros el otro cometi6 una falta, y hay que informar sobre esa falta y al mismo tiempo plantear que no podemos despedir de una vez esa persona porque tenemos ese inconveniente y hay que esperar; entonces esas son decisiones que hay que trabajarlas de una vez, entonces hay que tomarlas uno mismo.

❖ ¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión, estrés o inmediatez?

RTA: eso es todos los días, todos los días uno tiene estrés aquí, porque estos son trabajos de metas, que hay que cumplir un porcentaje de calidad de cartera, un desembolso de créditos, entonces todos los días usted debe estar mirando si está bien, si esta mejor, igual o peor que el mes pasado, la llamada del jefe, entonces uno debe aprender a convivir con esas cosas, y las aprende uno a manejar, yo por lo menos, para estar tranquilo debo de trabajar las cosas, digamos si hay una mora que está mal, entonces yo me voy a trabajar esa mora con ellos, realizando un acompañamiento, me siento tranquilo porque estoy trabajando, porque si yo me siento acá más estrés me da, porque siento que no hago nada, y uno ahí ve los resultados, que las cosas si se pueden dar.

En casos en que uno no consigue la meta, uno no es perfecto, ni todos los meses le va súper bien, pero en eso casos en donde uno no cumple los resultados pues uno se tiene que evaluar, cuando uno no cumple, hay que mirar en que se falló, en el mes en que se hizo bien, porque se hizo bien y

porque este mes no, y toca es replantear y hacerle, manteniéndose positivo, porque si nos podemos a llorar sobre lo derramado pues no va ir mal.

❖ ¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio? - ¿le ha tocado consultar expertos en algún momento con un problema o situación?

RTA: Yo tengo acá un subgerente, la persona que me ayuda, es prácticamente la mano derecha, para eso está él también, para trabajar de la mano con él, ayudar a tomar decisiones en ciertos casos difíciles entonces se habla y se mira si, y también con el personal en general, uno muchas cosas las toma en grupo, hay muchas cosas que las toma en grupo, porque si tomo una decisión mal, afecta la oficina completa, entonces toca mirar hablar que se hace o no se hace.

El experto acá con quien uno podría consultar, sería el gerente zonal, en casos en donde todo este muy duro, antes que se salga de las manos pues se habla con él.

❖ Usted cuándo debe tomar una decisión en la empresa, ¿se basa sobre qué información?

RTA: Se miran los manuales, y también nos podemos apoyar en otros gerentes hablando a ver si les ha ocurrido esa misma situación, y pues que lo apoyen a uno, a ver como uno puede llegar a resolver ese caso difícil.

❖ Entonces qué opina usted si Ante la falta de fuentes abundantes de información ¿los gerentes deben acudir a su intuición o esto implicaría muchos riesgos?

RTA: Después de averiguar, y se tiene la idea Si utilizo la intuición, porque ya le toca uno actuar y ya.

❖ Considera que ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso decisorio?

RTA: Todo esto es un riesgo, porque uno toma decisiones de prestar plata, porque hay clientes bueno y malos, entonces es un riesgo contantemente. Pues Si es útil, pero hay que mirar también otras cosas, porque por intuición uno se arruina, todo no se puede tomar por intuición, hay mirar la

experiencia, porque todo no se puede tomar por intuición, hay que apoyarse en experiencias, en otros casos que ya hayan pasado.

❖ ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones? - ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo al momento de tomar una decisión?

RTA: Claro. Uno tiene que mirar los riesgos, digamos en mi caso... eh... uno ya conoce los negocios que se vienen manejando para prestar un dinero, entonces usted tiene una peluquería, el otro señor tiene una tienda, el otro un papelería, entonces que tanto me ha afectado ese tipo de negocios, si, entonces como le digo, todo cliente que me llega acá sin tener crédito son riesgos para mí y para el banco, entonces nosotros debemos tomar la decisión si se les presta o no, para eso hay muchas herramientas que nosotros tenemos para descartar esos clientes que nos puedan afectar, como son CIFIN, DATA CRÉDITO, eh... otras herramientas que tiene el banco para mirar si el cliente tiene riesgos para nosotros o no.

❖ ¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?

RTA: Es lo más importante, yo por lo menos hablo mucho con mi gente, siempre nos reunimos acá en las mañanas, hablamos y eso es lo más importante, trabajar en equipo, tomar todas las decisiones, ayudarnos, sí; porque si trabajamos individualmente, podrá ganar esa persona que trabaja individual gana en ese mes, pero va a afectar otras variables a la oficina, porque al trabajar solo, nada más gana él, pero los otros pierden, pero también va a perder él indirectamente, porque ahora ya los bancos eh... trabajan también con bonificaciones y ellos saben, hoy en día las bonificaciones no las hacen solo individualmente sino también le meten variables grupales, si, pues si trabajan individual, ganan por ese lado, pero pierden lo grupal, y pierden una cantidad de plata, entonces los bancos han venido manejando eso, a tratar de dirigir todo al trabajo de grupo, a que todos se ayuden, porque es que tres cabezas piensan más que una.

❖ ¿Qué es lo que siempre espera de las personas?

RTA: La honestidad y la transparencia, ante uno, porque uno pues, pone en ellos como, una confianza, cierta confianza y para uno lo más decepcionante es que, eso lo eche a un lado y sean deshonestos, lo decepcionen a uno.

4.4.3.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

❖ ¿Cómo define su personalidad?

RTA: Soy muy responsable, pero uno también el estrés, y todo lo del trabajo... entonces uno a veces está bien, a veces está mal, pero yo soy muy alegre, amigable... eh... hahahaha (risas).

Mis virtudes, realmente me idéntico con la responsabilidad, soy honesto, son valores que uno debe de tener presente, prácticamente son los mismos valores del banco, soy fiel a ciertas cosas, sí.

❖ ¿Qué habilidades cree usted sean necesarias deba tener un gerente?

RTA: Uno debe ser muy ágil para tomar decisiones, hay que pensar rápido, prácticamente la agilidad en todas las cosas ya, tener una agilidad para todo.

❖ ¿qué concepto tiene usd. de familia?

RTA: La familia es todo, el apoyo, es lo que a uno lo motiva, si, es como el motor de cada persona, mi esposa mis padres, es mi motivación, y en momentos difíciles son los que están ahí apoyándome, entonces la familia es todo.

❖ En forma resumida ¿cómo maneja usd. la toma de una decisión en su casa?

RTA: Yo lo manejo igual, uno debe tomar muchas decisiones en grupo, en el hogar ya, uno al estar casado, ya uno toma las decisiones con la esposa, porque uno no puede tomar las decisiones solo.

❖ ¿Teóricamente qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?

RTA: Si eso se habla mucho sobre ese tema, y a uno constantemente lo viven capacitando a uno, como tomar decisiones, en apoyarse, que aspectos se deben tener en cuenta, para tomar uno una decisión.

❖ ¿Qué valores y creencias considera Ud., han fortalecido su labor como profesional, y de qué forma le han ayudado a tomar decisiones en su trabajo, en su vida personal?

RTA: Valores los que ya le dije anteriormente, honestidad, responsabilidad, respeto, lealtad. Estos son como valores para todo

❖ ¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?

RTA: Como le digo, hablando de aquellos clientes morosos, Uno siempre debe dejar hablar a la persona, dejar que exponga los casos, escucharla, para uno poder entrar a buscarle uno la solución, mirar a ver qué persona le puede ayudar, muchas veces la gente se cierra y no encuentra la solución, entonces en eso es a lo que uno llega, en cómo podemos ayudar esa persona para que normalice su pago y eso.

❖ ¿El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones de forma acertada o será que necesita un mayor nivel de formación?

RTA: Como le dije, el estudio es importante, todo el tiempo uno debe estarse actualizando, pero sí creo que con lo que tengo hasta el momento me siento bien para poder tomar las decisiones que debo tomar, pero nunca sobra el hecho de seguir uno formándose.

❖ 35. Por último, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal y laboral?

RTA: Si la verdad si, si me considero un buen tomador de decisiones⁵⁵.

4.4.4 Directivo N° 4, Gerente administrativo de la Cooperativa Crediservir.

4.4.4.1 ÁREA 1. (Generalidades)

❖ ¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en Ocaña?

⁵⁵ ENTREVISTA con Directivo primer nivel N° 3. Gerente, BANCAMIA oficina Ocaña, N. de S. 20/06/15. 9:30 am

RTA: soy de charalá Santander, y tengo 26 años viviendo aquí.

❖ ¿Qué es lo que siempre espera de las personas?

RTA: en el que caso de que entren a trabajar a Crediservir, que ojalá la persona entre con muchos deseos de trabajar, que tomen sentido de pertenencia, que sean honestos, transparentes. Esos valores son los que uno espera principalmente de las personas.

❖ ¿Qué es lo que lo motiva día a día?

RTA: me motiva el mismo crecimiento de la cooperativa, el que uno observa que todo lo que nosotros hacemos, para los asociados, ellos lo agradecen y sienten la cooperativa como parte de ellos, entonces de ahí es donde tiene uno ese pensamiento de tener ese sentido de pertenencia porque eso lo que queremos transmitir a nuestros asociados y que vean a Crediservir una entidad muy diferente a las demás entidades bancarias.

En lo personal, me motiva mi familia, mis hijos que están creciendo, que están aprendiendo, superándose.

❖ ¿qué clase de personas considera que son sus amigos?

RTA: En la empresa hemos inculcado bastante que no debemos hacer amigos acá, porque consideramos que se pierde el respeto, y nos tratamos más como compañeros de trabajos, dentro de la empresa, como un equipo. Ya afuera de Crediservir pues se forman las amistades que se deseen.

En lo personal, las clases de personas que sean capaces de decir las cosas de frente, la verdad, esas son mis amigos. Las que le dicen a uno lo que está bien, y en que se equivoca uno.

❖ ¿Qué Recuerdos gratos tiene de su infancia?

RTA: Me acuerdo que mi papa me llevaba mucho a parques infantiles, a la ciudad de hierro o a manejar bicicletas.

❖ ¿Podría mencionar un momento difícil en su vida?

RTA: no, no tengo así algo que recordar. De pronto cuando me vine de para acá, al encontrarse uno solo, tenía 24 años, llegué un 31 de octubre, y fue algo raro, ver a los niños y a la gente disfrazados, porque uno veía niños disfrazados en Charalá.

❖ Como persona adulta, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?

RTA: Si... Porque por ejemplo, cuando uno da una orden, es acatada y uno se da cuenta que eso da buenos resultados, entonces en eso. A nivel de familia es más como lanzarse, como pensar que a uno le va ir bien y que las cosas van a salir bien, aun sabiendo que se pueden presentar hay que solucionarlos rápido y no ver las cosas como un complique, sino que buscarle la estrategia para pasarlo, que sea lo mejor.

❖ Con su experiencia... dígame, ¿Cuáles decisiones considera son importantes en la vida de todo joven?

RTA: el ejemplo, la honestidad, pensar, si yo hago tal cosa que cosas trasmito... no hay nada más horrible que uno confiar en alguien y que no sea igual la honestidad

En conclusión, es como decir, cumplir con el trabajo que a uno le encomiendan, la responsabilidad, la puntualidad, el cumplimiento de la palabra, es mantener las cosas que los papas le enseñaron a uno. Que si hay que cambiarlas debe haber algún motivo especial y ¿Por qué?, porque de pronto no es lo mejor, que puede afectar alguna decisión que se esté tomando.

4.4.4.2 ÁREA 2. (Profesión)

❖ ¿Qué fue lo que estudio y de que universidad es egresado? - ¿que lo motivo a estudiar esa carrera?

RTA: Haber, cuando empecé a estudiar, yo hice una especie de tecnología en administración cooperativa, pero cuando llegue a trabajar a Crediservir, éramos cuatro empleados, esto era muy pequeño, y nuestras condiciones de estudio eran muy difíciles... por eso hasta hace poco termine de

estudiar, me gradué de Contaduría Pública, con la universidad de Pamplona, porque no había ese tiempo disponible para dedicárselo.

M motivo estudiar eso, el mismo crecimiento de la empresa, y pues el continuar estudiando, y que en este momento, muchas empresas ya le exigen que uno debe ser profesional.

❖ ¿Las herramientas intelectuales proporcionadas en su tiempo de estudio en la “U”, fueron las más acertadas para enfrentar la vida laboral?

RTA: De pronto yo le digo una cosa, la diferencia de tener la experiencia, es mas de táctica, eso le ayuda uno muchísimo, así uno haya estudiado, pero igual uno ha participado muchísimo en capacitaciones, congresos, eventos de riesgos, talleres de contabilidad, en diferentes lugares, entonces todo eso le permite a uno aprender y aprender, y el poder desempeñar un cargo como tal, y el poder capacitarse es bueno... era bonito porque era como contar una historia, era coger lo que estaba estudiando con mi trabajo y poderlo dar a conocer era todo como un cuento.

❖ ¿Cómo vivió el inicio de ese proceso de confrontación de la teoría Vs. Realidad?

RTA: Siempre había querido estar en una universidad, estar rodeado de compañeros, pero no fue posible porque me toco estudiar a distancia... pero no dejo de ser bonita la experiencia, y también está el hecho que mi familia me apoyo, que me empujaron para terminar.

❖ ¿Cómo mide Ud. el éxito en su profesión?

RTA: Lo mido en que gracias a Dios voy escalando, y ganando el respeto de los mismos compañeros y ser un ejemplo para mi familia.

❖ Cuente como hace Ud. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y de qué manera sabe cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo.

RTA: pues a ver...de pronto eh, yo me caracterizado un poco en, que uno debe saber a manejar eso, porque hay personas en que no saben manejar eso, si, por ejemplo si ahora en este momento me llega una persona para atender una solicitud de crédito, otro me habla por el chat, entonces uno debe identificar, de ver que es lo más importante para tomar la decisión rapidito, uno debe aprender

como eso, aprender como el detalle de que es lo más importante pero que no vaya a afectar en nada...

❖ Regáleme un ejemplo sobre eso...

Porque yo debo identificar con que me voy a demorar más, y que es lo que debo analizar para tomar una decisión... en el caso de una niña que trae algo para firmar, yo sé que es algo que sale rapidito y ya; en la llamada de pronto uno puede resolver cosas pequeñas pero en el caso suyo que necesita una respuesta más larga yo sé cómo puedo manejar eso para que la persona se vaya contenta y que pueda entender porque lo hice demorar.

4.4.4.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)

❖ ¿A qué edad comenzó a trabajar?

RTA: desde pequeño en época de navidad, o mitad de año uno salía a ganarse la navidad, o en cada navidad de año empezábamos a trabajar con mi papá, con la agricultura, luego con la carpintería, en un almacén también trabaje en el Telecom reemplazaba los sábados los domingos, y así, fueron muchas cositas, también trabaje en un juzgado...

❖ ¿Su último trabajo antes del actual, dónde fue y que cargo desempeñaba?- ¿se puede saber porque dejó el anterior trabajo?

RTA: En Coopcentral trabajaba en servicios generales, barría, limpiaba, servía tintos, y de ahí Salí para acá, primero Salí a estudiar y de ahí para acá.

❖ ¿Qué lo motivo a querer trabajar en ésta empresa (banco)?

RTA: Me motivo trabajar acá, el hecho de ser una empresa pequeña, el estar trabajando con las comunidades, porque mi trabajo era ir a las veredas hablar con la gente e ir mostrando las cosas bonitas de Coopservir en ese entonces, e ir concientizando la gente, ir creciendo con la misma empresa, eso fue lo que me motivo.

❖ Cuénteme ¿cómo sería un día de trabajo normal en su puesto actual?

RTA: todos los días uno aprende, entonces todos los días pasa algo, todos los días van saliendo cositas... entonces un día normal sería, aprobar créditos, hablar con los empleados, leer alguna respuesta, dar soluciones, si...

❖ ¿coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente? - ¿Por qué ejerce en ese cargo?

RTA: si claro...

❖ ¿Ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió? ¿Qué tuvo en cuenta para tomar esa decisión?

RTA: Claro, y me sentí mal, las primeras veces que pasa eso es muy duro para uno, porque primero hay que tomar la decisión, segundo, uno lo ha visto como un compañero de trabajo, sea como sea, es un compañero y uno a veces tiene algo de amistad, entonces tercero porque lo han embarrado acá entonces a uno le duele eso; eso es en cuanto a las primeras veces, después ya no, después ya el que la embarra pues se fue entonces ya se aprende a no tener ese dolor... porque es que realmente decimos que la persona entra sola y se va sola, sino aprovecha la oportunidad de estar trabajando, tienen la oportunidad de trabajar y no la cuidan, entonces, yo siempre acostumbro a llamarlos y hablar con ellos, una vez, dos veces tres veces, no más... yo siempre le digo a los compañeros, si usted se cree que es amigo de él, porque no es capaz de decirle las cosas de frente, de decirle los errores y no esperar a que cuando cancelamos un contrato para decir "hay tan bueno que era" cuando no fue capaz de decirle los errores, y así no es.

❖ ¿Tiene Ud. completa autonomía para tomar decisiones en esta empresa?

RTA: eh... en varios cargos tenemos unas autorizaciones, entonces en el caso mío yo tengo unas autorizaciones, lo hago hasta donde pueda.

❖ ¿maneja algún modelo para tomar decisiones dentro del desarrollo de sus funciones?

RTA: Pues modelo es de acuerdo a nuestro reglamento que tenemos, ya uno se guía con las normas internas de la entidad, hasta donde uno pueda.

❖ ¿Qué tipo de decisiones ha tomado en cargos anteriores?

RTA: No pues las normales, en el caso de Telecom, en ese entonces era enviar telegramas, eran comunicaciones que digamos que directas, pues no había tenido decisiones como hasta ahora que son un poco más delicadas, porque hay decisiones que pueden afectar económicamente a la empresa.

❖ ¿Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?

RTA: Digamos cuando son de alta gerencia, se consulta a la gerencia, si, o al comité de gerencia, o ya se guía uno con el mismo reglamento que uno tenga, o con consultas a otros cargos, que uno pueda hacer, pero siempre se tiene en cuenta los lineamientos que ya tiene establecida la cooperativa, que son en este caso las normas internas, digamos, si un crédito se piden dos codeudores y se le va a dejar un solo codeudor, pues uno tiene que decir si se puede o no se puede y mirar porque se toma la decisión, entonces, por eso, así.

❖ ¿tiene en cuenta los conocimientos y opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones? ¿Me podría decir porque no?

RTA: Si claro la de ellos es muy importante, siempre nosotros hemos tratado de escucharlos, porque las opiniones digamos de ellos son muy buenas, y en un momento dado... quien no más de saber de quién está en el negocio, quien hace el trabajo el que sabe cosas que pueden ir apareciendo, que de pronto ellos le comentan a uno y uno lo que hace es manejarlas, ósea, arreglarlas y fortalecerlas; así como hay buenas hay malas, pero en todo caso eh siempre tenemos que son muy importantes, consideramos que, siempre le decimos a los compañeros que aquí hay la oportunidad de que ustedes hablen y comenten lo que ustedes vean lo que debemos mejorar para cambiar, hay que hacerlo, entonces hay que aprovechar eso para hacerlo.

❖ ¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión y estrés?

RTA: primero hay que respirar profundo... hahaha (risa), y segundo tomar las cosas con tranquilidad; porque así sea por más trabajo que se tenga, siempre se debe pensar en el momento, lo que pueda afectar, ósea, no hay que decir por estrés, no, sino hay que mirar si se puede tomar o no, pero que sea lo mejor.

❖ ¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?

