	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.	
DIVISION DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(86)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	MAGDY ZULEMA ANGARITA VERA
FACULTAD	DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
DIRECTOR	JOSE GREGORIO AREVALO ASCANIO WILDER QUINTERO QUINTERO
TÍTULO DE LA TESIS	ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN UN GRUPO DE EMPRESAS DEL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO DE LA CIUDAD DE OCAÑA

RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)

ANTE TANTAS SITUACIONES A LAS QUE DEBEN ENFRENTARSE LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES, A DIARIO ESTAS DEPENDEN DE DIVERSAS DECISIONES QUE PUEDEN CONDUCIRLAS AL EXITO O AL FRACASO; SIN EMBARGO, EXISTEN FACTORES EN EL PROCESO DECISORIO Y HABILIDADES EN EL DECISOR, QUE LES PERMITEN ALCANZAR SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES. POR LO TANTO, ESTA INVESTIGACIÓN IDENTIFICA DICHOS ELEMENTOS, ANALIZANDO Y COMPARANDO EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ENTRE EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DE OCAÑA

CARACTERISTICAS

PAGINAS: 86	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 2	CD-ROM:1
-------------	-----------	------------------	----------



ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN UN GRUPO
DE EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO DE LA CIUDAD DE OCAÑA

AUTOR

MAGDY ZULEMA ANGARITA VERA

Proyecto presentado como requisito para optar el título de Magíster en Administración

Director:

JOSÉ GREGORIO ARÉVALO ASCANIO

Magíster

Co-director:

WILDER QUINTERO QUINTERO

Magíster

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Ocaña, Colombia

Febrero, 2021

Dedicatoria

“A mis padres Carlos Ariel Angarita Castilla y Corina Vera Maro, por su apoyo incondicional e inspiración a ser cada vez mejor”

Agradecimientos

A Dios, por bendecirme con la oportunidad de alcanzar mis metas.

A los directores del trabajo investigativo, por su disposición, respaldo, confianza y compromiso.

A los gerentes y directivos de las empresas estudiadas, por su interés en contribuir al desarrollo del trabajo investigativo.

A los jurados, por las recomendaciones aportadas para el enriquecimiento de la investigación.

Índice

Capítulo 1. Análisis comparativo del proceso de toma de decisiones en un grupo de empresas del sector público y privado de la ciudad de Ocaña	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general.	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación.....	4
1.5 Delimitaciones.....	5
1.5.1 Delimitación operativa	5
1.5.2 Delimitación conceptual	6
1.5.3 Delimitación geográfica	6
1.5.4 Delimitación temporal	6
Capítulo 2. Marco referencial	7
2.1 Marco histórico	7
2.2 Marco teórico	8
2.2.1 Aproximación al concepto de toma de decisiones.....	9
2.2.2 Tipo de decisiones	13
2.2.2 Proceso de toma de decisiones.	15
2.2.3 Factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones.....	17
2.2.4 Habilidades cognitivas.....	18
2.2.5 Empresas públicas y privadas.....	20
2.3 Breve estado del arte acerca de la toma de decisiones	21
Capítulo 3. Diseño metodológico	27
3.1 Tipo de investigación	27
3.2 Seguimiento metodológico del proyecto.....	28
3.3 Población.....	28
3.4 Muestra.....	29
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	29
3.6 Análisis de la información	30
Capítulo 4. Resultados	32
4.1 Síntesis de las subcategorías identificadas	32
4.2 Análisis descriptivo	34
4.2.1 Factores individuales y organizacionales tenidos en cuenta por los directivos en el proceso de toma de decisiones.....	35
4.2.2 Habilidades identificadas en los decisores	41
4.2.3 Similitudes y diferencias en el proceso decisorio.....	44
4.3. Discusión.....	45
4.3.1 Directivos y sus habilidades para decidir.	46
4.3.2 Factores que influyen en el proceso de toma de decisiones en empresas públicas y privadas.....	50

4.3.3 Proceso de toma de decisiones.	52
Capítulo 5. Conclusiones	62
Capítulo 6. Recomendaciones.....	64
Referencias.....	66
Apéndices.....	71

Lista de figuras

Figura 1. Línea de tiempo toma de decisiones.....	8
Figura 2. Factores determinantes en el proceso de toma de decisiones.....	34

Lista de tablas

Tabla 1 Seguimiento metodológico del proyecto	28
Tabla 2 Relación de gerentes y/o directores	29
Tabla 3 Síntesis de las subcategorías	32

Lista de apéndices

Apéndice A. Guía de entrevista dirigida a los gerentes de las empresas estudiadas	72
---	----

Introducción

Ante tantas situaciones a las que deben enfrentarse las diferentes organizaciones en un entorno cambiante que puede poner en riesgo su funcionamiento, el responsable de la toma de decisiones juega un papel fundamental, pues dependiendo de su labor pueden dirigir la empresa al éxito o al fracaso.