RTA: Si claro. Nosotros tenemos áreas, entonces por ejemplo, el área de control interno, el área jurídica, el área de revisoría fiscal, entonces todas las normas que uno puede consultar.

❖ ¿Usted cuándo debe tomar una decisión en la empresa, sobre qué información se basa?

RTA: Depende de la decisión... digamos por ejemplo si es laboral, digamos llamarle la atención a un funcionario pues hay que mirar el reglamento interno de trabajo... si es algo sobre un crédito, entonces pues el reglamento de créditos, entonces depende del área de donde venga, si yo digamos, la construcción de... arreglar eh... mejorar la edificación, entonces hay que mirarlo con la parte del arquitecto, entonces todo depende de donde venga.

❖ ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión?

RTA: La intuición... pues a veces, la intuición es buena sabiéndola manejar... tampoco uno dejarse llevar, ósea no en todo momento, sino, uno a veces debe tener esa parte como de ser positivo, en que me van a salir bien las cosas, si... no todas las ocasiones, pero siempre pensar en que nos va ir bien, teniendo como otra alternativa... ¿qué pasa si eso no se da? entonces, que otra alternativa tengo para... si, que puede pasar si no se me da como lo estoy pensando... entonces es como tener rapidito algo, para que me pueda mejorar la decisión que pueda tomar.

❖ Qué opina usted si Ante la falta de fuentes abundantes de información, ¿los gerentes deben acudir a su intuición con más frecuencia?

RTA: Lo que pasa es que uno debe mirar o conocer el mercado, o uno debe estar mirando donde se encuentra uno... entonces, eh... hay que mirar que, cuando se va tomar una decisión sobre algo es realmente que vaya a beneficiar o favorezca, o que la persona vaya a perder, entonces, hummm...

Hay que mirarlo como esa manera, no puede uno decir, que por intuición uno no puede manejarlo todo, en algunas ocasiones vuelvo y le digo, pero no todas las veces, porque así es un poco complicado en la decisión que se pueda a tomar, porque de pronto yo lo considere que se deba hacer así, pero si yo lo considero debo de estar respaldado en sobre que tome esa acción o que fue lo que tuve en cuenta para tomar esa acción, de lo contrario es mejor frenar e investigar; por lo general

siempre nosotros lo que hacemos cuando no tenemos algo muy claro, es, averiguar, averiguar, averiguar, y por otras partes, con otras entidades, y si hay que espera para tomar una decisión ocho 15 , 20 un mes, pero hay que esperar y ver que en ningún momento se vaya a ver afectada la empresa y manejar los riesgos.

❖ ¿Son los gerentes intuitivos más efectivos que los que no lo son?

RTA: pues más efectivos ni menos efectivos... no creo que sea la... ósea, ahí que le digo... no puedo decir que porque no tenga eh... la intuición, no lo pueda uno, ósea, sea un mal gerente o porque tenga mucha sea un buen gerente... yo pienso es que, es como el momento en que se tiene que estar actuando, si yo pienso que es lo mejor para que me salga algo bien, debo tomar la decisión ya... pero si no, debo esperar, lo importante es tener plena seguridad de que lo que voy hacer lo voy hacer bien, pero, decir así que si o no , no.

❖ ¿Me puede describir una experiencia difícil que le haya tocado lidiar por una decisión laboral equivocada?

RTA: pues a ver... por lo general siempre no hemos tratado de cuidar bastante en las decisiones... porque por ejemplo, cuando cancelamos un contrato, puede ser que tenga o no la razón, por lo general siempre indemnizamos, para evitar cualquier error que uno haya tomado, pero no... realmente no tengo.

❖ ¿Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante, de ipso facto? - ¿Cómo han sido esos casos y qué criterios tuvo en cuenta?

RTA: Si, pero han sido decisiones que no nos van afectar este, la empresa, que van a decir por ejemplo, un mantenimiento sobre algo, “vea que hay que hacer esto...” y pues yo le digo hágale, tranquilo... ¿por qué? Porque uno también uno trabaja sobre la confianza sobre la persona... Entonces, cuando alguien me llama a mí para tomar una decisión sobre... sobre que es bueno hacerlo de esta manera, y uno pregunta, ya lo analizó, ya preguntó, ya lo consulto, no hay ningún problema... hágale rapidito, porque si no se hace nos puede afectar en algo.

❖ 33. ¿Al tomar decisiones difíciles, que sentimientos ha vivido?

RTA: ¿Sentimientos? Pues sentimientos de dolor, si claro, en el caso como le dije, en las primeras cancelaciones de contratos, pero ya no...

En el plano familiar, por ejemplo los hijos, en el caso de mi hija de 16 años de edad se fue para Bogotá, entonces como va a llegar por allá sola; pero entonces que hacía, darle confianza, y que todo le va a salir bien, y tomar esa decisión... uno siente el miedo, de que de pronto le vayan a pasar algo... pero a la vez es llenarse de positivismo que todo le va salir bien, y siempre imaginárselo, como todo, cada vez que uno va a tomar una decisión es como imaginarse la película, si, es como ve eso usted más adelante; es como cuando uno va a viajar, digamos si voy para Cartagena tengo que hacerme la película de que estoy allá muy bien, inclusive ya estoy viendo es el regreso, ya vivo es eso de que estoy acá de regreso.

❖ ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones? ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta al momento de tomar una decisión?

RTA: El riesgo más en este momento siempre es el de parar, antes de tomar una decisión, de analizarla por varias formas... por ejemplo nosotros estábamos hablando de hacer una campaña de recoger basura los empleados, si, entonces es fácil decirle a la gente vaya al parque y recoja la basura, pero que puede pasar si al cruzar la calle lo atropella un carro... entonces hay que mirar ese riesgo, entonces son decisiones que son... yo siempre he dicho que lo más fácil es lo más difícil...

❖ ¿Por qué?

Porque es fácil usted decir si, pero que puede pasar por no haberla analizado detenidamente, entonces usted puede decir hagamos esto, pero no mide consecuencia... por eso digo siempre que lo más fácil es lo más lo difícil y hay que tener cuidado... entonces uno debe tomar las decisiones con cuidado.

❖ ¿Cómo hace para dar solución a los problemas que se presentan en el día a día?

RTA: Como hago, mmm... Cuando se presenta un problema, algo, primero digamos es llamar directamente a las personas, no, preguntarle qué fue lo que paso, conocer la situación, de igual forma llamar a otra persona para ver qué fue lo que escuchó o que le han dicho, pero tampoco creer en la persona que le dice a uno “que yo escuché, que yo vi, o que a mí me dijeron...” no, entonces primero que todo es, siempre lo hacemos o siempre lo hago es llamando a la persona y que él nos diga que fue lo que pasó, porque lo hizo porque lo llevo a tomar esa decisión antes de eso...

❖ ¿Qué posición asume ante la pérdida?

RTA: Ante la pérdida de algo, pues este... digamos en el caso mío, cuando tengo mi personal a cargo, pues tengo que tomar la posición de a veces de culpa porque de pronto no estuve al frente, o de culpable porque de pronto... en el sentido de, que yo siempre le digo a la persona – usted puede hacer las cosas; pero ya sabe hasta donde las puede hacer- ¿si me entiende?... Entonces si yo voy a estar encima suyo usted tiene que, digamos informarme, contarme, se va hacer esto, por esto, por esto; antes de tomar una decisión que no vaya afectar, entonces siente uno una parte de culpa; pero sin embargo sabiéndose que cuando a mí no ha sido consultado, entonces no me preocupo, porque no es mi culpa, porque yo no tomé la decisión, yo no fui el que le dijo si... entonces lo que hago es hundirla más! Ja! ¿Si me entiende? En el sentido de, no hundirlo, sino, en el sentido de hacerle caer en cuenta de que para poder tomar esa decisión debe haberlo consultado antes de decir “hacer esto” por lo que puede afectar... Entonces es el hecho de que siempre es a seguir los roles que tenemos, ósea, usted puede hacer lago hasta tal parte y así vamos; de igual forma me llega a mí, entonces yo tengo que hablar con la gerencia hasta tal parte, porque la gerencia me dice... el me presenta a mí un contrato y yo pues una vez conociéndolo yo voy a la gerencia para que me lo autorice, ya el gerente va a confiar en mi para que me lo autorice entonces ahí viene la responsabilidad de cada quien.

❖ ¿Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto, en el que tuvo que tomar una decisión?

RTA: Si claro, si siempre... por lo mismo de que uno consulta, uno siempre uno entra a consultar lo que uno pueda, hasta donde uno pueda, que es lo que dicen los manuales, que es lo que dice nuestro reglamento, que es lo que dice los estatutos, cuando ya se nos sale, pues ya, hay que acudir a otras estancias...

❖ Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, ¿cree usd que fue suficiente o consideró que le faltó consultar con alguien más?

RTA: Pues de pronto uno cuando se lleva a feliz término una decisión, pues uno queda contenta porque uno dice “gracias esto se logró”, si, decir por ejemplo, vamos a volver a dar regalos a los ancianos, entonces uno ve la felicidad que la gente queda contenta porque de pronto se toman decisiones, pero se hace en bien de la empresa...

Cuando de pronto pasó algo, pues uno siempre sienta la... que se hubiese hecho mejor de esta forma, se hubiese hecho mejor, pero a veces es por no hablar cuando no nos comunicamos, de ahí la importancia de la comunicación.

❖ ¿El manejo y la concepción de conceptos tales como los costos, los gastos, precios, utilidad e inversiones son fundamentales al momento de la toma de decisiones?

RTA: si claro, si porque nosotros tenemos es que guiarnos de acuerdo a los reglamentos que tenemos, de pronto hay un reglamento de compras, si, entonces yo tengo que saber hasta donde yo puede autorizar, que es lo que otros pueden autorizar, y que no se nos alga de los términos...

Y de igual forma pues a donde tiene que pasar, si ya supera mis atribuciones va a la gerencia, si supera la gerencia, ya va al concejo, al comité.

❖ ¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?

RTA: El trabajo en equipo yo creo que es lo más importante para que una empresa o una organización salga adelante; cuando todos trabajamos cada uno por su lado, no nos sirve, entonces, de que le sirve tener usted gente que sabe mucho, o que conoce bastante y no compactar; porque entonces cada quien hace lo que quiera, entonces de un grupo o un área, contable o área de control interno, cada quien trabaja por su lado, las cosas no funcionan, entonces trabajar en equipo es lo más importante para lograr resultados.

4.4.4.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

❖ ¿Cuáles considera son sus virtudes?

RTA: ¿Mis virtudes? mmm... no se toca preguntarle a otra persona (Ja ja ja risas). De pronto Yo pienso que el escuchar y el decir las cosas así... el decir las cosas sin pelos en la lengua, tal vez por los santandereano, así las cosas de frente, de pronto por ese lado uno es así, y a veces uno dice "huy! la embarre" pero uno siempre Busca el bien... Me gusta ser compañero... me gusta ser de casa, si, más que todo eso.

❖ Considera usted que ¿La cara es el espejo del alma?

RTA: Pues todo depende... Pues siempre se mira que, a pesar que uno tenga problemas, uno siempre muestra cómo lo más agradable y por lo menos el alzar una Ceja, o la forma de mirar a veces dice mucho, aunque a veces muchas veces no es culpa de uno sino que pasa que muchas veces... por ejemplo en los altos cargos pasa que por lo general se va por la calle, uno va pensando en algo de la empresa y de pronto pasó alguien y puede pensar "Pero ya no lo conoce a uno" pero

no, ósea es algo diferente lo que sucede, si, Lo importante es ser uno bien chévere, (ja ja ja risas)... además cada quien tiene su personalidad, Entonces por lo menos alguien puede ser alto, otro ser bajito, otro puede ser monos de ojos verdes... y por lo menos hay gente que a veces le cae mal a alguien sin conocerla, con solamente verla, sin tratarla, y es así, uno debe cuidar mucho la primera impresión, que es lo que uno dice y lo que uno deja pensando... también sucede que después de tratarla la idea de esa persona cambia y uno dice, no de pronto no fue el momento ni el día adecuado para conocer esa persona en ese entonces

❖ ¿Cómo define usted su personalidad?

RTA: Yo Considero que soy muy sincero soy muy llorón tal vez muy sensible pero cuando toca hablo lo que tengo que hablar pero no soy muy sincero lo que se ha perdido es un poco la parte de ser detallista de pronto de regalar una cosita he cambiado bastante pero sabe que me molesta esa pregunta que se le preguntan a otro compañero

❖ Puedo saber si ¿tiene hijos? ¿Qué medios utiliza para enseñarles a tomar decisiones?

RTA: Con el ejemplo y hacer las cosas... entonces me gusta hacerles ver que sí se pueden lograr y hacer las cosas; por ejemplo si yo me dedico que me voy a comprar el carro mi propósito Es comprármelo, me lo voy a comprar, y yo se los demuestro que si se puede conseguir las cosas, es más que todo ponerse uno metas y vivir el presente por qué Para qué sirve tener usted, ahorrar y acumular cosas y no darte gusto.

❖ En forma resumida ¿cómo maneja Ud. la toma de una decisión en su hogar?

RTA: Pues, la toma de decisiones la hago en el sentido de primero escuchar Y pues obviamente haciendo preguntas, " Usted qué opina, usted qué piensa de eso", y después llego yo y digo hagamos tal cosa y escojo es la mejor de todas

❖ ¿Ud. Siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones ya sea en cualquier área o sólo las toma porque es un paso obligatoria en la vida?

RTA: Claro yo siempre le dado importancia a ese tema, porque es que desde ahí es donde se toma la decisión de cualquier tema y desde ahí es donde se logra llegar a cualquier objetivo; por ejemplo usted dice "me voy para la casa, entonces dice, me voy por acá abajo y se sabe que por ahí en la noche la atracan, entonces, mejor decide, me voy por el lado de arriba Qué es un poco más

seguro" otro ejemplo, esto... hay un artículo más barato pero yo sé que este artículo se me va a dañar mucho más rápido porque es de mala calidad y por lo mismo lo tienen así de barato... obviamente uno debe ser responsable con sus decisiones, uno debe tener cuidado, uno debe de saber invertir de saber decidir

❖ ¿Teóricamente Qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?

RTA: Teóricamente... pues haber decirle nombre de personas y esas cosas no me acuerdo, pero sí sé que hay muchas lecturas referentes al tema y también eh leído mucho referente a cómo tomar decisiones

❖ ¿Qué valores y creencias considera Ud., han fortalecido su labor como profesional, y que de algún modo han ayudado a tomar decisiones en su profesión, trabajo, vida personal?

RTA: ¿Valores? la unidad, el amor y la unión... pues yo creo que cuando en la empresa se llevan las cosas en Unidad y en amor se hacen las cosas mejor, porque yo pienso que cuando en una empresa uno coge por un lado y otro coge por otro lado y no hay comunicación entre todos es un poco complicado.

❖ ¿Cómo influye su experiencia y conocimientos adquiridos mediante la practica en el momento de tomar una decisión? (laboral y profesional)

RTA: ¿Cómo influyen mis conocimientos y mi experiencia? a pues yo creo que la empresa crece cada día más y que nos vamos fortaleciendo, en el número de empleados, en el número de asociados, en cosas nuevas, entonces eso nos demuestra de qué estemos siendo mejores; y también en que las decisiones sean seguras, a tener seguridad en el momento de tomar las decisiones.

❖ ¿Es el aprendizaje clave para las decisiones y es la experiencia clave para el aprendizaje?

RTA: Lo que le comentaba, ósea el aprendizaje y la experiencia son clave para tomar decisiones pero pienso que es más importante la experiencia ósea las dos influyen en la toma de decisiones, ósea, por lo menos, en la experiencia que uno lleva, en el tiempo de estar

trabajando, sí... Entonces eso nos ayuda; un ejemplo, la comparación de la experiencia de un gerente que lleva 23 años a uno que lleva apenas con 5 o 6 años de experiencia, entonces hay algunos que tienen más experiencia sobre algunas áreas de la empresa otros tienen experiencia sobre otras áreas de la empresa, Sí, entonces esto, cada quien se hace como Cómo fuerte en cada área

❖ ¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?

RTA: ¿De qué manera la he manifiesto? A ver qué le digo yo ahí... Pues de pronto Siempre es como Al momento de tomar una decisión o sobre decidir sobre algo, es cómo imaginarse la película de lo que puede pasar o a donde uno quiere llegar, entonces uno siempre debe llevar el pensamiento positivo, A dónde que se quiere llegar, yo siempre trabajo es pensando en lo positivo; ejemplo, están diciendo que Colombia no va a pasar que va a perder, y yo digo, "un momento hay que esperar a que juegue porque ni siquiera ha jugado". Entonces quedan dos cosas, o va a ganar, o va a perder, solo eso.

❖ ¿La intuición Sirve al evaluar a un empleado o a alguien que se postula para un empleo?

RTA: No, considero que no... no me parece. Aunque a veces puede pasar, por ejemplo hay personas que tienen bastante experiencia, pero de pronto uno le ha conocido cositas porque uno se ha enterado de algo, pero no siempre sirve para eso.

❖ ¿El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?

RTA: Pues el mundo está cambiando y nosotros cada día debemos irnos capacitando más, entonces debemos constantemente estarnos actualizando, ósea que cualquier estudio o capacitación bienvenida sea.

❖ ¿Ud. Antepone los intereses de la empresa frente a los suyos?

RTA: No, hay que diferenciar que la empresa es la empresa y esta la vida propia de es la de uno, uno ahí debe ser muy equilibrado, la empresa es la empresa, y cuando toca tomar decisiones por la

empresa, si hay que decir, pues se dice, por ejemplo si un familiar viene a pedir un crédito, sino se puede pues no, si, cumpla.

❖ Por último, ¿qué concepto tiene Ud. de familia⁵⁶?

RTA: es lo más importante, es la tranquilidad, con la que usted puede estar haciendo su trabajo, es como la paz de saber que me están esperando, que hay que trabajar por ellos... el hecho de tener la familia es como estar uno estable, ya sabe uno por quien luchar, por quien vivir, darse gusto uno como familia.

4.4.5 Directivo N° 5, Gerente de la Sucursal Banco Davivienda.

4.4.5.1 ÁREA 1. (Generalidades)

❖ ¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en Ocaña?

RTA: Ocañero, viví 28 años en Bogotá.

❖ ¿Qué es lo que siempre espera de las personas?

RTA: De los empleados del banco espero disposición y ganas de hacer las cosas.

❖ ¿Qué es lo que lo motiva día a día?

RTA: la familia, lo primordial es la familia, es el motor, el arranque que uno puede tener para tratar de hacer las cosas mejor, de querer uno progresar; por la familia fue que me regresé, eso fue una decisión. Uno debe ser coherente; mi familia siempre ha sido todo, entonces voz crees que por estar ganando un buen salario, estas progresando en tu empresa, estás haciendo las cosas bien; pero a veces no es así, entonces a veces es más importante el ser que el tener, por eso nos regresamos, por la familia.

⁵⁶ ENTREVISTA con el Directivo de primer nivel N°4, Gerente Administrativo de CREDISERVIR. Ocaña N.de S. 22/06/15 3:00 pm.

❖ 4. ¿Qué clase de personas considera que son sus amigos?