En efecto, una organización depende por esto, de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo, orientadas a disminuir la probabilidad de error y así solucionar los problemas satisfactoriamente y en el menor tiempo posible; por tanto, las empresas se preocupan porque las alternativas que se vayan a elegir sean las adecuadas y no amenacen el alcance de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior, teniendo en cuenta que la de toma de decisiones son procesos complejos en los cuales intervienen múltiples criterios, surgió la importancia de determinar cuáles factores son considerados en el proceso decisorio, para resolver una problemática en especial, así como las habilidades que caracterizan al decisor; en tal sentido, se presenta la siguiente investigación, a través de la cual se busca observar y comprender de qué manera las empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña resuelven los problemas y toman decisiones.

Así mismo, se encontrará un análisis comparativo de los factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones en las empresas estudiadas, que buscará proporcionar una herramienta que sirva como referente, para facilitar y agilizar este proceso, de modo que

contribuya a dar frente con mayor seguridad a los retos a los que actualmente se enfrentan las organizaciones, y minimizar de este modo, el riesgo de que fracasen.

Capítulo 1. Análisis comparativo del proceso de toma de decisiones en un grupo de empresas del sector público y privado de la ciudad de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

En un entorno cambiante, globalizado y altamente competitivo (González & Verdugo, 2019), se observa como unas organizaciones no logran sobrevivir, y, por el contrario, existen aquellas que obtienen una mayor ventaja frente a las demás, perduran por años y se mantienen sólidas. Frente a este escenario, diversas son las situaciones a las que diariamente en su labor, se deben enfrentar dichas organizaciones, muchas de ellas posiblemente no pudiendo ser controladas, poniendo en riesgo el alcance de sus objetivos; en efecto, es aquí donde juegan su papel protagonista los responsables de la toma de decisiones, al momento de elegir (Manrique & De Castro, 2019) la alternativa de solución, que direccionarán su empresa al éxito o, en el peor de los casos, al fracaso (Alvarado & Acosta, 2018).

Por lo anterior, una organización depende por esto, de pequeñas y variadas decisiones tomadas a lo largo del tiempo, razón por la cual, a través de muchas investigaciones, diferentes autores se han preocupado por estudiar la condición en que éstas son tomadas, determinando si se hace de una manera racional (Simon, 1962), o se involucra algo de intuición y emoción al momento de decidir (Chahin, 2016), esto depende en gran parte, de las habilidades (Arroyo R. T., 2012) que el decisor posea.

Cada organización tiene su propio proceso de toma de decisiones, sea estructurado o no (Martín, 2017), buscan siempre disminuir la probabilidad de error, y así solucionar los problemas de la mejor manera y en el menor tiempo posible. Cabe resaltar que, dadas las circunstancias las decisiones son tomadas por los responsables, en condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre (Vélez, 2003), y que dependiendo de la habilidad que se tenga, se obtienen los resultados. Una decisión fracasa, entonces, cuando no permite alcanzar los objetivos propuestos.

A raíz de lo anteriormente mencionado, las empresas se preocupan porque las alternativas que se vayan a elegir en el proceso de toma de decisiones, sean las más adecuadas y no amenacen el alcance de los objetivos organizacionales (González & Verdugo, 2019); sin embargo, deben tener presentes diversos factores, para escoger la que más les convenga, pues muchas veces, en las decisiones que se toman, es muy posible que no se encuentre la solución óptima.

Por su parte, todas las organizaciones, libremente de cual sea su naturaleza, en este caso, las públicas y privadas, se están viendo afectadas por innumerables dificultades en todo ámbito, ya sea social, económico y hasta ambiental, que ponen en riesgo su funcionamiento, de ahí la importancia de preocuparse por el que tan acertadas sean las decisiones (Alvarado & Acosta, 2018) que se tomen para enfrentar estos retos, mitigando dichos riesgos en el proceso, máxime porque cada una de ellas, siempre espera sobresalir, independientemente de cual sea la situación a la que tengan que enfrentarse.

Del mismo modo, en la ciudad de Ocaña notoriamente se observa el desempeño de las empresas del sector público y privado, las cuales no son ajenas a la afectación de la situación que

afronta hoy en día el país, que de igual manera amenazan con poner en riesgo su actividad. Sin embargo, los responsables de decidir en cada una de ellas, se basan en unos factores al momento de elegir, los cuales son los determinantes en los resultados que obtienen.

Ante este fenómeno de las decisiones empresariales, se hizo necesario dar respuesta al siguiente interrogante de investigación: ¿existen factores comunes en el proceso de toma de decisiones dentro de empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña?, al momento de enfrentar las diversas situaciones en un entorno variable. El buscar respuestas a este interrogante, exigió un estudio riguroso y profundo sobre el comportamiento individual de quienes son los responsables de tomar decisiones.

1.2 Formulación del problema

¿Existen factores comunes en el proceso de toma de decisiones dentro de empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Analizar de manera comparativa los factores determinantes en el proceso de toma de decisiones, en un grupo de empresas del sector público y privado de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

1.3.2 Objetivos específicos. Indicar los factores individuales, y organizacionales que tiene en cuenta los directivos en el proceso de toma de decisiones en las empresas públicas y privadas.