RTA: hoy en día te digo que mis amigos son... volviendo al tema de que me regresé, uno cree tener muchos amigos y cuando tienes determinados cargos entonces tienes muchos que dicen ser tus amigos, a medida que tienes poder mucha gente te busca al saber que, puede saber que puede acceder a ciertas cosas porque uno les puede colaborar... hoy en día mis amigos, te los defino son cuatro personas, eh... ¿Por qué son mis amigos? Porque realmente son las personas que siempre van a estar ahí, no importa qué cargo tenga Alexander, no importa si trabaja en Davivienda, no importa si Alexander eh... qué sé yo, Alexandre siempre fue y será Alexander, sin título o con título, arrancamos todos de abajo, a unos les ha ido mejor a otros regular, a otros le ha ido bien pero siempre hemos mantenido, siempre hemos mantenido la amistad basada como personas mas no como empleados. En resumen, son aquellos los que me ven como Alexander rincón.

❖ ¿Qué Recuerdos gratos tiene de su infancia?

RTA: Recuerdos muchos... recuerdos Buenos y no tan gratos pero que te enseñan, lo importante no es que tan gratos puedan ser, sino que tanto te enseñan. Yo siempre pongo de ejemplo a mi papá mi papá, él nos llevaba a trabajar en vacaciones, mientras los amigos de uno estaban disfrutando sus vacaciones, uno estaba en el taller trabajando entonces gracias a eso aprendí la importancia de valorar cualquier trabajo, no importa si es obrero, si es empleado, mi papá lo que dice es que el oficio es un arte, ¿quién lo vuelven arte? pues en qué lo hace el que lo hace.

❖ ¿Podría mencionar un momento difícil en su vida?

RTA: momento difícil, perder un ser querido, un hermano...son los momentos que siempre quedan, porque al fin y al cabo un mal momento en el trabajo hay muchos, pero un dolor como la pérdida de un ser querido siempre estará

❖ Como persona adulta, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?

RTA: Yo no calificó la toma de decisiones buenas o malas, no, no lo hago así. Considero que para tomar una buena decisión se debe tener buena información, si tengo buena información... si tengo la información suficiente tomaré decisiones acertadas. No te la calificó como buenas o malas, pero acertadas para mí le da otra dimensión porque una decisión pudo no haber sido acertada en su momento, pero puede ser acertada en un futuro, o lo que yo creí que era buena pudo haber sido la menos acertada, y ¿Y cómo sé? Por los resultados y por la misma información que se tiene, en sí la respuesta sería; Me considero un buen recolector de información.

❖ Con su experiencia... dígame, ¿Cuáles decisiones considera son importantes en la vida de todo joven?

RTA: mmm... Yo creo que la más importante es, sobre todo, el saber cuál va a ser tu profesión y profesión no entendida como carrera o estudio sino más bien como oficio llámese... que se yo, eso es lo más importante, de ahí dependerá tu vida, sí.

4.4.5.2 ÁREA 2. (Profesión)

❖ ¿Qué fue lo que estudio y de que universidad es egresado? - ¿que lo motivo a estudiar esa carrera?

RTA: ¿Que estudie? Mmm... yo me fui a estudiar ingeniería mecánica en el año de 1984 desafortunadamente o afortunadamente la universidad cerro un año entonces en ese año entré a trabajar al banco, esa universidad era la nacional, entonces alcancé a hacer un semestre de ingeniería mecánica; entonces ahí viene la pregunta la toma de decisiones, con plata en el bolsillo preferí quedarme trabajando en el banco que volver a la universidad. Después empecé a estudiar ingeniería electrónica porque mi sueño era ser ingeniero... mecánica pero... pues trabajando las ingenierías en ese tiempo no había de noche, tocaba era de día, entonces no estudié hasta cuando encontré una ingeniería de noche que fue la electrónica, sin embargo hice hasta noveno semestre y en noveno semestre tomé la decisión de retirarme... y después estudié administración de empresas la verdad terminé estudiando lo que debí haber estudiado en el año 1987... termine en el 2004 en la Universidad Central de Bogotá.

Lo que me motivo a estudiar eso fue la necesidad del trabajo, lo que pasa es que, yo empecé a estudiar ingenierías y trabajaba en el banco entonces son cosas que en teoría no son compatibles; tuve la oportunidad de trabajar en la parte de ingeniería del banco, pero al final no tome la decisión fue por dinero, yo empecé a ascender en el banco, entonces cuando estaba en el noveno semestre de electrónica yo ya era subdirector, pero no conjugaban las dos cosas, me gustaba la ingeniería electrónica, pero también me gustaba mi trabajo... me decidí de inclinarme por lo que ya estaba haciendo, por lo administrativo... ¿Por qué no culminé esa etapa de la ingeniería? Es que uno debe tener disposición y el querer hacer y ya para ese semestre ya no quería, mi pensamiento es que si es que si ya no voy hacer, ya para que, ósea, como te digo, no lo iba a ejercer, entonces ¿para qué?!... Además todo eso sucedió en el momento que tuve una perdida, y pues también influyó. Ahora, si pienso que de alguna forma debí haber terminado como por cerrar un ciclo, pero en su momento no lo vi así.

❖ ¿Las herramientas intelectuales proporcionadas en su tiempo de estudio en la “U”, fueron las más acertadas para enfrentar la vida laboral? Y ¿Cómo vivió el inicio de ese proceso de confrontación de la teoría Vs. Realidad?

RTA: Para mí fue más un complemento, estudiar administración de empresas estando uno ya ejerciendo es un complemento, uno comprende ya, porque ciertas cosas, Si tienen una un sustento teórico... que critico yo, hay mucha gente que estudia administración de empresas y trabajo pero separa las dos cosas, ósea, nunca aplican lo que están aprendiendo en la universidad en el trabajo...

¿Por qué pasa eso? Yo le echó la culpa a la universidad, Porque nosotros como administradores no tenemos, en teoría, laboratorios, sí, pero resulta que muchos trabajan y no aprovechan ese laboratorio real, entonces para mí fue un complemento, porque muchas de las cosas de la universidad si las pude llevar a la práctica de hecho mis épocas cuando mejores resultados obtuve fue cuando aplique los conocimientos porque hay cosas en la universidad que si te llaman la atención y puedes ir las aplicando. Normalmente por mi experiencia, acá la gente que estudia administración de empresas, contaduría, no aplican lo que ven en la universidad esperando a ser profesionales para ir a aplicar... Entonces eso es parte de la crítica que yo hago a eso

❖ ¿Cómo mide Ud. el éxito en su profesión?

RTA: El éxito yo lo mido en mi grado de felicidad. Antes lo medía de acuerdo a nivel de ascenso, ahora lo mido de acuerdo al grado de felicidad, si soy feliz puedo decir que soy exitoso. la felicidad para mí es... creo que son, o siempre compartido que la felicidad no es un estado permanente sino que es algo intermitente por lo que hay que estar luchando día a día por alcanzarla y te digo que soy exitoso basado en que hoy en día soy más feliz que cuando estaba en Bogotá ganando más plata y en otro cargo más alto y pensando en el siguiente cargo al cual aplicar; pero, hay gente que... es que depende del parámetro que se tengan para ser exitoso, está el parámetro de la carrera profesional, cuando se está trabajando cuánto dinero se tiene y pues el parámetro de Alexander es qué tan feliz puedo ser, Es decir qué tan feliz soy.

❖ Cuénteme como hace Ud. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y de qué manera sabe cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo

RTA: Lo urgente fueron las cosas importantes que no se atendieron a tiempo. ¿Cuándo se vuelven las cosas urgentes? Cuando alguien no hizo las cosas que tenía que hacer y ¿cómo los manejo? hay

cosas que son urgentes pero no tan importante, por otro lado ya empiezas a clasificar qué tan importante es cierta cosa. Otra forma también es de acuerdo al impacto que tengan la situación, como él no responderle a tiempo a ese asunto, un ejemplo, algo que no lo atiende Qué impacto puede tener el no atenderlo.

4.4.5.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)

❖ ¿A qué edad comenzó a trabajar?

RTA: a los 17 años.

❖ ¿Su último trabajo antes del actual, dónde fue y que cargo desempeñaba?- ¿se puede saber porque dejó el anterior trabajo?

RTA: Este ha sido mi único trabajo, en cuanto a puestos, mi último fue jefe de departamentos, y me fue bien. Las referencias que dejé ahí, la primera fue la cifra más alta en desembolsos en toda la historia de crédito vehículo en Bogotá de la feria de vehículos que se realiza cada dos años... espérate y te arranco desde el principio.

El crédito vehículo en Bogotá era un negocio cerrado únicamente para especialistas en el negocio, entonces asesores de vehículos y las oficinas apenas si colocaban vehículos de vez en cuando pues... haber vehículo es una dependencia, es un área especializada de Davivienda y en la oficina se colocaba vehículos pero muy muy poco... mi cargo anterior hacer jefe de vehículo era director, el que tengo hoy en día, entonces yo ascendo; y mi propósito era lograr que las oficinas coloque más crédito de vehículo porque eso hacía más fácil mi tarea, tenía mi fuerza comercial y las oficinas, el reto era cómo hacemos para que estos entre a... es decir, entiendan al negocio. Dentro de eso están las ferias de vehículos en Bogotá que se hacen cada dos años eh,... El banco no dejaba que las oficinas entraran a este negocio porque supuestamente es muy especializado, entonces logramos convencer al banco, que las oficinas entraran a la feria, eh... esa vez que logramos que oficina fueran a la feria nos fue muy bien pero dos años después fue el ¡¡Boom!! pero que sacamos en la primera feria, que ya cada mes las oficinas aumentará su colocación en vehículos, entonces si me preguntas cuales fueron esas cosas buenas fueron romper cifras y esquemas; hicimos cosas locas, en una oficina así como esta de aquí, metimos un carro y eso cuando el área de publicidad se entera de eso mejor dicho llovió, hum (expresión)... pero mi política siempre es que me regañen por... como te digo yo, en el tema de venta es... que me regañen por qué perdí, más que no me regañen por no hacer nada entonces; si yo tengo que meter un vehículo en una oficina para cumplir yo lo hago y si no cumple pues al menos gestione hice todo lo que estaba dentro de mi alcance para poder cumplir, cosa que te digan: “¿venga porque no

cumplió?” “¿qué hizo?” y uno responden: no, no hice nada... entonces la verdad que hicimos cosas raras.

❖ ¿Qué lo motivo a querer trabajar en ésta empresa (banco)?

RTA: La verdad fue porque la universidad estaba cerrada... más que todo fue la carencia, la necesidad de trabajar; fue eso.

❖ Cuénteme ¿cómo sería un día de trabajo normal en su puesto actual?

RTA: Cada día es diferente, cada día trae su afán, entonces pese que hay unos procedimientos, las cosas no salen estrictamente bajo los procedimientos... pero un día normal básicamente es atender y buscar clientes en pro de alcanzar unos presupuestos; ese es el día, ese es el año... estar consiguiendo clientes para para poder lograr el cumplimiento de las metas.

❖ ¿Coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente? -
¿Por qué ejerce en ese cargo?

RTA: si, por lo que te conté de lo que estudie, pero la ingeniería considero que te vuelve más analítico y considero que si influye, porque ayuda analizar. Cuando empecé a estudiar administración yo me preguntaba ¿Cómo practica uno aquí?

❖ ¿ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió?

RTA: La primera vez que despedí fue un tema de valores... Nuestra Empresa es una empresa de valores; Consideró que en cualquier empresa la honestidad debe ser primero como su columna, entonces si alguien no va con ese valor pues no puede estar... la verdad no me sentí mal para nada... si me sentí mal fue con una niña, quedó como la sensación de que pude haber hecho más; hoy en día, como te digo yo... la experiencia fue fuerte pero al final el asunto era más de disciplina y también habían otras cosas más adicionales de la niña, como por ejemplo, ella perfectamente no llegaba a trabajar un día así, y pues el trabajo de uno es formar a la gente, de hecho, creo que ese es mi tarea principal.

En Bogotá ocurre que la gente es muy joven, esa labor de formar es más, como te digo... ahí si es de formar, entonces esta niña era muy indisciplinada y un día perfectamente no iba a trabajar... yo

le decía, “ venga dígame que pasa” Entonces cuando uno se pone a recoger información uno comprende porque la niña no va a trabajar... reincidencia y vuelva otra vez “empiece a trabajar” y la tercera “venga China que tan, tin, tan” diga, con toda la información que yo ya tenía... y a la ¡cuarta! ósea como te digo yo, tú ves a la persona descomponerse, abandonarse... para bien o para mal yo tomé una decisión... porque a la niña había que sacudirla, sí; ella era muy inteligente, y es que la verdad las cuatro oportunidades no fueron en vano, era una buena persona y había sido buena funcionaria; pero se estaba abandonando, entonces esa niña tendría como unos 21 añitos o 20... entonces yo tomé la decisión que había que darle una lección de vida. Un día llegó a trabajar y la verdad no la deje ni sentarse le dije: - se va de aquí- y ella: -¿pero por qué?- y yo: - se va, váyase a personal y dice que yo la mande- y ella: -¿Pero por qué?- Y yo le dije: -usted no es digna de estar aquí- ... me imagino que se fue odiándome en su momento; la verdad me dolió mucho porque pensaba que pude haber hecho más, pero, al pasar de los años me la encuentro y me saluda muy cordialmente... y le pregunté: - todos estos años pensé que usted me odiaba- y ella me responde: - al principio sí lo odie, pero gracias a usted salí de donde estaba... sin esa cachetada que me dio ese día, yo no sería profesional... es que la verdad la china para ese entonces Ni siquiera iba a la universidad, se estaba abandonando, entonces a veces pienso que pude haber hecho algo más sin tanto dolor, ves; pero el resultado se consiguió que eso era lo importante.

❖ ¿Tiene Ud. completa autonomía para tomar decisiones en esta empresa?

RTA: No, dependo de jefes, de comité, y del tema, por lo menos, en el personal ya no se tiene esa misma autonomía, hoy en día toca cumplir procesos.

❖ ¿maneja algún modelo para tomar decisiones dentro del desarrollo de sus funciones?

RTA: mi modelo es básico, tener información.

❖ ¿Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?

RTA: De hecho aquí no corremos riesgo, la primera ley del banco es no correr riesgos, ante situaciones de riesgo absténgase. Entonces cuando hay riesgo, como clientes y otras cosas, es abstenerse.

❖ ¿tiene en cuenta los conocimientos y opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones? ¿Me podría decir porque no?

RTA: Si, y la importancia que le doy es como un 60 o 70 por ciento dependiendo de la información que ellos tengan.

❖ ¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión, estrés, rápidas, al instante, de ipso facto?

RTA: Ahí volvemos a lo que es importante y urgente. La actitud o la aptitud que tomo depende porque cada situación es tan distinta, porque a veces la situación es estresante pero uno puede tener la cabeza fría... entonces que debe hacer uno, enfriarse o calmarse para poder manejar eso... eso sí, en algunos momentos los consigue, en otros no, porque uno es un ser humano. Normalmente Alexander ¿qué hace?... acá me califican que tomo la decisión de una, en caliente, y la verdad es un punto que en mis planes de mejora está aunque hasta el momento me ha dado resultados, porque si uno actúa así, han pasado los años y uno se mantiene es porque funciona.

❖ ¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?

RTA: Yo creo que si uno es jefe, la primera información que uno debe tener es de la básica, dependiendo del caso; a veces lo más importante es lo que piensan tus funcionarios, que los mismos jefes. Por lo general siempre recojo más información de los que están conmigo que de los jefes o superiores, del jefe es ya cuando la decisión debe de pasar por ellos o uno dice, no está decisión uno no la puedo compartir con mi gente sino con mis superiores.

❖ ¿Usted cuándo debe tomar una decisión en la empresa, sobre qué información se basa?

RTA: la información interna, la externa, los impactos que puedan tener las alternativas, análisis de las alternativas, el impacto que pueda tener cada elección o decisión pues basado en la información. Y la pregunta más importante ¿Tengo toda la información que necesito? Yo digo en el tema de tomar una decisión, lo importante es saber uno es que si en el momento de tomarla, tienes toda la información o todos los puntos de vista contemplados.

❖ Qué opina usted si Ante la falta de fuentes abundantes de información, ¿los gerentes deben acudir a su intuición con más frecuencia?

RTA: Un amigo me enseñó que no es intuición, sino, que son los años de experiencia, porque como que la intuición es algo que queda al aire, uno lo llama intuición, pero realmente es la experiencia, otros lo llamaran intuición otros lo llaman experiencia.

❖ ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión?

RTA: Yo la llamo experiencia, la experiencia es útil y eventualmente trae riesgos... en una decisión siempre cabe la posibilidad que no sea acertada.

❖ ¿Me puede describir una experiencia difícil que le haya tocado lidiar por una decisión laboral equivocada?

RTA: Las decisiones más difíciles son las de manejo de personal porque uno nunca termina de conocer las personas, siempre a uno lo sorprenden para bien o para mal, así se lleve uno años trabajando con ellos. Yo siempre he esperado lo mejor de la gente, y uno da oportunidades, y por dar oportunidades uno a veces no se toma decisiones a tiempo y el hecho de no tomarlas a tiempo tarde o temprano se le devuelven. Una vez tuve la oportunidad con todos los argumentos para despedir a un empleado, pero apelando a la experiencia y teniendo en cuenta el hecho que el trabajo de uno es formar, si, es como hace uno para que ellos vean lo mismo que uno ve... bueno con esta persona esperé demasiado, y ya después ésta persona levantó cargos y fue una situación complicada. Después de esta situación me ha costado volver a creer en las personas. No despedí a esa persona en el momento, porque me propuse a tratar de formarlo.

❖ ¿Al tomar decisiones difíciles, que sentimientos ha vivido?

RTA: En los aciertos, felicidad, en los desaciertos, dependiendo del tiempo que me tome para tratar las cosas si puede tornarse frustrante.

❖ ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones? ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta al momento de tomar una decisión?

RTA: En la medida que va pasando el tiempo, la gente se vuelve más cauto. Por ejemplo cuando uno es joven lo invitan a uno a tirarse de una catarata y uno lo hace, no lo piensa. Entonces a medida que pasan los años, ya uno piensa ¿Por qué me tengo que lanzar? ¿Qué consigo con eso?, creo que eso responde las dos preguntas.

❖ ¿Qué posición asume ante la pérdida?

RTA: Siempre me pregunto; ¿Qué hice? ¿Qué no hice? ¿Qué me faltó? ¿Qué debo hacer para la siguiente? Haciendo referencia al ámbito laboral claro está.

❖ ¿Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto, en el que tuvo que tomar una decisión?

RTA: Si.

❖ Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, ¿cree usted que fue suficiente o consideró que le faltó consultar con alguien más?

RTA: Uno se hace este tipo de evaluación cuando la decisión no fue acertada, ósea, si uno toma la decisión que es, uno no se va a mirar sí lo que uno tenía a la mano era o no la mejor, y si no fue acertada pues no se miró todos los datos o aspectos que se requerían evaluar para tomar la decisión.

❖ ¿El manejo y la concepción de conceptos tales como los costos, los gastos, precios, utilidad e inversiones son fundamentales al momento de la toma de decisiones?

RTA: hoy en día sí, se mantienen presentes eso, las empresas van hacia eso.

❖ ¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?

RTA: El trabajo en equipo es el cien por ciento, ahora como lograrlo es lo interesante y el día a día, porque están los intereses personales, las diferentes características de las personas; entonces como lograr que la gente funcione en uno solo, algo que aprendí en la universidad es que, para que la gente trabaje en equipo se debe tener un objetivo en común, ¿Cómo le vendo el objetivo a la gente? Entonces esa es la tarea, el trabajo en equipo aquí es vital. Lo importante del trabajo en equipo es valorar que hace cada persona en que es bueno y en que no, luego es integrar a esas personas, pero siempre hay personas que no les gusta integrarse, entonces uno dice como se hace para integrar a una persona que no le gusta trabajar en equipo, entonces esto es trabajar, de gastar tiempo y de tomar decisiones.