Identificar las habilidades existentes en los directivos involucrados en la toma de decisiones de las empresas estudiadas.

Mostar similitudes y diferencias en la toma de decisiones en las empresas objeto de estudio, en el momento de resolver cualquier situación presentada.

1.4 Justificación

Ante un mundo cambiante, altamente competitivo (González & Verdugo, 2019) y además de ello, con grandes problemáticas que amenazan la permanencia de las organizaciones en el mercado, éstas buscan ser exitosas, razón por la cual uno de los principales aspectos a tener en cuenta es la toma de decisiones, tal como lo reconoció Herbert Simón, premio Nobel de economía y uno de los autores más destacados en el tema, pues éstas, determinan el curso de acontecimientos definitivos.

Con respecto a lo anterior, en las empresas se toman decisiones todo el tiempo, desde las más simples hasta las más complejas, y en ese transcurso, los responsables de hacerlo, en oportunidades lo realizan de manera reactiva a lo que sucede en su entorno, y otras veces, tomando la iniciativa, pues no siempre las decisiones provienen de condiciones diseñadas con exactitud; por tal motivo, el acierto o desacierto de este ejercicio, marca los rumbos dentro de las mismas (Gracia, 2010); pues cuando las decisiones son oportunas y acertadas, se pueden

superar los desafíos a los que a diario se enfrentan; sin embargo, hay que tener en cuenta que el grado de complejidad de la decisión se vuelve mayor, dependiendo el alcance del problema, la necesidad que exista, y la escasez de recursos que se tenga (Nantes, 2019).

Por consiguiente, teniendo en cuenta que la de toma de decisiones son procesos complejos en los cuales intervienen múltiples criterios (Espinosa, 2016), surgió la importancia de determinar qué factores son considerados en dicho proceso, para resolver una problemática en especial, en tal sentido, con el desarrollo de la presente investigación, se buscó observar y comprender de qué manera las empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña resuelven los problemas y toman decisiones.

Así mismo, al realizar el análisis comparativo de los factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones en las empresas estudiadas, se buscó proporcionar una herramienta que sirva como referente, para facilitar y agilizar el proceso de toma de decisiones, y de esta manera puedan así dar frente con mayor seguridad a los retos a los que actualmente se enfrentan, y minimizar de este modo el riesgo de que fracasen.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa. El desarrollo del proyecto de investigación se soportó en el proceso de toma de decisiones de las empresas objeto de estudio.

1.5.2 Delimitación conceptual. Los conceptos que se abordaron en este proyecto estuvieron relacionados con la toma de decisiones, proceso decisorio, empresa pública, empresa privada, habilidades de los directivos.

1.5.3 Delimitación geográfica. El proyecto de investigación tuvo lugar en un grupo de empresas del sector público y privado de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.4 Delimitación temporal. El proyecto de investigación se llevó a cabo en un plazo de ocho (8) semanas, a partir de la aprobación del anteproyecto.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

En algún momento de la mitad del siglo pasado, Chester Barnard, un ejecutivo jubilado de una empresa telefónica y autor de *Functions of the Executive*, importó el término “toma de decisiones” del vocabulario de la administración pública al mundo de los negocios. Ahí comenzó a reemplazar a descriptores más estrechos como “asignación de recursos” y “formulación de políticas” (O’Connell & Buchanan, 2006).

Barnard y teóricos posteriores, como James March, Herbert Simon y Henry Mintzberg establecieron las bases del estudio de la toma de decisiones ejecutiva. Pero la toma de decisiones al interior de una organización es sólo una onda en una corriente de pensamiento que fluye desde una época en que el hombre, enfrentado a la incertidumbre, buscaba orientación de las estrellas (O’Connell & Buchanan, 2006).

La historia equivale a las elecciones acumuladas de toda la humanidad. En consecuencia, el estudio de la toma de decisiones es un documento de disciplinas intelectuales: matemáticas, sociología, psicología, economía y ciencias políticas, entre otras. Los filósofos ponderan lo que las decisiones dicen sobre las personas y sus valores; los historiadores diseccionan las elecciones que los líderes toman en coyunturas críticas (O’Connell & Buchanan, 2006). En la figura 1, se muestra la cronología de historia de la toma de decisiones.

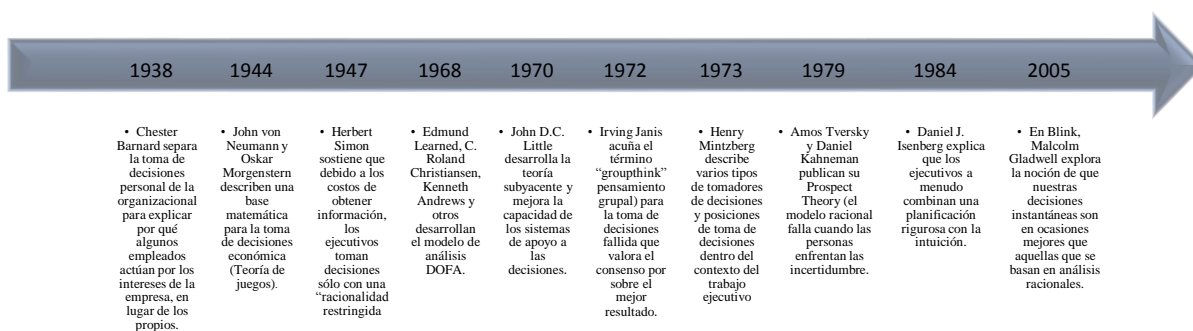


Figura 1. Línea de tiempo toma de decisiones.

Fuente. (O'Connell & Buchanan, 2006)

Por todo lo anterior, se logra evidenciar que, a través de la historia, la toma de decisiones está inmersa en el diario vivir, se observa que a unos decisores se les dificulta el proceso más que a los otros, y por ende muchos investigadores han realizado diversos estudios buscando determinar factores que incidan en éste, realizando comparaciones entre organizaciones, o simplemente identificándolos en una empresa en específico.

2.2 Marco Teórico

Durante el tiempo se han observado cómo existen empresas con mayores ventajas competitivas (González & Verdugo, 2019) frente a otras, perduran por años, y se mantienen sólidas; frente a esto, muchos son los factores críticos de éxito que se han logrado identificar en cada una de ellas, sin embargo, se evidencia que una de las claves radica en la toma de decisiones que se realice frente a cada situación presentada, en el diario proceso de su funcionamiento.

Por lo anterior, el proceso de toma de decisiones es indispensable, para que las organizaciones se conserven, por tanto, los ejecutivos que las conforman, deciden, utilizando procesos que les permitan la identificación de problemas, exploración de alternativas y la elección de soluciones (Espinosa, 2016), haciendo participar a muchos departamentos, puntos de vista variados, e incluso otras organizaciones, lo cual está más allá del alcance de un ejecutivo individual.

2.2.1 Aproximación al concepto de toma de decisiones. Para comprender el término de toma de decisiones es fundamental conocer su importancia para las organizaciones, pues ésta consiste en escoger entre varias alternativas posibles dentro de la incertidumbre (Manrique & De Castro, 2019), la que mejor se adapte para alcanzar los fines que se esperan. Esta idea se sustenta en lo expuesto por Simon (1962), quien plantea la decisión como el proceso de elección que lleva a la acción, en otras palabras, debe conducir a que surja una acción efectiva que garantice una toma de decisión correcta.

Ahora bien, definiendo la administración como el arte de conseguir que se hagan las cosas, de acuerdo con (Simon, 1962), la toma de decisiones debe ser considerada como una de las principales funciones de todo líder dentro de una organización, pues éstas pueden influir en el futuro de la misma, bien sea limitando las posibilidades más adelante, u originando que las decisiones actuales sirvan para guiar las que se vayan a tomar en el futuro, en armonía con lo trazado. Como puede observarse, en todas estas consideraciones mencionadas, se fundamenta la idea del autor, en reconocer la toma de decisiones como el núcleo de la administración.

Por su parte, la racionalidad limitada, es una importante teoría inmersa dentro del concepto de toma de decisiones, la cual fue planteada por Simon (1962), en la que expone que el individuo busca ser racional, aunque lo consiga de manera limitada, pues identifica la situación, escoge entre las alternativas, sin embargo, las consecuencias futuras no pueden ser deducidas de manera completa, debido a su conocimiento limitado (Simon, 1962), donde influyen aspectos como la experiencia, la intuición y las costumbres (Grados & De la Garza, 2009).

Dentro del rol de tomadores de decisiones, se hablan de dos tipos de individuos a los que Simon denomina hombre económico y hombre administrativo, el primero, haciendo referencia a aquel decisor que busca lo máximo contando con todas alternativas suficientes para decidir, mientras que el hombre administrativo puede elegir sin tanta profundidad, sintiéndose satisfecho con lo obtenido, sin perseguir el máximo, a lo que le llama nivel de satisfactoriedad.

Así mismo, es importante mencionar que cada organización tiene sus objetivos, y las personas que la conforman se comportan con la intención de alcanzarlos, razón por la cual, todos contribuyen a la gran decisión, y éstas son relevantes mientras puedan ser efectivas y entregar resultados (Estrada , 2006). Esta definición concuerda con lo planteado por Barnard (1971), citado por Almaraz (2007), quien, formulando teorías sobre las organizaciones, manifiesta que las personas se reúnen en las mismas, para en conjunto alcanzar propósitos que de forma individual no se podrían, contemplando de esta manera la organización como un sistema social, dentro del cual, a medida que se van alcanzando los objetivos individuales, se va cooperando para alcanzar los objetivos organizacionales.