4.4.5.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

❖ ¿Cuáles considera son sus virtudes?

RTA: Trato de ser buena escucha, aplico siempre una frase de mi jefe, que uno es tan cercano a la gente como la gente quiere que uno sea. Considero que soy bastante paciente, humano, tolerante, creo que con los 30 años en el banco, me ha tocado de todo; a veces soy algo inflexible pero sobre todo siempre he tratado de ser honrado con la gente. Considero que la clave de que a uno le vaya bien en la vida es la honestidad, en la medida en que uno sea honesto, la vida te va premiando. La honestidad abarca todo, entonces baso mi vida en ser honesto conmigo, con mi familia, mis funcionarios, mis clientes y demás personas que me rodean. El ser honesto le da a uno la tranquilidad, si yo tomo decisiones honestas, tendré de pronto decisiones no acertadas pero no malas decisiones.

❖ Considera Ud. que ¿La cara es el espejo del alma?

RTA: No, la verdad nunca.

❖ ¿Cómo define usted su personalidad?

RTA: Soy una persona calmada, soy una persona alegre porque una sonrisa me brota muy fácilmente, se aprender y desaprender, no me apego a las cosas y me considero muy afable.

❖ Puedo saber si ¿tiene hijos? ¿Qué medios utiliza para enseñarles a tomar decisiones?

RTA: Si les manejo en cosas sencillas, como en preguntarle en que colegio quiere estudiar, le enseño parámetros, que piense en qué medida va a ser feliz, en lo que crea que lo haga feliz, y pues la decisiones que tengan ese impacto en la vida que tanto lo van hacer feliz. Más que todo esto lo he hecho con mi hijo porque la niña tiene apenas tres años.

40. En forma resumida ¿cómo maneja Ud. la toma de una decisión en su hogar?

RTA: nos repartimos funciones entre mi esposa y yo. Hay decisiones que las toma ella otras los manejo yo.

❖ ¿Ud. Siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones ya sea en cualquier área o sólo las toma porque es un paso obligatoria en la vida?

RTA: si siempre. En todo.

❖ ¿Teóricamente Qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?

RTA: Básicamente es tener información, cual es el problema, analizar las causas y consecuencias, eso es todo lo que recuerdo.

❖ ¿Cómo influye su experiencia y conocimientos adquiridos mediante la practica en el momento de tomar una decisión? (laboral y profesional)

RTA: Yo creo que influye en un cien por ciento, a uno le dan la teoría, pero cuando llega el problema pues uno sabe que tiene que analizar la causa el efecto, la información, y pues uno sabe que debe seguir la teoría pero nada te garantiza nada acerca de una decisión.

❖ ¿Es el aprendizaje clave para las decisiones y es la experiencia clave para el aprendizaje?

RTA: Van de la mano, las dos cosas son esenciales, sin embargo creo que la experiencia le va ganando a la teoría o el aprendizaje de cosas, porque la experiencia gana más sobre todos los cursos que puedas tomar de toma de decisiones.

❖ ¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?

RTA: Creatividad en nuestros cargos casi no hay, porque nosotros solamente ejecutamos, a menos que sea algo nuevo. Es que esto no da como para que uno a cada instante esté creando, inventando. La verdad aquí la mayoría de las cosas se las entregan hechas, ejecute, haga. Considero que el pensamiento creativo depende del cargo.

❖ ¿La intuición Sirve al evaluar a un empleado o a alguien que se postula para un empleo?

RTA: Totalmente. Pero vuelvo y te digo, yo lo veo como experiencia, porque la intuición como tal, uno esas cosas no les presta atención; a diferencia de la experiencia, uno toma decisiones y va seguro, ejemplo Alexander lleva 30 años aquí, y ha conocido muchas personas y creo que esta persona va a comportarse así y eso le da el peso a la decisión. Para mí la intuición es la experiencia.

❖ ¿El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?

RTA: Volviendo al tema, de las épocas en las cuales yo me sentía más satisfecho era cuando el banco me tenía actualizado. Entonces el banco en Bogotá hubo un tiempo en que daba muchos cursos, y todas esas cositas te van dejando argumentos para armar planes de trabajo, y en la medida en que uno no se actualiza pues no innova. Entonces para hacer un buen trabajo, tienes que estar actualizándote en diferentes temas que le pegan al rol de uno. Esas son las cosas que valoro mucho del banco.

❖ ¿Ud. Antepone los intereses de la empresa frente a los suyos?

RTA: Siempre estarán los del banco, porque no me parece compatible que mis intereses estén por encima del banco, porque si no, no sería honesto para el banco. Cuando a uno lo contratan en una empresa, uno debe alinear los intereses propios a la empresa, sino puede mejor salgase de la empresa, porque si mis intereses van a primar, por eso se da la corrupción tan verraca que hay en el país... la responsabilidad de la corrupción es de todos, y precisamente eso sucede porque para mucha los intereses personales van por encima de sus empresas, entonces si yo veo que una persona lleva por encima sus intereses va a sacrificar la empresa. Es como en una relación, cuando tus intereses con tu pareja no son los mismo, para que te quedas... hay algunas personas que se quedan, pero que vida llevan. Igual pasa en la empresa, si mi interés en progresar, ¿Qué debo hacer?... hay gente que se queda, sacrifican su interés por estar en el la empresa, porque la empresa les da comodidad, pero si una persona es honesta consigo misma, ¿Qué debe hacer? Si la tiene clara que lo que desea es ascender... algunos a la vuelta de 15 años se están quejando que no han logrado nada.

❖ Por último, ¿qué concepto tiene usd de familia?

RTA: Para mi familia es bienestar, en el sentido de la búsqueda de la felicidad. Para mi familia es aquella que te lleva a ser feliz, es la base de ser uno, yo no concibo una persona que no tenga

familia, me pregunto, que valores tiene, cuales tiene si se formó solo... la familia te hace y te lleva⁵⁷.

4.4.6 Directivo N°6, Gerente general Sucursal Banco de Bogotá

4.4.6.1 ÁREA 1. (Generalidades)

❖ ¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en Ocaña?

RTA: Nació en Ocaña 30 de julio de 1975. Viví hasta los 20 años acá, termine mis estudios de primaria y secundaria y luego me fui para Bucaramanga a estudiar mi carrera profesional.

❖ ¿Qué es lo que siempre espera de las personas?

RTA: Pues uno quisiera y es un error que se comete y que por lo general uno se estrella, uno quisiera que los colaboradores fueran 100% comprometidos, 100% dedicados y entregados al trabajo como debería ser, porque de una u otra manera si no fuera por la empresa No tendríamos, ni seríamos lo que somos en este momento; adicional al sacrificio al estudio y a todas las demás cosas que le aporta la vida de uno. quisiera que cada día aprendieran más, que se colocarán una meta a nivel personal... normalmente nos toca cumplir presupuestos, unas metas diarias, pero una meta personal Como aquella de que si estoy hoy como cajero, más adelante quiero ser asesor y después de ser jefe servicio y luego de subgerente y como que uno ver esa mentalidad y no verlos actuar como en esa zona de Confort... la verdad me gustaría que fueran como un poco más ambiciosos y como con una mente más abierta y crecimiento

❖ ¿Qué es lo que lo motiva día a día?

RTA: mis hijas, mi hogar, mi mama... mi motivación principal son mis hijas, por ellas trabajo, por ellas me sacrifico, estudio, hago todo lo que más pueda para que ellas estén bien y sean a futuro unas personas que le aporten mucho a la sociedad.

⁵⁷ ENTREVISTA Con el Directivo de primer nivel N° 5. Gerente del Banco DAVIVIENDA. Ocaña, N. de S. 23/06/15. 8:00 am.

❖ ¿Qué clase de personas considera que son sus amigos?

RTA: Primero que sea una persona sincera y también que sea una persona integral, porque una persona que sea integral es buen estudiante, es buen empleado, es buen hijo, es buen hermano, es buen papá o mamá en caso de ser una mujer, entonces en lo que más me fijo es en la sinceridad y la integralidad de la persona.

❖ ¿Qué Recuerdos gratos tiene de su infancia?

RTA: Si tengo muchos... en esa época de niñez fueron muchos los recuerdos en mi ámbito deportivo La verdad todavía juego mucho fútbol y juego fútbol desde que tengo uso de razón, llegar hasta el punto de pertenecer al Atlético caña que en ese momento era un logro muy grande; y el tema del deporte siempre fue muy rico muy chévere porque salíamos viajamos a representar el colegio en muchas partes del país.

❖ ¿Podría mencionar un momento difícil en su vida?

RTA: Pues la separación de mis papas, pienso yo ha sido unos de los momentos más difíciles, la verdad estaba muy pequeño, tenía nueve años, cuando ellos decidieron separarse y pues eso marca mucho, sin embargo ahorita digo que si de pronto esas cosas no se hubieran dado posiblemente no estaría ahora donde estoy... esa etapa fue muy difícil luego, mi mamá a cargo de mi hermano y mío y muy poca colaboración de mi papá, lo quisimos mucho hasta el día que murió, pero no recibimos el apoyo que necesitábamos

❖ Como persona adulta, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?

RTA: Quisiera decir que si, lo que sucede es que depende en donde estés tomando la decisión hay factores que pueden incidir en que no tomes la más correcta, y es que a veces, o por lo general tú tienes que pensar con la cabeza y no con el corazón... pero como ser humano que siente, que es sensible, que ve la realidad de la vida, y dice “da pesar, demos otra oportunidad, o pobrecito” entonces esas cositas lo ponen a uno a pensar pero realmente en lo posible trato de tomar las mejores decisiones.

❖ Con su experiencia... dígame, ¿Cuáles decisiones considera son importantes en la vida de todo joven?

RTA: Primero, creo, igual no podría decir que, lo que voy a decir es la última palabra, ni más faltaba, pero con lo que he podido vivir y anotar, creo que tener claro los principios y las bases con las que te formaron, con las que te criaron, y siempre tener presente que debes hacer las cosas bien hechas, existen actualmente muchas, distracciones, para que dependiendo de la actividad que tu hagas, se puede uno desviar y prestarse o ser el que obre como directo y cometer una irregularidad, entonces, primero que todo es como tener como claro que hay que hacer las cosas bien hechas, las cosas pueden demorarse en salir, pero van a salir bien, cuando tú haces las cosas mal hechas, por tener una cosa más rápido más fácil, eso se te voltea, y se te vienen las consecuencias... entonces de las mejores decisiones que puede tener un joven ahora es tener claro que quiere hacer, tener claro, bueno mi familia de tradición son médicos, pero yo no quiero ser médico entonces Yo puedo ser un abogado, un carpintero, un conductor, un artista pero hay que tenerlo claro y para la calidad de esa función que se quiere desempeñar es también hacerlo con amor, con pasión, es vivir eso porque traumático es hacer las cosas porque te tocó, se le hace a un eterno el tiempo, se presentan mucho más problemas es mucho más complicado.

4.4.6.2 ÁREA 2. (Profesión)

❖ ¿Qué fue lo que estudio y de que universidad es egresado? - ¿que lo motivo a estudiar esa carrera?

RTA: Soy ingeniero en sistemas de profesión, tengo una maestría en mercados Y actualmente estoy haciendo una especialización en dirección financiera... haber cuando yo ingrese al banco ya está haciendo mi carrera, Iba en tercer semestre y no quise para mi carrera pues por decir que estaba trabajando en algo financiero, entonces pensé terminé y luego estudiaré algo afín con la parte financiera... estando trabajando en estas entidades son muchas las capacitaciones que uno recibe, entonces eh... terminé mi carrera, me capacite internamente y ya después dije; "Bueno ya toca meter o estudiar algo referente al tema de finanzas", entonces me incliné un poco más al tema mercadeo, Porque mucha de nuestras funciones es vender y ahora la especialización la estoy haciendo más por Mirar los proyectos a futuro con la empresa. La Universidad donde yo empecé se llama centro sistemas y ahí uno estudia hasta la tecnología en sistemas y para terminar uno estudia en convenio con la INCA de Colombia, entonces soy tecnólogo de sistemas con la INCA de Colombia y Soy ingeniero en sistemas de centros sistemas en convenio con la INCA de Colombia.

❖ ¿Las herramientas intelectuales proporcionadas en su tiempo de estudio en la "U", fueron las más acertadas para enfrentar la vida laboral? Y ¿Cómo vivió el inicio de ese proceso de confrontación de la teoría Vs. Realidad?

RTA: Es muy diferente todo lo que tú recibes en cuanto conocimiento teórico a lo que vas a la práctica a mi modo de ver no se ve, ni se vive de la misma forma, no se cumple al 100% Entonces

ahí donde uno tiene que ser muy maduro, muy realista en qué es lo que realmente se está haciendo porque el concepto teórico te la aprendes pero cuando vas a la práctica te cambian de cinco a 10 factores de los cuales hablaron antes, y aparte de eso tienes que irte actualizando; ejemplo un médico Cuando está la universidad no se puede quedar solo con lo que aprendí en la universidad tiene que estar leyendo constantemente igual para cualquier carrera, Porque si tú te quedas con eso nada más, no vas a poder afrontar la realidad Por más que quieras... importantísimo también es la teoría Porque si sabes el concepto sabes cómo aplicarlo y conocemos lógicamente de qué es lo que nos están hablando.

❖ ¿Cómo mide Ud. el éxito en su profesión?

RTA: Puntualmente mi vida, en mi caso si tengo que dar un número diría que de 1 a 100 voy en 80 o 90 y algo no te puedo decir que voy en un 100 porque me faltan muchas cosas por lograr todavía.

❖ ¿cómo hace Ud. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y de qué manera sabe cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo

RTA: Ay! Aquí nos toca todos los días... tú tienes que tener claro los tiempos, tú tienes que tener claro el orden, no es tanto lo urgente y lo importante también hay lo que es prioridad y lo que realmente es más tranquilo o tiene espera... entonces dicho de alguna manera esos son los cuatro aspectos que uno revisa, lo importante de lo urgente, lo urgente es para ya! y lo importante también de alguna forma, entonces ahí tú tienes que identificar, sigamos en esta toma de decisión, en este concepto proceso que estás haciendo será urgente o será importante, ¿Qué consecuencias me va a traer que lo identifique urgente o importante? traerá más negocios, más clientes, más relaciones comerciales y ahí se tiene que tener en cuenta; Bueno te hablo desde mi punto de vista, lo que es la eficiencia, es mejor hacer las cosas rápidas pero bien hechas, porque una cosa urgente la puedo hacer rápida pero me puede quedar mal hecha, en cambio, la eficiencia de combinar las dos " hágalo rápido, pero hágalo bien hecho" entonces dependiendo de la tarea que estás haciendo, tú la clasificas que puede ser urgente o importante hay de ambas y una tarea hoy puede ser un agente y dentro de un mes puede ser importante esa misma tarea, entonces como te decía lo urgente es para ya!... lo que sucede es que en los círculos laborales o en la universidad a veces le dicen a todo es urgente ahí es donde empleamos mal el término o la expresión. Lo que digan urgente es porque toca hacerlo en este momento, lo importante hay que hacerlo pero miremos cuál de las dos cosas tienen más, o que le podamos dar un poquito más de demora y sin deja de ser importante o urgente; sino tengo la información completa no le puedo decir qué es urgente pero más allá de que algo sea urgente e importante o no lo sea a hacer todo y hacerlo bien, hacerlo completo, hacerlo correcto, hacerlo como es.

4.4.6.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)

❖ ¿A qué edad comenzó a trabajar?

RTA: Yo empecé en Bucaramanga como mensajero en la oficina... a los 20 años empecé a trabajar, Ese fue mi primer trabajo formal, empecé a trabajar en el banco en Bucaramanga y ahí empecé a ejecutar pues cada uno de los cargos que existían, Por qué en ese tiempo habían unos cargo diferentes de los que hay ahora, primero fui el mensajero en la calle, luego fui mensajero interno en la oficina que se llamaban patín, fui de archivo, de microfilmación, información comercial, auxiliar de cuentas corrientes, cajero, asesor de ventas y servicio para el público, jefe de servicio, subgerente de la oficina, capacitador de la región, yo ocupe ese puesto y era capacitar 32 oficinas que habían en ese momento en toda la región oriente del Banco de Bogotá. Luego fui implantador de los sistemas nuevos, luego pase a la CAS de la banca corporativa y siendo CAS de la banca corporativa pasa a ser gerente de la oficina que es el cargo que llevo actualmente como gerente llevo tres años y medio, y en el banco llevo 19 años.

❖ ¿Qué lo motivo a querer trabajar en ésta empresa (banco)?

RTA: Primero como te decía hubo el lapso de la separación de mis papás, entonces toda la carga económica era de mi mamá, luego mi hermano ya pudo ser profesional y él fue que me dio la mano para empezar; pero no quería quedarme en la zona de Confort y entonces yo dije, "debo de colaborar" y pues antes de irme a estudiar trabajé aquí en muchas cositas en Ocaña, entonces vi que podía trabajar... luego pues trate como de buscar la forma de trabajar y pues con mi mamá pude con una amiga de ella, entrar a trabajar al banco.

❖ Cuénteme ¿cómo sería un día de trabajo normal en su puesto actual?

RTA: Un día normal de trabajo... nosotros tenemos creado inclusive una figura que se llama ah... "un día típico de trapajo" donde yo digo, "bueno yo llego normalmente a las 7 am a la oficina, y de siete, y siete y cuarto de la mañana uno como que va planeando las tareas a realizar, se hace esto, esto y esto" pero el día típico nunca seda; por ejemplo hoy no tenía pensado dar la entrevista, si, no estaba dentro del día típico... (ja ja ja risas) entonces cositas así inesperadas le descuadran a uno el día; en condiciones normales o las funciones normales del cargo son eh... atender al público, el poder solucionarles la inquietud, el poder prestarle plata al cliente, que si una persona viene al banco a pedir dinero prestado es porque necesita para una inversión, un proyecto, para comprar vivienda, oh! se ofrecen todos los productos de portafolio que tenemos tratando de satisfacer las necesidades del cliente, en eso transcurre el día a día y en algunos reportes o informes que debemos dar diariamente a nuestros superiores...la supervisión de la oficina que todo vaya

funcionando como debe de ser y poderse uno ir a las 7 8 9 10 de la noche, sabemos a qué horas llega uno pero la hora de salida no es una hora fija, a veces quedan cosas pendientes para el otro día o al día siguiente; Pero la idea es ir evacuando todo eso porque cada día tenemos cosas nuevas.

❖ ¿Coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente? - ¿Por qué ejerce en ese cargo?

RTA: Si

❖ ¿Ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió?

RTA: Pues directamente Yo no los despido, y esas cosas el banco tiene un área encargada, que son los que se encargan de este tema que son los de recursos humanos, pero sin embargo, hay un suceso previo, que yo soy tú jefe directo Y yo ya llevo un seguimiento contigo ya se te ha llamado la atención, ya se te han pasado las llamadas de atención por escrito, se ha cumplido un conducto regular; pero, la decisión de despedirlos o el encargado, es del área de personal, ¿qué hace uno? pues es como entregarle la carta a la persona y decirle, "no que pena con usted pero esto ya no sigue más, ni nada por el estilo" o a veces la misma persona ya sabe que se ha equivocado muchas veces y que se debe de ir... pero que yo tomé la decisión no. Normalmente para tomar ese tipo de decisiones se rigen bajo los manuales, el reglamento interno de trabajo que el empleado debe cumplir, entonces, digamos que lo que suceda son como las faltas más graves, cierto... sin embargo aparte de eso y haciendo referencia a la pregunta que me comentabas, que ¿qué crees para que los jóvenes deben tener en cuenta para ser exitoso para salir adelante? Hay muchas personas que no le ponen como las ganas al trabajo, que no aprovechan la oportunidad de trabajo y sabiendo uno que hay otro chico otra chica con las ganas de trabajar, con ganas de hacer las cosas mejores... entonces esas personas así, como te digo, no fluyen, no dan resultados, no prosperan en el aprendizaje y a uno le toca decirle "no que pena, pero usted no tiene el perfil".