De este modo, el autor postuló su teoría de la autoridad, en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten (Almaraz, 2007), lo que quiere decir, que da relevancia al comportamiento individual, manifestando que las organizaciones están conformadas por individuos que sostienen relaciones sociales interactivas, donde la comunicación es un factor primordial dentro de las partes, de la cual depende el procedimiento de la toma de decisiones.

Por otra parte, de acuerdo con (Almaraz, 2007), Mintzberg, y sus asociados de McGill University en Montreal, dieron un enfoque diferente al concepto de la toma de decisiones organizacionales. Como resultado de una investigación realizada, determina la toma de decisiones, como un proceso de decisiones progresivas, pues observa que existe una secuencia estructurada de las actividades, desde que se identifica el problema, hasta que se soluciona; sin embargo, en el camino pueden encontrarse interrupciones de la decisión, que pueden obligar a revisar la misma. De igual manera, con dicha investigación concluye que las principales opciones de la organización generalmente son el resultado de una serie de pequeñas decisiones que se unen para producir la decisión más importante.

De la misma manera, existen aportes realizados por Daniel Kahneman y sus colaboradores, en los que determinan que todas las personas tenemos dos tipos de pensamiento, definidos como: sistemas 1 (pensamiento rápido), y sistema 2 (pensamiento lento), el primero haciendo referencia a lo intuitivo y emocional, proporcionando conclusiones automáticas, pues es lo primero que se viene a la mente; y el segundo, enmarcado en lo racional y esforzado, arrojando respuestas conscientes (Chahin, 2016). Es importante señalar que en muchos de los casos el sistema 2

observa y controla las opciones generadas por el sistema 1, pues muchas veces éste influye en su forma de pensar. Algo importante de destacar de este aporte, es que el decisor debe conocer en qué momento saber manejar cada sistema, cuando confiar en las intuiciones, y cuando no, pues habrá ocasiones en el que decidir requiera de mayor análisis de alternativas que otras, y existirán aquellas, que no dependan de mayor esfuerzo.

Como complemento a los dos sistemas anteriores, a través de un trabajo de investigación en desarrollo, se sugiere el sistema 3, al cual se le denomina modelo de creatividad (Mendoza, 2020), basado en la imaginación para generar alternativas, en el proceso de toma de decisiones.

De otro lado, de acuerdo con los conceptos de toma de decisiones que se han venido definiendo, (Bonatti, et al., 2010) comparten que el decidir se trata de un proceso voluntario, sistemático, el cual, mediante un análisis subjetivo, empleando el razonamiento y la emoción propia del ser humano como decisor, realiza la elección de una alternativa, para alcanzar objetivos propuestos.

Del mismo modo, expresan que en la toma de decisiones, existen fallas en la mente del decisor, a parte de las que pueden existir en los análisis y las planificaciones, a lo que le llaman “sesgos” (Bonatti, 2015), y según Kahenman, éstos pueden ser de origen biológico y culturales, los cuales terminan afectando la percepción, pues un mismo hecho puede ser interpretado de diferente manera, según quien lo percibe (Chahin, 2016).

2.2.2 Tipo de decisiones. Son distintos los autores que se han referido a la tipología de decisiones, por tanto, existen diferentes posturas que plantean que dichas tipologías pueden ser de la siguiente manera:

Según su estructura. De acuerdo con Simón, según lo citado por Estrada (2006), las decisiones pueden ser programadas o no programadas, sin que una excluya a la otra. Cuando se habla de decisiones programadas, se hace referencia a aquellas que son repetitivas y se encuentran en el día a día de las organizaciones, lo que conduce a pensar que están definidas y poseen procedimientos para resolver la situación. Éstas tienen como ventaja, que no requieren de mucho tiempo, pues al ser repetitivas, origen de algo que se realizó en el pasado, no requiere tomar una nueva decisión (Estrada , 2006), y se evita su proceso.

Contrario a lo anterior, el autor define las decisiones no programadas, como aquellas que no se encuentran estructuradas (Martín, 2017) a la hora de atravesar por una nueva situación, no existen procedimientos para resolver el problema, o también en los eventos donde solo se genera una única o pocas opciones. Este tipo de decisiones son muy frecuentes en las organizaciones, de tal modo, que éstas preparan una solución justo a la medida para el problema, a diferencia de las programadas (Estrada , 2006). En otras palabras, en este tipo de decisiones, el decisor reacciona para evadir la incertidumbre y no espera más que evadir el conflicto (Alvarado P. , 2019).

Según el diseño organizativo. Con base en lo planteado por Mintzberg, fundamentado en los enfoques dentro del diseño organizativo, califica como decisiones centralizadas, a aquellas cuyo poder se centran en un único punto, o como descentralizadas, cuando el poder de las mismas

queda distribuido entre varios individuos; y dentro de éstas mismas, clasifica las decisiones bajo dos enfoques: estratégica y operativa, la primera haciendo referencia a las decisiones que se concentran en la alta gerencia, caracterizadas por no ser rutinarias y poco delegadas a los niveles inferiores; y las segundas, refiriéndose a las decisiones asociadas con actividades rutinarias, asignadas a los niveles operativos (Zapata, Sigala, & Miralba, 2016).