❖ ¿Tiene Ud. completa autonomía para tomar decisiones en esta empresa?

RTA: Cada cargo cada área de la empresa tiene sus funciones específicas tenemos ciertas autonomías pero no en todo lo de la empresa la empresa es una empresa muy grande es una empresa a nivel nacional y pues tiene no sé cualquier cantidad de personas y por encima de mi cargo hay muchas más personas Qué son las que dan las directrices de lo que hay que hacer en la entidad.

❖ ¿maneja algún modelo para tomar decisiones dentro del desarrollo de sus funciones?

RTA: Si nosotros o el banco los tiene estipulados hay modelo comercial, modelo operativo, el modelo de bienestar o de personal y pues hay que tenerlos en cuenta para todo.

❖ ¿Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman? ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta al momento de tomar una decisión?

RTA: Como te decía pues uno solo no puede tomar esa decisión; dentro lo que uno puede hacer acá y que pueda afectar de alguna manera la estructura la empresa es la presentación de un cliente o la presentación de un crédito que necesita un cliente, donde uno tiene que decir el cliente se dedica a esto, ya lo visité, aquí le envió las fotografías, aquí le envió las pruebas; pero, eso va un comité de crédito, a un analista de crédito, que ya ellos analizan mucho más a fondo, mucho más al detalle el pasado financiero, las proyecciones a futuro, cómo viene el cliente, el sector, la productividad, si... Pero de alguna manera uno está presentando el cliente y el gerente no va a presentar a cualquier persona, cualquier posibilidad de riesgo alto. El riesgo siempre va a estar en el tema Financiero pero en lo posible es lo que menos riesgo corra uno.

Pues existe una figura muy importante que es la entrevista con el cliente. Antes que todo tú como cliente llegas aquí a la oficina y me dices, "Necesito un crédito para un X negocio", entonces viene el conocimiento entre cliente y banco o cliente y gerente que es en este caso, entonces yo te hago muchas preguntas y tú las respondes, te pido documentos para soportar los ingresos, te hago una visita al establecimiento, veo que tengas tus inventarios, que sea un negocio reconocido, que tengas un cámara de comercio, bueno todo lo que tenga que hacer, Sí, entonces esas cositas lo llevan a uno a ir disminuyendo el riesgo o, de antemano Al momento de revisar todo uno le dice al cliente que no tiene la capacidad de pago, que no está solvente para el crédito la deuda que está solicitando... sin embargo la decisión no la toma uno eso va para un comité de crédito, sí, yo le colocó mucha atención al riesgo en lo laboral y en lo personal también.

❖ ¿Qué tipo de decisiones ha tomado en cargos anteriores?

RTA: Se manejan muchas decisiones operativas en momentos de contingencia, por ejemplo, hoy tenemos problemas con Movistar porque no hay red, no hay señal, se cayó la línea, entonces la línea no está, ¿qué hace uno? Toca apagar equipos y que sólo trabajé caja para poder dar el servicio lo más urgente posible... son decisiones operativas que hay que tomar en el momento, eh... decisión de ingreso de personal en alguno de los cargos de los que te nombre anteriormente, hice mucho proceso de entrevista, de vinculación de personal, analizar perfiles para ver en a que puesto servía.

❖ ¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión, estrés, rápidas, al instante, de ipso facto?

RTA: Eso es de todos los días... nosotros trabajamos bajo un mecanismo de presión, un mecanismo muy importante, muy fuerte, muy alto, pero digamos que uno aprende en el día a día a saber tomar la decisión correcta y la misma experiencia trabajando como esa cancha, como se dice popularmente hablando, donde sabes que esa es la decisión que debes tomar en ese momento a pesar de la presión y el estrés que debes tener en ese momento. Nosotros tenemos un principio rector que dice que, debemos anteponer las sanas prácticas bancarias antes del cumplimiento de las metas comerciales; Entonces, sino voy a cumplir, prefiero no cumplir, Pero, no llegar a ser algo que no corresponde; entonces tengo la presión de cumplir las metas pero si no está, entonces no, No cumplí por esto, esto y esto y yo sé que me van a valer más eso por no haber cumplido que cumplir por sólo presión.

❖ ¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?

RTA: A veces es importante contar con un consejo, con una opinión con una sugerencia sea de un compañero de trabajo o con un superior, pues hablando en la parte laboral. Si es familiar por lo general el cien por ciento de mis decisiones están contempladas con mi esposa, con mi mamá, con mi hermano que son las tres personas que tengo más cerquita y con las cuales cuento Al cien por ciento siempre; Con mis hijas, pues están pequeñas porque pues la mayor tiene apenas 15 años.

❖ ¿Usted cuándo debe tomar una decisión en la empresa, sobre qué información se basa?

RTA: Pues depende de qué tipo de decisión se va a tomar, si la decisión es sobre un funcionario entonces hay que hacer una reseña hacia atrás, qué es lo que ha venido pasando, qué es lo que ha venido ocurriendo con ese funcionario cómo ha venido evolucionando, Cómo han sido sus evaluaciones anteriores porque está así, si la decisión es para mal... y si es para bien entonces también revisar todo eso y ver cómo ha venido creciendo, cómo se ha venido mostrando en la empresa, Cómo ha venido mostrando los resultados que el banco espera, para el caso de ascender; pero en el caso yo no lo puedo hacer, pero sí influir en la oportunidad de esa persona de seguir más adelante en la entidad. Si la decisión ya es personal, hay que mirar muchos factores internos y externos, muchas cositas internas de la familia Qué puede haber, pues uno no puede quedarse solo con Lo superficial.

❖ ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión?

RTA: Es útil porque cuando tú intuyes a algo por lo general intuyes a mal uno dice, " yo intuía que esto no iba a salir bien" así digamos que uno que tiene que tener esa malicia indígena de la que sea habla, porque por lo menos el papel Aguanta con todo y te pueden traer los papeles con las mejores cifras que tú quieras y puedas; y pues parece ser una excelente opción para crédito, pero más allá con la conversación, La charla, la entrevista, la visita y todo tú puedes definir muchas otras cosas y por eso me parece que es importante la intuición en la toma de decisiones.

❖ Qué opina usted si Ante la falta de fuentes abundantes de información, ¿los gerentes deben acudir a su intuición con más frecuencia?

RTA: No siempre, la información es primordial, no puedo tomar una decisión únicamente por la intuición, la decisión se toma basada en datos reales, en procedimientos completos y cómo debe ser; pero no... hay que pararle bolas a la intuición cuando tienes dudas con algo, si, y hay que confirmarlo, ¿ cómo Se confirma esa duda? Que si tienes duda que el negocio exista, vas y lo visitas, si tiene duda de que el cliente tiene cámara de comercio, ve y sacas un certificado... pero no te puedes quedar solo con la intuición o con el "creo" porque entonces todo el mundo puede llegar a parecer malo, hace parte del proceso Pero no del todo.

❖ ¿Me puede describir una experiencia difícil que le haya tocado lidiar por una decisión laboral equivocada?

RTA: Por una decisión mala... hmmm, Pues no sé es que se me pueden cruzar una o varias cositas, pero pensaría que haber tenido un grupo de amigos, no malos aclaro, sino amigos... como te digo, trabajadores todos sí, pero era más que todo de parrandear, de tomarse unos tragos y esas cosas, si, en algún momento dentro de las empresas se puede generar ese estigma donde ese se la pasa con fulanito con sutanito, entonces es igual a ellos y es un error que cometemos los seres humanos donde no validamos y creemos que por el hecho de que estés al lado de ciertas personas eres igual; por lo general siempre te relacionan más por el lado negativo porque por ejemplo, si te ven al lado de Manuel Elkin Patarroyo no van a decir que eres un científico, por lo general siempre van a pensar - quién sabe qué estará haciendo ahí pegado al man; Pero si te ven al lado de tu compañero de la oficina que toma más cervecitas, entonces van a decir que uno es un bebedor o aquel toma igual que el otro, si, entonces a veces por ese lado como que dice uno... uno estaba en esa época con amigos realmente amigos sin andar en cuentos raros ni en vicios, Pero entonces se pueden haber cerrado algunas puertas por ese estigma, por eso, pero sin embargo algunos siguen siendo amigos míos todos y vamos saliendo adelante.

28. ¿Al tomar decisiones difíciles, que sentimientos ha vivido?

RTA: Muchos, a uno se le cruzan sentimientos de preocupación, también sentimientos de alegría cuando la decisión se ha tomado para bienestar propio o para alguno de sus compañeros, de confusión porque a veces uno no sabe si la decisión tomada fue o no fue la correcta y pues Hay momentos en que uno está tranquilo porque así haya sido la decisión mala para terceros, pero era la decisión que se debía de tomar y pues uno queda tranquilo y pues uno le pide mucho a Dios para que le dé a uno sabiduría, para que las cosas sucedan de la mejor forma posible.

❖ ¿Cómo hace para dar solución a los problemas que se le presentan en el día a día?

RTA: Pues diariamente lo que nosotros hacemos es dar solución a los problemas de los clientes o solicitudes de los clientes. La idea es que cada persona que llegue con algo, nosotros le tengamos una respuesta, sí, en base a qué o con que con los conocimientos y la información que tenemos, con los procedimientos que han establecido la empresa.

❖ ¿Qué posición asume ante la pérdida?

RTA: Cuando la pérdida es... hay muchas pérdidas que se pueden dar en este negocio que no se dan por culpa tuya, Como te digo las decisiones no todas las toma uno, y uno pelea la operación, argumenta el crédito, defiende al cliente y cuando Definitivamente ya no se dan las cosas uno dice, "¿qué faltó? Sí, ¿pero qué faltó por acá?, yo presente esto, Yo hice esto, yo hice lo otro", pero como te decía ellos también tienen otros procedimientos internos donde ellos ven más allá; en el momento dice uno "ash!! Eso era para que le aprobaron eso, era para que pasara bien", en dos, tres, seis meses uno se da cuenta de que esos señores halla tenían la razón, ellos sabían que esa actividad económica iba a decaer y por eso era mejor no arriesgarnos... era como que mejor, esperemos un poquito más; y pues uno dice afortunadamente están y hacemos trabajo en equipo; pues sí hay momentos como que se siente una en derrota y como que no se pudo, pero bueno.

❖ ¿Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto, en el que tuvo que tomar una decisión?

RTA: La palabra experto es una palabra muy grande, Sí, normalmente uno consulta a sus superiores o al área encargada de la operación o de lo que sea, pero si lo pudiéramos Llamar experto porque son los que se dedican a esa función, entonces llamémoslos expertos.

❖ Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, ¿cree usted que fue suficiente o consideró que le faltó consultar con alguien más?

RTA: En algunas pensaría uno que le hizo falta preguntar, consultar... en otras pues de acuerdo a los resultados, dependiendo de la decisión, de los resultados que seden dice uno "no Eso era lo que tocaba hacer, eso era lo que se debía hacer, no había más.

❖ ¿El manejo y la concepción de conceptos tales como los costos, los gastos, precios, utilidad e inversiones son fundamentales al momento de la toma decisiones?

RTA: Claro que sí son muy importantes porque es que si sabes que quieres, cómo lo vas a conseguir y cuáles son los recursos que tienes, cuales te hacen falta, Donde consigues los otros, qué inversiones debes hacer, tiene claro el proyecto... sino tú te puedes inventar el castillo más grande pero sino lo presupuestas, sino lo proyectas, nunca lo vas a lograr Y eso deben ser presupuestos aterrizados, de acuerdo a lo que tienes, no puedes decir algo cuando ni siquiera te alcanza para la hoja de papel. Entonces son muy importantes esos aspectos para tenerlos en cuenta en toda organización

❖ ¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?

RTA: El trabajo en equipo es fundamental, tú sola no saca a flote la empresa y cada área de la empresa tiene funciones diferentes, si, tú no puedes hacerlas todas primero no das abasto, segundo te enfermas, tercero te sale mal, te quedan mal, te quedan incompletas, o las haces mediocres... entonces cada persona, cada funcionario tiene su función específica, si yo no hago mi función bien la oficina va estar mal porque cada uno es un engranaje, un piñoncito dentro de la empresa, ahí es importante tener claro cada una de las funciones que uno debe cumplir y hacerlas correctamente. Si cada uno fluye como debe ser, esto va caminando solito, cuando alguno deja hacer las cosas ahí se genera el trauma operacional, de servicio, de resultados y afecta a todo el equipo, no solamente a la persona que lo haga mal.

4.4.6.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

❖ ¿Cuáles considera son sus virtudes?

RTA: Cuando a uno le preguntan por sus virtudes y sus cualidades no se le ocurre ninguna, cuando te preguntan por tus defectos hablas un resto... Pues mira yo Consideró que una de mis virtudes es ser noble, es ser sencillo, si, Si te diste cuenta y analizaste algo Antes de que habláramos, es como que yo casi no sirvo para esto, no es que no me guste, sino que a mí me gusta ser mi trabajo tranquilo, Yo hago lo que tengo que hacer y lo trato de hacer bien, correcto, completo, primero porque por eso gano un salario y no tengo que hacer para que las demás

personas lo vean, no me gusta la popularidad, si, no me gusta eso, Entonces me gusta más bien tranquilo dentro de lo normal no estar figurando en todos lados y digamos que dentro de esas mismas cosas que te digo Ahí va pegado pues la sencillez, la honestidad, la lealtad, el compromiso y la responsabilidad, sí, uno tiene defectos como cualquier ser humano de los cuales se aprende y se sigue aprendiendo porque uno se sigue equivocando pero yo creo que cada persona tendría una infinidad de cualidades y virtudes que si se sienta solito a escribirlas, escribiría muchísimo que de pronto el decírselas a alguien no es capaz.

❖ Considera Ud. que ¿La cara es el espejo del alma?

RTA: la cara no, dicen que los ojos. Yo Considero que... hay algo que se escucha por ahí que la primera impresión es la que queda, así hay personas que a veces necesitamos una segunda impresión para que la gente se dé realmente cuenta cómo es uno y yo era una de esas personas no por mala clase ni por prepotente ni más faltaba sino por ser tímido. hay unos test de personalidad, no sé si de pronto lo habrás escuchado en la universidad, donde definen tu personalidad y digamos que a mí normalmente me salía que era el analítico, a otro le salía que era él extrovertido y poco de cosas y yo siempre salía en el analítico y pues éste tiende a ser como qué el metódico, como que todo lo piensa antes de lo que va a hablar o antes de lo que va a proceder; Por eso te digo que hay personas que necesitan como una segunda impresión para que se den cuenta que realmente las cosas no son así y que la cara no es el espejo del alma.

❖ ¿Cómo define usted su personalidad?

RTA: Es que tú puedes definir tu personalidad digamos siendo coherente con lo que dices y de lo que haces, Ahí es donde demuestra tu personalidad, porque no puedes decir ahorita a misa y después salir a la calle a ser el loco más loco de la ciudad... entonces la personalidad es tener muy claro estos dos conceptos y como te decía en mi caso el ser prudente, ser discreto, el ser callado va ligado un poco como a mi forma de ser, soy una persona seria, respetuosa, educada, tengo valores, principios y cosas que hacen que normalmente vea, escuche, analice, Aprenda y luego Pues de pronto proceda.

❖ Puedo saber si ¿tiene hijos? ¿Qué medios utiliza para enseñarles a tomar decisiones?

RTA: Si, Claro involucrarlas en el sentido de, haciéndoles ver lo que generaría la decisión que se tome, sea para bien o para mal... lo que influiría sobre la familia, en el trabajo o algún trauma y también los beneficios que se obtendrían.

❖ ¿Teóricamente Qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?

RTA: Digamos que la toma de decisiones la puedes ver en muchos aspectos de tu vida en lo laboral, en la parte Universitaria, Porque en cada uno medio te enseña a tratar de tomar decisiones, porque todo el tiempo estás decidiendo así sea una llamada de tu casa que te digan, "¿Qué quieres comer hoy?", ahí tomas una decisión, "quiero comer X o Y cosa", sea que tomes una decisión acertada o no pues no sabes... entonces sobre todo en esta profesión todos los días tomamos decisiones, todos los días Tratamos de tomar las mejores decisiones o de incidir un poco en que se Tomen las mejores decisiones. Comercialmente nos toca a veces decir "voy a trabajar este Nicho de Mercado que creo o que me parece que es el más productivo", si, "laboralmente voy a enfocarme en estos dos o tres funcionarios Qué son los que me están dando los resultados para salir adelante", en la casa pues imagínate tomando decisiones todos los días con los hijas, con la señora; con la parte económica todavía tomar decisiones de que si puedo o no puedo gastar, entonces el concepto es uno solo, el saber tomar la decisión correcta ¿ cómo se hace? De acuerdo con los conocimientos que tengas.

❖ ¿Qué valores o creencias cree usted que lo han fortalecido en su labor como profesional y que de algún modo han ayudado a tomar decisiones en su profesión o en su vida personal?

RTA: Pues es la formación que recibí de mis dos papás y luego Y luego con la de mi mamá Qué es lo fundamental y lo que ha hecho o es como lo que ha hecho que las cosas se hayan dado como tal hasta el momento. Son valores cristianos Católicos Cien por ciento o mil por ciento, si se puede decir así... Eh... mi hogar es igual, siempre Dios por encima de todas las cosas, Él es el único que decide qué va pasar con nosotros, el temor a Dios es muy importante y tener siempre presente que yo no voy a hacerle a otra persona lo que yo no quiero que hagan conmigo Y adicionalmente tener claro el concepto de la empatía, ósea colocarnos en los zapatos de la otra persona que está ahí, Sin embargo uno a veces comete un error, sí, porque hay que ser manso pero no menso, entonces también ahí, hay que tener la capacidad de distinguir, si tienes que ponerte en los zapatos o no, de esa persona, Entonces yo creo que con toda la educación que me dieron mis papás Con la que me ha dado mi familia y con la que he logrado al lado de mi señora y mis hijas, me ha ayudado mucho para que las cosas cada día salgan mejor Y cada día uno se va formando, va madurando y se va fortaleciendo la personalidad de la que me hablabas ahora, Lo mejor posible o lo más completa posible.

❖ ¿Cómo influye su experiencia y conocimientos adquiridos mediante la practica en el momento de tomar una decisión? (laboral y profesional)

RTA: Influye mucho... a medida que vas viviendo el día a día en tu actividad aprendes y eso te ayuda a que las decisiones cada vez sean las más correctas, sean las más puntuales como tal. Los conocimientos... si yo no tengo conocimiento, si yo no conozco un producto no lo puedo vender, entonces si yo no tengo el conocimiento del proceso de lo que vaya hacer, no puedo tomar la

decisión correcta, ni puedo asesorar (porque realmente yo soy un asesor del cliente) al cliente de la mejor forma.

❖ ¿Es el aprendizaje clave para las decisiones y es la experiencia clave para el aprendizaje?

RTA: Las dos son claves, el aprendizaje se complementa con la experiencia, la experiencia se complementa con el aprendizaje; No puedes desligar una de la otra, porque como te decía hace rato, cuando hablamos de la teoría y la realidad el concepto lo debes tener claro, sí; un ingeniero civil debe de saber que una estructura lleva su fondo, su altura, lleva su hierro, y sus cosas; pero, si tiene el cemento, las piedras, Los ladrillos, lo que sea, pero no sabe a qué profundidad va, a qué altura guante, que peso aguantan, no es capaz de hacerlo... entonces uno va ligada a la otra.

❖ ¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?

RTA: En este negocio lo creativo, lo estoy mirando desde el punto de vista de ser didáctico y esas cosas no, no es mucho lo que uno lo utilice, más bien en el tema de la habilidad del pensamiento; pero, el pensamiento dentro de lo que manejamos nosotros, pues son los números lo que manejamos nosotros, en la toma de decisión y el conocimiento del cliente que es donde se agarra uno, pues para poder tomar cualquier decisión o también puede suceder que la uso y pues no me doy cuenta.

❖ ¿La intuición Sirve al evaluar a un empleado o a alguien que se postula para un empleo?

RTA: No. Uno no puede decir por intuición, "Esta persona es mala", uno tiene que hablar con él o ella, si uno se basa en eso se puede equivocar, porque uno puede decir, "me cae mal, porque me parece creída, alzada, picado o lo que sea y ni siquiera haberlo tratado o ni siquiera haberle dado la oportunidad a la persona de interactuar con uno... Entonces por intuición solamente no, no puedes tú tomar una decisión acerca del funcionario, hay que conocer, hablar, compartir.

❖ ¿El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?

RTA: Yo creo que cada vez que uno vaya avanzando en su vida profesional necesita ir capacitándose, entre más conocimientos tenga una persona, mejores decisiones puede tener. El conocimiento es único y no se lo quitan a nadie, el dinero, las cosas materiales, una persona cercana, te la pueden quitar; pero lo que tú tienes en tu cabeza no te lo quita nadie, porque Incluso si llegas a sufrir algún accidente o alguna enfermedad o algún golpe, el conocimiento lo mantienes tú, queda por allá en algún lado pero es tuyo nadie te lo quita... entonces entre más sepas, más conozcas, más investigues, más te ilustres, más preguntas, lógicamente vas a tener más información para tomar la mejor decisión.

❖ ¿Ud. Antepone los intereses de la empresa frente a los suyos?

RTA: En algunas ocasiones si pero en el buen sentido de la palabra, no... Debería ser equilibrado en esa parte, donde mi horario de trabajo es como te decía antes siete, ocho, nueve de la noche a veces como que la familia quedo un ladito, cuando ambos factores son muy importantes en la vida personal; No todo es el trabajo, No todo en la familia, hay que equilibrar y todo compensadito hacemos las cosas mejor.

❖ Por último, ¿qué concepto tiene Ud. de familia?

RTA: Lo más importante que tiene uno es realmente la familia tanto como un núcleo directo como la parte indirecta, porque los son los únicos que van a estar siempre ahí son ellos. Para una mamá nunca hay un hijo malo, bobo, con una enfermedad, todos son hijos buenos, para un hijo lo fundamental son sus papás, aunque también depende de cómo los formes, como los críes, pero la familia es lo más sagrado que tú tienes. Digamos que lo que a mí me inculcaron junto con mi hermano cuando niños lo hemos venido haciendo él y yo con cada una de nuestras familias, el todavía solo tiene su señora, pero lo hace con mis hijas, entonces es lo más importante, lo más sagrado que tenemos es la familia, es el que lo va a recibir, el que lo va a poyar, el que de pronto lo va a criticar, pero en pro de que las cosas salgan mejor, no por hacerle daño ni perjudicarlo⁵⁸.

4.4.7 Directivo N° 7, Gerente general Sucursal Bancolombia.

4.4.7.1 ÁREA 1. (Generalidades)

❖ Regáleme su nombre completo por favor y ¿De dónde es?

⁵⁸ ENTREVISTA Con el Directivo de primer nivel N° 6. Gerente del Banco de Bogotá. Ocaña, N. de S. 23/06/15. 6:00 pm

RTA: Directivo N° 7. Soy ocañero, me fui en el año 87 y regresé en el 96 aquí a Ocaña, por una propuesta que me hizo el banco a raíz que el gerente de esta sucursal falleció y la oficina tenía ocho meses de estar solita, entonces necesitaban una persona que conociera la plaza, sin embargo yo considero que Conocer la plaza, en ese momento no la conocía porque ya tenía 20 años de estar por fuera, pues sin embargo ya uno sabe más o menos Cuáles son los sectores económicos de Ocaña y cómo se movía y ese poco conocimiento y el reconocimiento que estaba teniendo nuevamente de la plaza, me permitió crecer la oficina Cómo es hoy en día. yo cuando llegué aquí a Ocaña la oficina éramos de terceros, de primero en esa época estaban Bancafe, luego estaba el banco Bogotá y de terceros a Bancolombia; hoy en día Ya nosotros somos primeros desde hace rato y con una muy buena base de clientes crecimos los empleados, de 12 empleados que teníamos, crecimos a 25 que somos hoy, tenemos una jornada muy amplia que antiguamente era de 8 am a 12 meridiano y de 2 a 4 de la tarde; hoy en día estamos trabajando de 8am a 7 de la noche con jornada continua, trabajamos los sábados, y eso no se veía antes aquí en Ocaña no, se tenía una cultura como muy de pueblo y Ocaña es una ciudad, así algunos la vean como pueblo, Ocaña es una ciudad que tiene que tener ya cómo está connotación y esa distinción de que es ya la segunda ciudad del departamento y como tal hay que identificarla... entonces eso ha sido como en pocas palabras Mi historia dentro de dentro del banco, Entonces yo llego aquí Ocaña siendo gerente en Bogotá, escalé allá soy gerente y me ofrecen venir a Gerenciar Ocaña; el ofrecimiento era provisional, era por pocos días mientras miramos cómo se comportaba la oficina, pero, finalmente yo decidí quedarme aquí porque me parece que es una buena ciudad, es tranquila, Pues pienso que es un buen vivero como decimos nosotros los ocañeros.

❖ ¿Qué es lo que lo motiva día a día?

RTA: Bueno yo le doy gracias a Dios todos los días por tener salud, un día más de vida, tener un trabajo... la motivación especial, la más importante para mí son mis hijos mi familia, mis hijos y mis padres pues ellos dependen de mí de alguna manera, pues no cien por ciento mis padres, porque mi papá fue pensionado, Pero de alguna manera las decisiones de la casa dependen de mí por la avanzada edad que tienen mis padres; pero la motivación mía es esa cada día, levantarme a trabajar con mucho ánimo porque tengo una familia que sacar adelante y también por reto personal, cada día me levanto con un dinamismo, con un positivismo muy grande de mantenerme como el principal banco de Ocaña, ser los primeros en la plaza, siempre mantenerme en eso, siempre que nos destaquemos con esos resultados con los que nos hemos destacado hace 9 años desde que estoy aquí; Esa es mi motivación siempre pedirle a Dios de que me mantenga con salud, siempre que haya salud, podemos lograr lo que nos proponemos.

4.4.7.2 ÁREA 2. (Profesión)

❖ ¿Qué fue lo que estudio, que lo motivó a estudiar esa carrera y en qué universidad estudio?

RTA: Bueno inicialmente yo me fui para Bogotá en el año 87 - 88 y me presenté para ingeniería en sistemas en la distrital de Bogotá. por temas económicos mi papá no puedo costearme la carrera, Entonces yo estudié una tecnología en sistemas, en esa época en Unitec, es una corporación que ha crecido ya muchísimo en Bogotá y es de bastante de renombre; yo soy tecnólogo en sistemas luego ya estando trabajando, porque yo inicié en Bogotá, mientras estudiaba era mensajero de una agencia de viajes, luego pase a una entidad que se llama Las Villas y ahí estuve tres años; cuando entré al Bancolombia entré como mensajero, patinador, entré siendo ya tecnólogo en sistemas y empecé a estudiar la carrera de administración de empresas, yo soy administrador de empresas de EAM, la escuela de negocios de administradores de Bogotá y ahorita entro hacer cuarto semestre de derecho en la en la Universidad Autónoma. Entonces Esos son los estudios que he tenido.

Me encamine mucho por la tecnología en sistema porque en esa época me gustan mucho los computadores, el tema de los computadores era un auge, era cambiar la visión, la cultura, la vida pues era entrar una tecnología que era desconocida para muchos, ósea ver un computador en esa época, cuando yo entré al banco eran máquina de escribir y pasar a un computador era muy novedoso, eso me motivo hacer la Tecnología pues conocer un poquito más de esos procesos.

La carrera de administración la hice, pues ya estando en el banco me di cuenta en la parte comercial que era muy necesario para algún día aspirar a escalar o tener mejores oportunidades de vida dentro de la institución y eso pues hoy me ha permitido pasar por todos los cargos en el banco, Yo fui cajero, asesor comercial, pasé por todo los cargos y ahora soy gerente... soy gerente hace 12 años, en Ocaña llevo 9 años y aquí me motivó mucho en Ocaña me motivó mucho el derecho porque, en Ocaña los gerentes somos representantes legales del banco, lo que no pasa en otras ciudades con oficinas principales, pues, está la parte administrativa, están los abogados del banco y aquí en Ocaña no tenemos, son abogados externos pero como representante legal soy yo el que tiene que tomar todas las decisiones y estando en todos los procesos jurídicos del banco, tanto de demandas o de pronto problemas de cartera, de negociaciones de clientes, todos los inconvenientes que se presentan, me motivó a estudiar la carrera de derecho, porque la entiendo, me gusta y por todo ese tipo de procesos me motivó a estudiar derecho y aspiro terminarla pues con éxito

❖ ¿Cómo vivió el inicio de ese proceso de confrontación entre la realidad y la teoría?

RTA: Bueno mira en esa época cuando yo estaba estudiando mis jefes nunca habían hecho carrera dentro del banco y eso era lo que nosotros como funcionarios no compartíamos, que nosotros teníamos que enseñarles a trabajar a pesar de ser ellos nuestro jefes y tener ellos mayores capacidades, conocimientos, por ellos haber iniciado una carrera y nosotros no haberla iniciado o no haberla terminado. Yo pienso que al profesional lo hace la práctica porque es muy diferente, la parte teórica le enseñan a uno muchas cosas, pero, por ejemplo en la carrera a uno no le enseñan Cómo manejar situaciones difíciles con un cliente, cómo debatir o como romper esas objeciones de los clientes, no nos enseñan cómo manejar a un cliente por la problemático, cómo manejar un

cliente inconforme, eso no le enseñan a uno en la carrera de administración, le enseñan a uno teoría que finalmente en la práctica son dos cosas muy abismales, son muy diferentes, cierto, que uno realmente lo va adquiriendo poco a poco con la experiencia de cada caso; Entonces como tal uno cuando... por fortuna Yo estudié ya siendo banquero, entonces eso me permitía más bien a mí, la experiencia que tenía cómo empleado aportarle a la carrera como estudiante y no al revés, entonces yo veía que más bien por mi profesionalismo; y ahorita a la carrera de derecho la diferencia entre mis compañeros que no trabajan y mi persona pues es que tengo una experiencia muy grande, es muy diferente en los conceptos, en la forma de actuar, En la forma de expresarnos, porque yo digo una cosa, cuando uno es estudiante y le toca salir a un auditorio hablar le cuesta trabajo, difícil, difícil, los nervios, es más a mí me causa nervios, pero lo hago de una manera muy diferente, ya manejo el público porque tengo personas a cargo, por muchas cosas, muchas situaciones, ¿qué me ha dado eso? es la experiencia más no el estudio, por eso pienso que... yo por eso muchas veces a la gente le recomiendo "ombe entre a trabajar y empecé a estudiar estando trabajando"... y otra cosa es que muchas veces la oportunidades laborales son mejores para una persona que está trabajando y estudiando, qué para una que está recién graduado, porque se enfrenta a muchas barreras porque posiblemente; las empresas piensan bueno una persona sea profesional administrador de empresas, contador abogado, sus exigencias laborales van a ser mucho más mayores, mientras que una persona que está estudiando no van a ser mayores, entonces todo ese tipo de cosas... Yo pienso que las empresas lo piensan y lo dinamizan, entonces por eso digo yo que siempre mi recomendación es que en la medida de lo posible es mejor uno entrar a trabajar y estando trabajando estudiar Qué son dos cosas que se compaginan.

❖ Cuénteme ¿se considera usted un buen tomador de decisiones?

RTA: Me toca tomar buenas decisiones, Ósea mi cargo me lo exige, tengo una responsabilidad muy grande en todas las decisiones que yo debo tomar, en cuanto al manejo de personal, en cuanto a poner en riesgo los activos de del banco, Si yo tomo una mala decisión colocó en riesgo los activos del banco, Entonces yo tengo que tratar en lo posible; aunque nos podemos equivocar como humanos, pero, debo de tratar de tomar las mejores decisiones... cuando tengo alguna duda de una decisión, consulto con mis superiores Si veo algo y tomamos una decisión conjunta, pero yo debo destacarme por tomar buenas decisiones, mi cargo me lo exige.

❖ ¿Maneja usted completa autonomía en su cargo?

RTA: No ningún funcionario tiene cien por ciento autonomía, inclusive los gerentes de talento humano tienen que consultar con otras áreas, he... recibir explicaciones o que le amplíen conceptos, porque es que un banco o ninguna empresa bien conformada, se puede dar el lujo de cometer errores, entonces para uno no cometer errores, es bueno consultarlo y nutrirse bien para tomar decisiones acertadas

❖ Cuénteme como hace Ud. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y Cómo sabe, cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo.

RTA: Para mí todos los clientes son importantes, vamos a hablar en el caso de atención al público; para mí todos los casos son importantes, Pero dentro de esa importancia debe haber alguno Que amerite qué tenga una urgencia mayor, yo considero algo urgente es que se tenga que hacer ya, importante es que para mí es una prioridad pero prima la urgencia, en qué sentido si yo veo una persona en la fila que está enferma también veo el mayor cliente de la oficina haciendo fila, Pero tengo una persona en la fila que está enferma ¿a quién le tengo que dar prioridad? Yo diría que a la persona enferma, por más importante que sea ese cliente que está en la fila también, porque es que hay una persona que no tiene las capacidades de pronto físicas para poder afrontar una fila o poder esperar un tiempo determinado, Entonces yo tengo que darle como urgencia a esa persona y tengo un cliente significativo yo ¿Qué hago con ese cliente significativo? "señor fulano de tal Permítame un momentico voy a tender ese señor ya continuó con usted" estoy dando en este momento prioridad a la urgencia, pero le estoy dando mucha importancia al cliente importante... no sé si me hago entender... entonces Como ponerte un ejemplo de esa manera Qué es urgente; yo tengo por decir algo, Estoy atendiendo a un cliente muy importante dentro de la oficina, si me llaman de mi casa que se presentó una calamidad total, Que es urgente para mí en ese momento mi familia, entonces yo tengo que decirle a mi cliente importante "Oiga Qué pena se me acaba de presentar una situación complicada yo salgo y lo llamo en un momento Y le cuento y seguimos hablando" en ese momento Cobra un mayor nivel de importancia la urgencia que lo importante cierto, qué es importante y que es urgente de acuerdo a la pregunta que me estás haciendo... Entonces yo tengo ahí qué saber, bueno, si lo urgente es muy urgente, ¿que impacta más para mí en ese momento? si es muy urgente, Bueno hay que darle urgencia esto porque por más pequeña que sea una persona... haber yo me refiero en este caso, vamos a hacerle una aprobación a un cliente, resulta que un cliente se le presentó un negocio importantísimo hoy, es para hoy sino es para hoy el cliente pierde el negocio, puede ser un cliente pequeño pero tengo un cliente grande que necesita mucho más dinero pero no lo necesita para hoy en él puedes decir "no eso es para hacer un pago la próxima semana" ¿a quién le tengo que dar prioridad?, Pues a este cliente que necesita el crédito para hoy porque le salió el negocio, Porque si yo no lo apoyo ese Cliente va a entrar en un detrimento económico, lo voy a afectar en su economía, Entonces yo tengo que darle esa prioridad esa urgencia... y lo importante no lo dejé a un lado sino que le doy su tratamiento en el momento que lo necesite de una manera óptima.

❖ ¿Es el aprendizaje clave para las decisiones... y es la experiencia clave para el aprendizaje? (porque)

RTA: Ambas, como te comentaba ahora, para mi concepto, la experiencia para mí es un valor fundamental; Pero, si yo me quedo únicamente basado en mi experiencia y nunca me capacito, nunca estudio, nunca leo, me voy a quedar de pronto en un lejano pasado donde no me estoy

retroalimentando, por eso nosotros tenemos que estar en continuo aprendizaje totalmente, tenemos que estarnos reinventando cada día.

4.4.7.3 ÁREA 3. (Experiencia y labor)

❖ ¿ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió? ¿Qué tuvo en cuenta para tomar esa decisión?

RTA: si claro, desafortunadamente hace muy poco tiempo en diciembre del año pasado me tocó despedir a un empleado por una situación complicada por unos errores que el cometió y el banco en eso sí es tajante desafortunadamente fue un proceso de un año y tocó despedirlo fue una decisión dura porque no me gusta tomar ese tipo de decisiones pero a veces hay que tomarlas.

❖ ¿Cómo influye su experiencia y conocimiento adquirido en el momento de tomar una decisión? (laboral y personal)

RTA: Bueno mi experiencia, Pues porque yo ya llevo mucho tiempo de estar trabajando en el tema y saber cuál es la mejor decisión que debo tomar en cada caso, sin embargo cada vez se presentan casos diferentes dónde nos toca prepararnos para tomar ese tipo de decisiones; hay decisiones que no se pueden tomar de forma inmediata, hay decisiones que toca prepararnos, Entonces yo con mi experiencia, yo puedo decir "bueno en anteriores oportunidades esto que yo hice No fue el mejor resultado, no me fue bien" hombre, Entonces vamos a mirar y nos preparamos mejor y sacamos alternativas que nos permitan tener mejores resultados; o la mejor decisión, Entonces yo pienso que la experiencia influye mucho qué puede ser para cuestionarnos y mejorar una mejor decisión en un futuro, cierto o porque de pronto me pudo haber dado buenos resultados de esa decisión, Entonces por lo general Yo a esas decisiones las sigo tomando... pero yo siempre pienso que nosotros debemos estar actualizados para tomar decisiones.

❖ ¿Maneja algún modelo o guía para tomar decisiones dentro del desarrollo de sus funciones?