Según las condiciones en las que se toman. Teniendo en cuenta la información con la que se disponga el decisor, en el momento de elegir la alternativa, existen tres tipos de decisiones:

- Decisiones tomadas en condiciones de certeza. Al tomar este tipo de decisión, es porque previamente se conoce toda la información que se necesita para hacerlo (Bonatti, et al., 2010), conociendo el problema y las alternativas, resultando fácil tomar la decisión.
- Decisiones tomadas en condiciones de riesgo: Cuando se toman decisiones con información parcial, pero no es completamente exacta, lo que indica que tiene probabilidades de que ocurra (Peñaloza, 2010).
- Decisiones tomadas en condiciones de incertidumbre. En este tipo de decisiones, se desconoce la propensión a que suceda la acción, pues no se cuenta con la información necesaria; de igual manera, no se tiene ningún control sobre la situación (Martín, 2017).

Según el grado de complejidad de lo que hay que resolver.

- Decisiones de rutina: Son tomadas en respuesta a situaciones comunes, cuyas alternativas podrían estar definidas y son conocidas.

- Decisiones adaptativas: Son tomadas combinando situaciones moderadamente inusuales y sus alternativas de solución; por lo general implican la modificación o mejora de anteriores decisiones y prácticas rutinarias.
- Decisiones innovadoras: Son tomadas con base en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos, y el desarrollo de soluciones alternativas originales o creativas (Fincowsky & Benjamin, 2011).

2.2.2 Proceso de toma de decisiones. En medio de la incertidumbre (Manrique & De Castro, 2019) frente a cualquier situación que se presente, el decisor siempre busca la manera de encontrar la mejor alternativa que pueda brindar una solución favorable, no obstante, muchos lo hacen de manera intuitiva, o habrá quienes tengan una guía por medio de cual orientarse. En otras palabras, el decisor debe tener objetividad y lógica al momento de tomar las decisiones, una vez tenga establecida una meta clara, así como todas las acciones a seguir en el proceso de elegir, selecciona la que a su juicio sea la más viable. A continuación se describe un proceso existente para la toma de decisiones, el cual es catalogado como el proceso ideal (Almaraz, 2007):

- Reconocer la necesidad de una decisión: Se identifica el problema o situación que motiva a la toma de decisión.
- Identificar los criterios de decisión. - Asignar peso a los criterios: Una vez identificado el problema, el decisor debe definir los criterios de decisión, evaluando la pertinencia de cada uno, y ponderando de acuerdo con el orden que considere importante.
- Desarrollar todas las alternativas: El decisor define las alternativas viables, listando las que considere podrán resolver el problema.

- **Evaluar las alternativas:** Dentro de la lista de alternativas generada, se debe evaluar cada una, realizando un análisis crítico, analizando ventajas y desventajas.
- **Seleccionar la mejor alternativa:** Se elige la mejor alternativa según los criterios establecidos, para posteriormente implementarla en búsqueda del mejor resultado.
- **Monitorear y evaluar los resultados:** En este paso, se completa el proceso evaluando los impactos de las decisiones tomadas, éstas podrán servir de guía en todas las demás decisiones, generando un proceso continuo de retroalimentación.

Con respecto a dicho proceso, Mintzberg y sus asociados, lo plantean de la siguiente manera (Almaraz, 2007):

- **Fase de Identificación.** Se refiere al reconocimiento del problema u oportunidad, y la necesidad de tomar la decisión, donde se realiza un diagnóstico para reunir más información acerca del problema.
- **Fase de desarrollo.** Se diseña la solución para resolver el problema que se definió en la fase de identificación.
- **Fase de selección.** Donde se evalúa y se selecciona la alternativa más viable para alcanzar los fines.

No obstante lo anterior, tal como se mencionó, éste se considera ser el proceso ideal, sin embargo, la alternativa, que finalmente se elige, no garantiza un alcance completo o perfecto de los objetivos, sino que se trata de la mejor solución disponible en las circunstancias presentadas (Simon, 1962). Es preciso resaltar, que, si la alternativa seleccionada tiene un mal resultado

posteriormente, ésta pudo haber sido la más indicada en el momento de decidir. De igual manera, las decisiones organizacionales pueden generar errores, cuando los entornos son muy inciertos, pero la importancia de la situación radica en que cada error se constituye en un aprendizaje acerca del problema y su posible solución (Bonatti, et al., 2010).