RTA: Ammm es que depende, aquí en el banco se toman muchas decisiones, se toman decisiones comerciales que es algo muy marco, ante un decisión comercial, en cuanto a un crédito, todo depende de los estados financieros del cliente, si el cliente tiene la capacidad económica para pagar el crédito se presta, pero eso es muy marco, cierto... hay decisiones que se tiene que tomar, como por ejemplo eh... cuando tengo la oficina totalmente llena, como en el caso de ahora, eh... de

pronto a un funcionario eh... se le enferma un familiar y ¿qué decisión tomo yo? Tengo la oficina llena, no tengo más funcionarios, ¿Qué hago con ese señor?, ¿lo dejo ir?, o le digo “oiga espéreme, no importa que su hijo esté muy enfermo, espéreme y atiéndame todo el público”, no, pero la decisión que yo0 tengo que tomar humanamente es decirle “váyase yo me siento en su puesto, vamos a seguir atendiendo la gente, después miramos a ver que hacemos” entonces salimos y el explicamos al público... entonces depende de las situaciones que se presenten son las decisiones que tomamos, cada decisión tiene un mundo diferente, no hay ninguna que se pueda enmarcar en algo, en algún formato, ceñir, salvo las que le digo yo que sean decisiones de crédito, eh... por decir algo, a mí me dice el banco, Jaime a los funcionarios usted puede darles 15 min. De descanso durante el día, aparte de la hora de almuerzo, pero yo le puedo decir a una persona, la oficina está sola, este funcionario trabaja muchísimo, se queda hasta altas horas de la noche, “oiga hermano, porque no se toma una hora más”, son decisiones que el banco tiene enmarcadas, pero yo puedo ser flexible a ellas; por ejemplo, yo tengo unos asesores que trabaja en los municipios, ellos obligatoriamente tienen que estar en los municipios a la hora señalada, pero yo tengo funcionarios en el municipio del tarra, donde las situaciones de seguridad son complicadas, entonces pasa que a mí me llama un funcionario y me dice “don Jaime, hay un carro bomba en la vía, ¿Qué hago?” y decirle yo “hermano pase por un ladito”... no... tengo que decirle, “maestro devuélvase”, así el banco me exige a mí que tenga que estar a la hora atendiendo el público, yo me hago responsable por esa decisión, señores Bancolombia, para mí, eh... es importante la integridad física y personal de este funcionario, no va atender hoy, porque esta persona no pudo pasar y el banco me da ese respaldo a mí, siempre y cuando sea así... entonces hay unas cosas que están enmarcadas, pero yo puedo llegar y decirle al banco, “oiga no las vamos a cumplir porque estamos pasando por esta situación”, ves, no puede haber un marco tan ceñido para algunas decisiones, hay algunas que si lo ameritan.

❖ ¿Cómo toma Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, afectar la organización o ganar para la misma?

RTA: Mira esta es una entidad de riesgo, cuando nosotros préstamos plata estamos en riesgo latente yo le puedo prestar a un cliente muy bueno el día de mañana es el cliente puede tener un revés de la vida y no pagar más porque tuvo una situación complicada, eso el banco lo entiende, todas las entidades financieras somos de riesgo, hoy tenemos mañana no podemos tener, ¿Cuál es nuestra labor primordial, principal? minimizar ese riesgo y para eso estamos nosotros capacitados, en lo posible de estar todo el tiempo minimizando el riesgo, ¿cómo le hacemos? hacemos estudios de sectores, Entonces el sector de la panadería es muy diferente al sector de transporte; dentro del sector de transporte es muy diferente el sector de los que manejan camiones de cisterna a los que manejan carrocería eh... en alguna época los camiones que manejaban cisterna eran excelentes porque la situación con Ecopetrol estaba muy bien, hoy en día la situación con Ecopetrol ha cambiado, entonces los camiones cisterna ya es complicado, entonces están volviendo a pasarse a carrocería, entonces ¿qué pasa cuando hay tanta carrocería? ya el nivel o la competencia es muy alta; entonces los fletes, regalan los fletes, entonces se presentan dificultades... y nosotros primero para ir minimizando riesgos hacemos estudio de sectores analizamos mucho la referenciación de un cliente, cómo ha sido en su comportamiento de pagos, cómo qué patrimonio tiene, que respaldo

puede llegar a tener, Incluso si es un proyecto nuevo, cómo lo podemos apoyar si nosotros le vemos que va a tener una buena dinámica o si de pronto es un proyecto que está desfasado... hay muchas cosas que nosotros tenemos en cuenta para tomar decisiones, lo que nosotros muchas veces no nos interesa es crecer, ósea, nosotros debemos crecer porque nos exige el medio, pero los lineamientos nuestros son crecer pero bien, pero si vamos a crecer con un riesgo latente es preferiblemente no crecer, entonces dentro de los lineamientos de nosotros decimos “Oiga cuide mucho, crezca pero bien y si usted ve que no puede crecer bien, no lo haga” cierto; nosotros aquí debemos de crecer con mucho cuidado, somos una entidad muy grande, tenemos un patrimonio altísimo de 150 mil millones de pesos, eso es muchísima plata en una plaza como Ocaña, Entonces nosotros tenemos que cuidar ese patrimonio, el banco exige aquí como gerentes para eso y eso es lo que yo trato de trasladarle a mis asesores comerciales, para que ellos de cierto modo, ellos minimicen ese riesgo; aparte de esos estudios nosotros aquí hacemos comités eh... hacemos comités de la oficina como tal y luego hacemos unos comités dependiendo las atribuciones y a qué instancias se deben de enviar o tomar esa decisión eh... entonces sí entro con el gerente de zona, hacemos unos comités, en la parte de cifras hay una área especializada del banco que se llama “proceso integral de crédito” donde ellos hacen el análisis de las cifras y mira cómo está una empresa financieramente eh... entonces le dicen a uno unos tips eh... Entonces le dicen a uno “Oiga este cliente Tiene estas fortalezas, pero tiene tales debilidades eh... podemos mirar esto, fortalecernos por este lado; o tenga cuidado, con este sector no se meta...” Ellos nos brindan toda la información, entonces tiene concepto de mi asesor que me muestra el caso, está el concepto mío que conozco de pronto cómo se mueve ese sector y por eso hay un proceso integral de crédito que nos da los tips eh... finalmente con todo ese compendio de información lo presentamos a un comité de crédito, donde tomamos una decisión final, si le aprobamos al cliente lo que pide, si le aprobamos menos o más.

❖ ¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión, estrés o inmediatez?

RTA: Bueno yo por fortuna eh...yo trabajo muy bien, inclusive con presión encima, yo soy una persona que tiene que explicarle a la gente, escuchar a la gente, interpretarla, eh... saberla comprender, para ver qué decisión tomo, entonces yo no puedo llegar y salir a la calle porque un persona llego molesta y grosera a tratarnos mal y todo, y yo igualarme a esa persona, no, no, yo a esa persona tengo que invitarle, decirle siéntese, tómese un tinto, tómese un vaso de agua, vamos a ver que hacemos, entonces, yo pienso que nosotros como tal en esos momentos difíciles no podemos igualarnos a la persona, sino hay que tratarlas de entender, y no hacer juicios a priori, porque yo no sé qué problema tenga esa persona, si por decir algo, tengo una persona en la fila, y llego la cama baja a quitarle la moto, el carro que este allá a fuera, esa persona va decir, “¿Qué hago?, salgo por el carro pierdo la fila” yo tengo que tratar de mirar cómo entro en una mediate con el cliente que se molestó porque le quitaron el carro, que no es la culpa directa nuestra, porque él puede parquear el carro en otra lado, por decirlo así, de todas maneras la demora en la fila le pudo haber causado un cierto inconformismo y las personas muchas veces buscan lo más inmediato para discutir, si yo me igualo con el vamos a ser dos personas discutiendo. Entonces yo pienso lo primero es que haya una muy buena comunicación, hablar con la gente conocerla, interpretarla,

tratar de mirar cómo puedo yo, ponerme en los zapatos de el para poderlo entender. Entonces yo en ese momento tratar de tomar una decisión eh... y yo realmente casi conflictos no manejo, yo conflictos casi no tengo ¿Por qué? Porque trato de manejar la gente muy jovial, muy popular, como muy de amistad, cuando es lo posible; ha llegado casos donde el banco ha tomado la decisión de cancelar los contratos con los clientes por mutuo acuerdo porque hay personas eh... que realmente son muy pasadas, hay personas que llegan amenazar con un arma de fuego, que eso es prohibido en una entidad financiera; bueno hay muchas cosas que nos han tocado tomar decisiones incluso, de cancelar los contratos con los clientes, porque realmente no son clientes deseados para la entidad financiera eh... son muy escasos yo diría que si aquí se ha tomado un decisión así, ha sido un solo caso, en los nueve años que llevo yo acá, pero a veces hay cosas que manejarlas porque no siempre el cliente tiene la razón, hay clientes que son bastantes pasados, y a veces hay que darle entender el cliente, “oiga usted se está equivocando” eh... y hay otra cosa que hay que ver también, el nivel cultural que se maneja en las diferentes poblaciones Aquí en Ocaña el nivel cultural es muy diferente al que se maneja en Cúcuta, Bucaramanga, Bogotá, Medellín, o al que se manejen Ábrego, en Río de oro, los niveles culturales son totalmente diferentes; entonces a veces se presenta ese tipo de conflictos Y si uno no entiende las personas, no las conoce, pues uno va entrar todo el tiempo en conflicto y eso es lo que toca tratar de evitar.

❖ ¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio? - ¿le ha tocado consultar expertos en algún momento con un problema o situación?

RTA: Si es necesario Sí claro, hay situaciones jurídicas de pronto que no las manejamos por colocar un ejemplo, una demanda laboral, son cosas que uno no maneja todavía al cien por ciento, entonces es bueno consultarla con otras áreas, incluso hay decisiones que yo no las puedo tomar directamente, por ejemplo si yo voy a mirar un riesgo de crédito yo tengo unas atribuciones que me permite el banco, hasta ese riesgo tomar decisiones, de ahí en adelante eso tiene que irse a otra Estancia Superior a que se Tomen las decisiones del caso; en cuanto a temas laborales, no todas las decisiones Las tomo yo, entonces yo tengo que consultar con el área de talento humano para poder tomar esa decisión, es decir, yo no puedo llegar y decir voy a despedir a tal funcionario porque cometió un error, no, esa decisión siempre tiene que ser consultada por el banco.

❖ Entonces qué opina usted si ante la falta de fuentes abundantes de información ¿los gerentes deben acudir a su intuición o esto implicaría muchos riesgos?

RTA: Yo tengo una palabra que siempre utilizó, Qué es que digo que hay que trabajar con el estómago... uno muchas veces, hasta en los negocios personales cuando uno siente como cierto calambre interno, no, como cierta cosita que está avisando oiga tenga cuidado que ahí puede haber algún problema eh... Entonces si la intuición pienso yo que es importantísima, Yo pienso que uno esté tranquilo en los negocios, en todo negocio es un valor muy importante para tomar una decisión eh... Claro está que no todos los negocios se pueden tomar por intuición, a todos los

negocios no se le puede colocar el corazón eh... Yo no puedo decir y mirar una persona "no este señor me cayó muy bien, no tiene Cómo pagarme, pero me cayó bien, ¡Vamos a prestarle plata!" Es que yo no puedo poner en riesgo las entidades del banco, este es una entidad donde yo tengo que rendir unos resultados muy seguros, tengo que mantenerme en eso eh... entonces hay muchas cosas eh... cuando yo no tengo la información, Tengo que buscar, yo tengo que buscar por algún medio esa información, entonces a mí me llega aquí una información muy vaga, muy plana, que son papeles, Entonces por decir algo, Yo no puedo ir a hacer una visita a un municipio como el tarra, No porque no pueda eh... de pronto porque por tiempo no pueda ir, ¿qué le digo yo a funcionario? Hágame una entrevista al cliente, tómeme foto al establecimiento de comercio, deme la ubicación, dígame quién le compra a quién le vende y dígame la apreciación de esas personas eh... entonces yo tengo que llenarme de varios argumentos, varios puntos para tomar una decisión, sea positiva o negativa para el cliente.

❖ Considera que ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso decisorio?

RTA: si es Útil para tomar una decisión; pero, mira yo puedo ver un cliente que financieramente está muy bien, que financieramente está excelentemente bien, sí, ese Cliente da para prestarle muchísima plata pero hay algo que me dice a mí o me llega un comentario que me dicen, "Oiga tenga cuidado porque la plata de este señor no es buena" entonces, ¿será que sí? ¿Será que no?... Entonces empiezo yo a mirar que no me parece o cuando yo le estoy haciendo la entrevista no es claro en algo o que de pronto no sea transparente eh... entonces hay algo que empieza decirme a mí "Oiga tenga cuidado porque hay algo que no está encadenado" entonces yo Por eso tengo que mirar mucho, que todo cuadre, Que el cliente me diga yo debo esto por fuera y que la central de información me diga "Sí señor eso es cierto".

❖ ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo al momento de tomar una decisión?

RTA: Correcto, Cuando una persona no tiene la capacidad, yo la persona tengo que decirle y ser muy claro con la persona que desafortunadamente, si la persona mejora o no maneja su condición financiera, no se le puede prestar dinero, por lo menos en Bancolombia, porque hay entidades que de pronto no miran mucho el riesgo y prestan a diestra y siniestra, sin importar el riesgo; porque de pronto van detrás de otro tipo de cosas eh... Hay personas en el medio, personas que son agiotistas, que prestan plata a unos intereses muy elevados y unas condiciones muy fáciles aparentemente para el cliente, porque no le piden tanto papel, pero le piden es una hipoteca y la hipoteca no es una hipoteca sino una retroventa una compraventa con pacto de retroventa, entonces esa persona van detrás de que el cliente pague sino detrás de su activo, de quitarle ese activo; ese no es el interés de Bancolombia... el interés de Bancolombia es haciendo mucha ilusión a la banca más humana, el interés es ayudarlo para que haga realidad su proyecto de vida, que yo lo acompañe en su crecimiento empresarial, que el banco le pide una garantía, ¡Claro! porque el banco tiene que cuidarse, porque de todas maneras el banco no puede llegar y votar plata de forma desproporcional

e insegura, No... yo tengo que cuidar un poco los intereses del banco, entonces le piden una garantía, porque a futuro pueden pasar algunas cosas, los mercados cambian, pero no quiere decir que yo vaya detrás de ese inmueble; yo le voy diciendo asegúrese usted, que le voy a prestar una plata y vamos pa' lante todos.

❖ ¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?

RTA: Bueno el trabajo en equipo es como los relojes, si un piñón de un reloj no funciona bien, se frena, no trabaja el reloj, así es el trabajo en equipo, aquí todos tenemos que estar como una maquinaria totalmente en Granados y trabajando, si el gerente de la oficina no trabaja pues los asesores van a fallar porque no tienen quien le consiga negocio o no hay quien genere negocio o no hay quién apruebe negocios, entonces no tienen cómo trabajar, si un asesor comercial no genera negocio para que el gerente apruebe pues no haber colocación de crédito, entonces si los cajeros no atienden bien al público entonces la gente se va molesta sea para otra entidad y yo me quedo sin público, entonces si la niña de aquí que no ayudan con el aseo no me limpian bien el puesto de trabajo, no está decoroso la gente cuando llegan al puesto y encuentran desordenadas sucio pues la gente se va entonces todo es una cadena desde el más mínimo hasta el más alto; si el mensajero yo le envío para que me lleve una carta a tiempo y no la lleva tiempo y quedó mal... no le llegó la comunicación al cliente a tiempo, el cliente se molesta, entonces esto es una cadena que debe estar todo entrelazados entonces para mí el trabajo en equipo es importante

❖ ¿Cuándo ha tenido resultados no esperados en decisiones tomadas, que sentimientos ha tenido o vivido en ese momento?

RTA: Pues son sentimientos ahí como... quedo defraudado conmigo mismo, yo quisiera que siempre fueran buenos, eh... trato en lo posible de no justificarlos de alguna manera, cuando los resultados son malos, son malos, que no, que el año pasado nos fue muy bien y nos están pidiendo estar igual que el año pasado, que los mercados cambiaron si, los resultados malos son malos, eso de aguas tibias no, cuando es malo es malo, cunado es bueno es bueno, eh...hay algo muy importante que me sucede a mí es que por fortuna y gracias a Dios siempre me va muy bien, yo siempre le doy gracias a Dios, que días un cliente me dijo, “pero es que este banco siempre vive lleno” y yo, gracias a Dios vive lleno usted se imagina que este banco estaría solo yo que estaría haciendo... ¡gracias a Dios está lleno! Y para usted también es importante que esté lleno, porque usted está viendo que es una entidad sólida, que lo respalda, que la platica que usted deja aquí, siempre va estar aquí, eso es importante, eso es el principal banco del país, entonces eh...claro nos causa de pronto desanimo cuando las cosas no salen cuando uno no quisiera, pero eso son retos y oportunidades de mejoramiento, yo siempre los tomo como oportunidades de mejoramiento, cuando a mí me va mal, bueno, “que no nos fue bien aquí, vamos a cambiarlo por esto y esto” entonces siempre son oportunidades de mejoramiento.

4.4.7.4 ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

❖ ¿Cómo define su personalidad?

RTA: Yo soy como muy jovial, yo soy como muy expresivo, soy una persona muy trabajadora y muy dedicada, soy una persona que me comprometo demasiado me arraigo mucho a las cosas y quiero sacar las adelante y tomé todo muy personal, la verdad Considero que eso es un defecto pienso yo, por ejemplo, si a mí me va mal en el banco eso me afecta bastante porque siempre quiero ser mejor, Entonces es porque soy muy competitivo; bueno por querer tanto la entidad, si a mí alguien me habla mal del banco yo lo tomo como si estuviera hablando mal de mí y no debería así pero la verdad es que es así, porque quiero mucho a la empresa, luché por ella, porque sea la mejor, por que estemos siempre pues a la vanguardia, por eso Pienso que avece me tiende a afectar.

❖ ¿Qué es lo que usted siempre espera de las personas?

RTA: Lealtad, compromiso, este... yo pienso que después que una persona tenga muy buena disposición, que sea Leal, que sea comprometido, ahí lo tiene todo.

❖ En forma resumida ¿cómo maneja Ud. la toma de una decisión en su casa?

RTA: Con mucha comunicación, yo soy muy amigo de ellos, trato de ser muy amigos de ellos, darles mucha confianza, eh... trato en lo posible de que no hayan gritos, nunca les he pegado en mi vida, con ellos siempre es comunicación, “venga mijo siéntese, ¿qué pasó aquí?, ¿usted que considera?, ¿cómo considera usted que podría ser mejor?, ¿ si usted lo hubiese hecho de otra manera, que resultados hubiera podido tener?... y con ejemplos, aunque me pueda equivocar, pero trato de darles el mejor ejemplo posible y que ellos mismos encuentren la solución de un problema, no que yo se las encuentre, ellos tienen que buscar la solución a sus propios problemas, porque no toda la vida van a estar al lado mío ni toda la vida voy a estar para ellos.

❖ ¿Teóricamente qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?

RTA: Teóricamente, no; yo pienso que las decisiones siempre deben ser acertadas, para tomar una decisión siempre debe ser fundamentada, eh... yo lo hago de una manera muy empírica pues te estoy dando esta respuesta, para tomar una buena decisión en la procura, de que sea una decisión acertada, debe ser una decisión fundamentada para poderla tomar de la mejor manera.

❖ ¿Qué valores y creencias considera Ud., han fortalecido su labor como profesional, y de qué forma le han ayudado a tomar decisiones en su trabajo, en su vida personal?

RTA: Yo pienso que soy una persona honesta, transparente, leal, demasiado leal diría yo, como se dice vulgarmente, soy de las que se hace matar... soy una persona que soy muy amigo, soy una persona que entrega todo, y los valores yo pienso que lo primordial y más en una entidad de riesgo como un banco pues donde se mueven activos, dinero, eh... yo pienso que la honestidad, la lealtad, la transparencia, son valores fundamentales.

❖ ¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?

RTA: lo mismo que te he dicho durante casi toda la entrevista, buscar oportunidades de mejoramiento siempre, nunca encontrar que fue un error que cometí y quedarme enfrascado en el error, no, la creatividad en eso está es en buscar soluciones a ese problema, de tal manera que siempre salgamos adelante y siempre tengamos éxito en nuestro que hacer y nuestras decisiones, entonces, para tomar una decisión, para ser creativa a lo que se toma una decisión, es sino que buscar la mejor manera de tomarla, que sea una decisión acertada, y otra cosa muy importante es que cuando sea una decisión, negativa para un cliente, es saber decirle no, no decirle no por tal cosa, sino es saberle decir no, decirle a una persona, “oiga, es que usted no es que sea malo, es que simplemente usted por esta situación puntal, usted en este momento no cumplió para poderlo ayudar, pero la decisión en este momento del banco es apoyarlo en muchas cosas, en este momento la mejor alternativa para usted no es que le presten plata, sino que le amplíen los plazos, porque usted está ya asfixiado económicamente, por ponerte un ejemplo, es decirle a una persona no, pero muy decorosamente, muy adornadamente, que sea sutil a sus oídos, entonces yo pienso que uno siempre, siempre debe estar improvisando; ser muy creativo en tomar decisiones, de toda índole, saber uno como va actuar siempre en su vida.

❖ ¿El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones de forma acertada o será que necesita un mayor nivel de formación?

RTA: No, nunca, nunca, Es suficiente tanto es así que Nuestra Empresa tenemos una plataforma que se llama formación virtual, a nosotros nos exigen, no es voluntaria es una exigencia del banco donde todos los días tenemos unos tiempos determinados, que todos los días tenemos que estar entrando a una capacitación totalmente diferente, para tratar de retroalimentarnos en procesos, y todos los días cambian los procesos, todos los días cambian las dinámicas de la economía del país, entonces si yo no leo, si yo no me entero Cuál es la tendencia del dólar por decir algo en esta semana, si a mí no me interesa eso pues yo no puedo hacer negocios buenos ¿porque? Porque no

sé cómo va; entonces me llega un cliente y me dice "imagínese de que el crédito que me colocó en dólares no me sirve porque el dólar subió" y si yo no le tengo una alternativa a él, no sé el proceso y voy le contesto de una manera Absurda, grosera "Bueno eso es problema suyo usted lo tomo" No! yo le tengo que decir a él "no se preocupe para eso tenemos otra alternativa, que podemos cambiar ese producto que usted tenía por otro", pero si yo no Leo, no me instruyó, no tengo con que ofrecerle al cliente... y en la vida personal también, Mira que nuestros hijos hoy en día saben más que, lo que nosotros sabíamos en esa época cuándo teníamos la misma edad de ellos, ¿porque?, porque las condiciones han cambiado, Entonces yo no tengo que pedirle a mis hijos que se adapten a mí Por qué es que yo ya estoy viejo y yo tengo unos pensamientos totalmente diferente a los de ellos, El que tiene que adaptarse a mis hijos soy yo a la nueva dinámica de la Juventud, Entonces yo tengo que leer, yo tengo que ponerme a estudiar para estar a la par con ellos, de que en el día de mañana ellos me hablen en inglés y yo no sepa ni siquiera qué es lo que me están diciendo, porque hoy en día los niños están estudiando mucho inglés es como su prioridad saber inglés, si, uno no se puede quedar en eso, de que los niños le hablan a uno ya de cosas de ahora, ya que uno nunca se imaginó qué le iban a preguntar por temas , Entonces si uno no se prepara en el tema de sexualidad, en el tema de adultez de ellos, En el tema de muchas cosas, porque hoy los niños tienen una actividad sexual más temprana de la que tuvimos posiblemente nosotros, si yo no me preparo, no leo, no me instruyó sobre eso, mi hijo me lanza una pregunta donde yo tengo que decir "Oiga espere yo voy consultar a ver" entonces yo Por eso digo que la experiencia es muy importante pero debe de ir de la mano... pero yo pienso que si nosotros no nos preparamos para eso para estarnos actualizando, para estar reinventándoos, no vamos a ser competitivos⁵⁹.

⁵⁹ ENTREVISTA Con el Directivo de primer nivel N° 7. Gerente de BANCOLOMBIA. Ocaña, N. de S. 26/06/15. 10:30 am

CONCLUSIONES

La toma de decisiones concentra su importancia en el impacto ocasionado en los resultados de la organización, estos pueden ser positivos o negativos dependiendo el grado de afectación de las mismas. Los directivos deben aprender a evaluar los factores internos y externos que sobresalen en su entidad financiera para poder así tomar la decisión más acertada logrando que el costo de oportunidad sea mínimo o nulo.

Teniendo en cuenta, los diferentes modelos en la toma de decisiones, como son: Racional, Político, de Procesos y anárquico, se obtuvo como resultado que el modelo racional es el más aplicado por los directivos de primer nivel de las entidades financieras, debido que, toman decisiones a partir de mecanismos más formales, como manuales, políticas internas y guías, permitiéndoles un plan de acciones estructurado hacia el cumplimiento de sus propósitos.

Por otra parte, se resalta la importancia que le dan los directivos de primer nivel al manejo de la buena actitud, por parte de ellos y de su equipo de trabajo, pues consideran que un buen ambiente de trabajo genera mejores resultados. Los directivos coinciden en que un trabajador para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas, no basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias, se requiere también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus directivos.

Además, las habilidades cognitivas les han permitido desarrollar esa inteligencia empresarial que les permite tener la capacidad comunicacional, social, de atención, de análisis, de asimilación y desglosamiento de aquella información pertinente para la toma de decisiones. El respeto, la honestidad, la responsabilidad y la sinceridad, son los valores que fundamentan la ética de los directivos y han fortalecido su desempeño.

Por último, la experiencia es un factor que tiene mucha incidencia en la toma de decisiones de los directivos de primer nivel de las entidades financieras, dado que, ellos consideran que apoyados en ella, toman decisiones más apropiadas.

RECOMENDACIONES

- ❖ El tema de investigación trabajado es muy extenso, por ende es conveniente sugerir que partiendo de esta indagación se inicien otras exploraciones en nuevos sectores de la ciudad de Ocaña.

- ❖ La indagación realizada con el tema de toma de decisiones, arroja la importancia de otros factores que en cierta forma inciden en el proceso decisorio, por tal razón cabe sugerir, que partiendo de lo establecido se inicien nuevas pesquisas que involucren el desarrollo a profundidad de temas tales como la intuición, la experiencia, el aprendizaje, el nivel educativo, la cultura socio-económica, la etnografía, entre otros.

- ❖ Los Modelos de decisión pueden trabajarse de forma conjunta como se hizo en esta investigación o de forma separada, enfatizando en un modelo específico y en un sector determinado de la ciudad de Ocaña, de esta forma seguir ampliando la investigación del tema de toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. La administración: Entre tradición y renovación. 2009. U libre de Cali. ISBN: 978-289-1053-235
- BUCHANAN, Leigh, y O'CONNELL, Andrew. Breve historia de la toma de Decisiones. En: Harvard Deusto Business Review. Julio 2006.
- DAMASIO AR. El error de Descartes. Barcelona: Crítica; 1998.
- ENTREVISTA con Directivo de primer nivel N°1. Subgerente, Banco Caja Social. Ocaña, N. de S. 6/06/15. 8:30 pm
- ENTREVISTA con Directivo de primer nivel N°2. Subgerente del BBVA. Ocaña N de S. 10/06/15. 9:00 pm
- ENTREVISTA con Directivo primer nivel N° 3. Gerente, BANCAMIA oficina Ocaña, N. de S. 20/06/15. 9:30 am
- ENTREVISTA Con el Directivo de primer nivel N° 5. Gerente del Banco DAVIVIENDA. Ocaña, N. de S. 23/06/15. 8:00 am.
- ENTREVISTA Con el Directivo de primer nivel N° 6. Gerente del Banco de Bogotá. Ocaña, N. de S. 23/06/15. 6:00 pm
- ENTREVISTA Con el Directivo de primer nivel N° 7. Gerente de BANCOLOMBIA. Ocaña, N. de S. 26/06/15. 10:30 am
- ENTREVISTA con el Directivo de primer nivel N°4, Gerente Administrativo de CREDISERVIR. Ocaña N.de S. 22/06/15 3:00 pm.
- ESTRADA, Fernando. Economía y racionalidad de las organizaciones, Los aportes de Herbert A. Simon. En: Revista de estudios sociales. Diciembre de 2008. Vol.57. No. 31 P. ISSN 19000-5180
- GONZÁLEZ GONZALEZ, Patricia y BERMÚDEZ RODRIGUEZ, Tatiana. Una Aproximación al Modelo de Toma de Decisiones usado por los Gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. Artículo de investigación derivado del proyecto. Cali, valle del cauca. Contaduría, Universidad de Antioquia. 2008. 52.
- HITT, Michael A, BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyam W. Administración. Tomas de decisión individual y en grupo. 9 ed. México. Pearson Educación. 2006.
- HUBER, George P. Toma de decisiones en la gerencia. México D.F. Tirlas S.A de C.V. 1989
- KOONTZ, H., WEHRICH, H., & CANNICE, M. (2012). toma de decisiones En: Administracion una Perspectiva Global y Empresarial. (Decimocuarta ed.). (M. J. Staines, Trad.) mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración, un enfoque internacional. Toma de decisiones. 7ª Edición. México D.F. Traducido por Jaime Gómez Mont y Javier Dávila Martínez. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. 2007.

MOODY, Paul E. Toma de decisiones gerenciales. Toma de decisiones. Colombia, Ediciones Lerner LTDA.1990. ISBN 958-600-064-8

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, diccionario de la lengua española, Décimo novena edición. Madrid, España. Editorial Espasa-Calpe S.A. 1970

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Super diccionario ilustrado color, primera edición. Editor Gustavo de Elorza Martínez. Bogotá, Colombia. Zamora editores Ltda. ISBN: 978-958-677-390-4

RODRÍGUEZ CRUZ, Yunier. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubana. Tesis Doctoral. Granada, España. Universidad de Granada & Universidad de la Habana. Mayo 2014.

RUIZ, Iván D. y ABELLO, Jairo. La intuición estratégica como eje dinamizador en la toma de decisiones de las mipymes. Tesis de Maestría. Bogotá D.C: Universidad del Rosario. (No).

TRANEL D, Damasio AR. Neuropsychology and behavioral neurology. In Cacioppo JT, Tassinary LG, Berntson GG, eds. Handbook of psychophysiology. 2 ed. New York: Cambridge University Press; 2000.

REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

ASOBANCARIA. Marco jurídico del sector financiero colombiano, normatividad aplicable. [En línea][Citado 10 de mayo 2015] Disponible en: <http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/juridico_legal/marco_juridico_del_sector_financiero_colombiano/normatividad_aplicable>

BUSINESS INTELLIGENCE FÁCIL. DSS: Tipo de Decisiones Empresariales. 27 de octubre de 2009. [En línea]. [Citado 3/05/15]. Disponible en < <http://www.businessintelligence.info/dss/toma-decisiones-business-intelligence.html>>

Diccionario de la lengua Española. [En línea]. Madrid. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 2016 [Citado 6 de mayo de 2015] Disponible en<<http://lema.rae.es/drae/?val=decidir>>

El Rol de la Intuición en la Toma de Decisiones. [En line]. Manuel Gross, Blog de CNNExpansion (Pensamiento Imaginativo). Abril 26 de 2010. [Citado 3 de Mayo de 2015]. Disponible en <<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/769709/El-rol-de-la-intuicion-en-la-toma-de-decisiones.html>>

Equipo N° 1, Catedra: Toma de Decisiones. [En línea]. LADERA, Gregori. ZAMBRANO, Lisbeth y ZAMBRANO, Olimar. Blog de Consultores Gerenciales. 10 de junio de 2012. [Citado 2 de mayo de 2015] Disponible en: < <http://modeloracional.blogspot.com.co/>>

GARCÍA HIGUERA, José Antonio. El proceso de Toma de Decisiones y de Resolución de Problemas. [En línea]. Blog, Grandes Pymes. Las 7 etapas del proceso de Toma de decisiones y resolución de problemas. [Citado 2 de mayo de 2015] Disponible en: <<http://www.grandespymes.com.ar/2013/10/17/el-proceso-de-toma-de-decisiones-y-de-resolucion-de-problemas/>>

GIL, Judith y TORO, Landis. Modelo de toma de decisiones: modelo político. 2012. [en línea] [Citado 2 de mayo de 2015] Disponible en: <<http://tomemosladecision.blogspot.com/2012/06/modelo-de-toma-de-decisiones-modelo.html>>

Investigación Cualitativa y Cuantitativa. [En línea]. Explorable.com. Noviembre 3 de 2009. [Citado en 6 de mayo de 2015] Disponible en < <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>>

La Racionalidad Limitada. HERBERT A. Simon. [Citado por Nadia Troncoso]. [En línea][Consultado 2 de mayo de 2015] Disponible en: http://olea.org/~nadia.troncoso/Tesis_de_licenciatura/Herbert-Simon-La-racionalidad-limitada.html

Ley 60 de 1981. [En line]. Bogotá, Colombia. CONGRESO DE LA REPUBLICA. 23 de noviembre de 1981. [Citado 10 de mayo de 2015] Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103930_archivo_pdf.pdf>

Normatividad de la Administración de Empresas, Decreto 2718 de 1984. [En línea]. Bogotá, Colombia. CONSEJO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. 2 de noviembre de 1984. [10 mayo de 2015]. Disponible en:
<http://www.cpaee.gov.co/documentos/normatividad/decreto_2718_de_1984.pdf>

RAMÍREZ, Guillermo. Principios de Administración: Toma de decisiones. Núcleo 5". [En línea] [Citado 3 de mayo de 2015]. Disponible en
<<http://es.calameo.com/books/0004810660f27e7865551>>

RODRÍGUEZ PONCE, Emilio y PEDRAJA REJAS, Liliana. Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Innovar. [En línea]. Admón. Pública. Vol.19, no.35. Septiembre de 2009. [Citado 8 de mayo de 2015] Disponible en <<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19n35/19n35a04.pdf>>

Toma de decisiones. [En línea]. Blog, Miguel Ángel Ariño. Mayo 12 de 2011. [Citado 6 de mayo de 2015] Disponible en <<http://miguelarino.com/2011/05/12/la-intuicion-en-la-toma-de-decisiones/#comment-166361>>

ANEXO

Anexo 1. Entrevista dirigida a los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña.

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevistado: _____ **Años de Experiencia:**

Entidad financiera: _____ **Fecha y hora:**

Objetivo de la entrevista: Comprender la toma de decisiones de los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña.

✓ **ÁREA 1. (Generalidades)**

1. Regáleme su nombre completo por favor
2. ¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en Ocaña?
3. ¿Qué es lo que siempre espera de las personas?
4. ¿Qué es lo que lo motiva día a día?
6. ¿qué clase de personas considera que son sus amigos?
7. ¿Qué Recuerdos gratos tiene de su infancia?
8. ¿Podría mencionar un momento difícil en su vida?
9. como persona adulta, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?
10. Con su experiencia... dígame, ¿Cuáles decisiones considera son importantes en la vida de todo joven?

✓ **ÁREA 2. (Profesión)**

11. ¿Qué fue lo que estudio y de que universidad es egresado? - *¿que lo motivo a estudiar esa carrera?*

12. Y... ¿Cómo le iba en la universidad?
13. ¿Las herramientas intelectuales proporcionadas en su tiempo de estudio en la "U", fueron las más acertadas para enfrentar la vida laboral?
14. ¿Cómo vivió el inicio de ese proceso de confrontación de la teoría Vs. Realidad?
15. ¿Cómo mide Ud. el éxito en su profesión?
16. ¿cómo hace Ud. Para diferenciar LO URGENTE DE LO IMPORTANTE... Y de qué manera sabe cuándo algo es IMPORTANTE Y URGENTE al mismo tiempo

✓ ÁREA 3. (Experiencia y labor)

17. ¿A qué edad comenzó a trabajar?
18. ¿Su último trabajo antes del actual, dónde fue y que cargo desempeñaba?- *¿se puede saber porque dejó el anterior trabajo?*
19. ¿Qué lo motivo a querer trabajar en ésta empresa (banco)?
20. Cuénteme ¿cómo sería un día de trabajo normal en su puesto actual?
21. ¿coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente? - ¿Por qué ejerce en ese cargo?
22. ¿ha tenido alguna vez que despedir algún empleado? Y ¿Cómo se sintió?
- 23 ¿Qué tuvo en cuenta para tomar esa decisión?
- 24 ¿Tiene Ud. completa autonomía para tomar decisiones en esta empresa?
25. ¿maneja algún modelo para tomar decisiones dentro del desarrollo de sus funciones?
- 26 ¿Qué tipo de decisiones ha tomado en cargos anteriores?
27. ¿Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?
28. ¿tiene en cuenta los conocimientos y opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones? ¿Me podría decir porque no?
29. ¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión y estrés?
30. ¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?
31. ¿Usted cuándo debe tomar una decisión en la empresa, sobre qué información se basa?
32. ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión?
33. ¿Qué opina usted si Ante la falta de fuentes abundantes de información, ¿los gerentes deben acudir a su intuición con más frecuencia?

39. ¿Son los gerentes intuitivos más efectivos que los que no lo son?
40. ¿Me puede describir una experiencia difícil que le haya tocado lidiar por una decisión laboral equivocada?
18. ¿Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante, de ipso facto? - ¿Cómo han sido esos casos y qué criterios tuvo en cuenta?
41. ¿Al tomar decisiones difíciles, que sentimientos ha vivido?
42. ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones?
43. ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta al momento de tomar una decisión?
44. ¿Cómo hace para dar solución a los problemas que se presentan en el día a día?
45. ¿Qué posición asume ante la pérdida?
46. ¿Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto, en el que tuvo que tomar una decisión?
47. Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, ¿cree Ud. que fue suficiente o consideró que le faltó consultar con alguien más?
48. ¿El manejo y la concepción de conceptos tales como los costos, los gastos, precios, utilidad e inversiones son fundamentales al momento de la toma de decisiones?
49. ¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?

✓ ÁREA 4 (Conocimientos, creencias y valores)

50. ¿Cuáles considera son sus virtudes?
51. Considera Ud. que ¿La cara es el espejo del alma?
52. ¿Cómo define usted su personalidad?
53. Puedo saber si ¿tiene hijos? ¿Qué medios utiliza para enseñarles a tomar decisiones?
54. En forma resumida ¿cómo maneja Ud. la toma de una decisión en su hogar?
55. ¿Ud. Siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones ya sea en cualquier área o sólo las toma porque es un paso obligatoria en la vida?
56. ¿Teóricamente Qué conocimiento tiene acerca de la toma de decisiones?
57. ¿Qué valores y creencias considera Ud., han fortalecido su labor como profesional, y que de algún modo han ayudado a tomar decisiones en su profesión, trabajo, vida personal?

58. ¿Cómo influye su experiencia y conocimientos adquiridos mediante la práctica en el momento de tomar una decisión? (laboral y profesional)
59. ¿Es el aprendizaje clave para las decisiones y es la experiencia clave para el aprendizaje?
60. ¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?
61. ¿La intuición Sirve al evaluar a un empleado o a alguien que se postula para un empleo?
62. ¿Qué tanta influencia tiene el pensamiento sistémico en el proceso decisorio?
63. ¿Cuál es normalmente el camino que hace para tomar cualquier tipo de decisiones?
64. ¿El nivel formativo que tiene en la actualidad le permite tomar todas las decisiones o será que necesita un mayor nivel?
65. ¿Ud. Antepone los intereses de la empresa frente a los suyos?
65. Por último, ¿qué concepto tiene Ud. de familia?