2.2.3 Factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones. Son varios los factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones, dentro de los cuales se pueden señalar los siguientes (Cabeza & Muñoz, 2010):

- **La incertidumbre.** Provoca angustia frente a la situación de decisión, ya que depende del decisor y del conocimiento que posea sobre el tema (Bonatti, et al., 2010); entre mayor sea el riesgo que se pueda generar ante cualquier circunstancia, exigirá al decisor información suficiente y requerirá emplear mayor tiempo.
- **Importancia de la decisión.** De acuerdo con los objetivos de la organización, el decisor valora el grado de importancia de la decisión a tomar, por tanto, entre más importante sea ésta, el individuo realizará un análisis con mayor profundidad, lo que hace que requiera de mayor información, obligando a dedicar un tiempo mayor para alcanzar la solución.
- **La complejidad de la decisión.** Entre mayor sea el grado de incertidumbre, mayor complejidad tiene la decisión (Nantes, 2019), por lo tanto, requiere de mayor concentración para que los resultados no afecten los fines de la organización.
- **Las circunstancias en la que se toma la decisión.** Este factor afecta directamente el tiempo, debido a que entre mayor urgencia posea la decisión, puede suceder que se realice una menor labor de análisis.

- **Los rasgos de personalidad de quien toma la decisión.** Las características personales, profesionales, humanas, que posea el decisor, así como el gusto por asumir riesgos, impactará notoriamente sobre la profundidad del análisis que realizará la persona en el proceso decisorio.
- **La relación tiempo-costo.** Existe una relación directa entre el tiempo que se emplee para tomar una decisión y el costo que ésta genera, por tanto, en la medida que demorarse en el proceso sea costoso para la organización, el decisor intentará dar una respuesta al problema en el menor tiempo posible.
- **La experiencia.** Implica ser un factor importante en la toma de decisión (Grados & De la Garza, 2009), permite identificar hechos conocidos, y ayuda al decisor a actuar con mayor seguridad ante el proceso.

2.2.4 Habilidades cognitivas. En nuestro diario vivir, todo gira en torno a las decisiones, ya que siempre decidimos cualquiera sea la situación, se tenga conocimiento o no, y aun cuando se decide, no decidir, estamos decidiendo (Bonatti, et al., 2010). No a todos los seres humanos se les facilita tomar decisiones, por tal motivo, el nivel de habilidades que posea, son pieza fundamental para hacerlo.

En este orden de ideas, las habilidades pueden definirse como los modos de acción y técnicas para tratar situaciones y problemas. Así mismo, las habilidades cognitivas son capacidades que forman al individuo de manera competente y le permiten interactuar con su entorno, formulando o construyendo y resolviendo problemas (Rodriguez, 2015). Cabe destacar que éstas, son facilitadoras del conocimiento, pues actúan directamente sobre la información: recogiendo, analizando, comprendiendo, procesando y guardando información en la memoria, para,

posteriormente, poder recuperarla y utilizarla donde aplique (Verdezoto, 2013). Las habilidades cognitivas, son clasificadas en cuatro categorías (Laorden, García, & Sánchez, 2005):

Habilidades descriptivas. Dentro de las cuales se encuentran; contar, resumir, enumerar, resaltar, describir, narrar, esquematizar.

Habilidades analíticas. Aquellas que suponen clasificar, relacionar, cotejar, agrupar, analizar, comparar, contraponer, generalizar, medir.

Habilidades críticas. Dentro de las que se encuentra aquellas que suponen tareas como evaluar, enjuiciar, justificar, apreciar, criticar, elegir, matizar, discutir, discernir.

Habilidades creativas. Aquellas que supone, entre otras posibles tareas, transformar, inventar, aplicar, imaginar, diseñar, detectar problemas, cambiar, redefinir, encontrar analogías diferentes, producir ideas originales.

En referencia a las clasificaciones anteriores, se puede decir que la habilidad para tomar decisiones, dependerá en gran parte de la interacción que las personas tengan sobre el conocimiento y las competencias innatas o adquiridas para llevar a la práctica este conocimiento (Arroyo R. , 2012).

2.2.5 Empresas públicas y privadas. El código de comercio de la República de Colombia, en su artículo 25, expresa: “se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios” (República de Colombia, 2020), por tanto, las empresas públicas y privadas, obedecen a una clasificación de acuerdo con la procedencia del capital, definiendo entonces, a las empresas públicas como aquellas entidades financiadas por el estado, y que son propiedad de éste, total o parcialmente.

De la misma manera, como toda organización, el objetivo de las empresas públicas es obtener ganancias, pero su fin principal consiste en satisfacer las necesidades de la población, por medio de los servicios que ofrecen, por tal razón, se miden por la calidad con que éstos se presten.

A diferencia de las empresas públicas, las empresas privadas no son de propiedad del estado, pertenecen a propietarios o accionistas privados, cuya finalidad es obtener ganancias e incrementar su capital.

Como se observa, entre ambos tipos de empresas, se establecen diferencias desde su dirección, objetivos y la manera de materializarlos. Al hablarse del proceso de toma de decisiones, éste puede resultar más sencillo en las empresas privadas, que en las públicas; en las primeras, debido a que se centran en las consecuencias que la decisión pueda acarrear en ellas, mientras que, en las públicas, la afectación es directa a la comunidad, por tanto, están más sujetas a un control externo (gubernamental), lo que las hace más públicamente responsables.

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones del sector público, tienden a tener sus propósitos, métodos y ámbitos de operación, definidos y limitados por la ley, y las instrucciones legalmente autorizadas en un grado mucho mayor que las del sector privado (Graham K, et al., 1987). Sin embargo, como un común denominador, se identifica que, en las decisiones de ambas, priman los objetivos establecidos para la organización, siempre buscando los mejores resultados dentro de un conjunto de hechos y sucesos que el entorno les ofrece.

2.3 Breve estado del arte acerca de la toma de decisiones

Desde que se reconoce la importancia del proceso de toma de decisiones dentro de la vida cotidiana, y especialmente dentro de las organizaciones, diversos han sido los estudios que al respecto se han realizado, a continuación, se da a conocer el estado del arte de análisis del proceso de toma de decisiones. Para el desarrollo del mismo, se realizó una búsqueda organizada en revistas de alto impacto, mediante las bases de datos: Scopus, Scielo, Science direct y Redalyc, empleando como criterios de búsqueda, palabras clave como: toma de decisiones y proceso de toma de decisiones.

Como resultado de lo anterior, (Mendieta, 2005), realiza una investigación sobre la toma de decisiones en el sector público, una mirada desde el dirigente. El estudio surge de la investigación sobre el impacto de la aplicación de herramientas gerenciales dentro de la administración pública, en el cual se confrontan elementos teóricos – conceptuales. Para lograrlo, recurrieron a entrevistas con directivos gubernamentales y servidores públicos de trece (13) municipios del Valle del Cauca, en los que pudieron concluir que pese a existir una creciente ola

de tecnocracia en la gestión pública colombiana ésta aún no se arraiga lo suficiente en los procesos de toma de decisiones de la región.

Del mismo modo, para el año 2007, se conoce que existe una investigación adelantada en la Universidad Autónoma de Querétaro México en el año 2007, denominada “Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”, teniendo como objetivo general, hacer una evaluación de los principales factores de decisión y la interdependencia que existe entre ellos, la cual buscó proporcionar un esquema operativo a las organizaciones estudiadas que les permitiera mejorar y eficientar el proceso de toma de decisiones por parte de los administradores. Para realizar la investigación el autor seleccionó 23 organizaciones de diferentes sectores y tamaños aplicando un cuestionario a los administradores de un nivel jerárquico donde se lleva a cabo la toma de decisiones. El estudio fue realizado con el enfoque cuantitativo mediante el análisis descriptivo y correlacional de las variables, mediante el cual logró concluir que existe un patrón de comportamiento común de los administradores durante el proceso de toma de decisiones y que depende de factores como el tipo de liderazgo que ejercen, conocimiento del negocio o producto que ofrecen, conocimiento de técnicas administrativas específicas y sobre todo de la información que tengan del entorno lo cual les permite tener una mayor visión y a su vez probabilidad de continuar con sus operaciones y de que la organización persista (Almaraz, 2007).

De otro lado, en el año 2009, se realizó un “Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas”, en los estados de Querétaro y Guanajuato, de México, teniendo como finalidad el análisis de las variables que intervienen en la

toma de decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior de siete universidades de los estados anteriormente mencionados. La investigación se efectuó aplicando pruebas estadísticas, y se realizaron con el método de la regresión lineal jerárquica, asociado con el coeficiente r de Pearson, y la noción causa-efecto (independiente-dependiente) se estableció teóricamente. De la misma manera, el estudio conjugó tanto variables organizacionales como propias del directivo. Los resultados obtenidos por el investigador, demostraron una fuerte correlación entre los objetivos organizacionales, el código de ética, la centralización o lugar donde se toman las decisiones, la experiencia, así como la influencia de sus valores (Grados & De la Garza, 2009).

En este mismo año, 2009, la Universidad Nacional de Colombia realiza un análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégica sobre la eficiencia de las organizaciones públicas, en la que buscaron realizar un estudio exploratorio con el objetivo de descubrir en qué magnitud la calidad de las decisiones estratégicas impactan sobre la eficiencia organizativa en un conjunto de organizaciones públicas. Así mismo, el autor procuró identificar, cómo las variables del proceso de toma de decisiones estratégicas influyen sobre la calidad de las decisiones adoptadas. Para este efecto, trabajó con una muestra de 37 organizaciones públicas del norte de Chile. Los resultados de la investigación probaron, en la muestra de instituciones públicas analizadas, que: 1) la eficacia organizativa es explicada en un 35,9% por la calidad de las decisiones estratégicas ($p < 0,01$); y 2) la calidad de las decisiones estratégicas se explica en un 74,4% por el proceso de toma de decisiones ($p < 0,01$), siendo las variables más relevantes desde el punto de vista estadístico la racionalidad ($p < 0,076$), el conflicto cognitivo ($p < 0,01$) y la flexibilidad cognitiva ($p < 0,015$) (Pedraja & Rodríguez, 2009).

Posteriormente, en el año 2010, a través de la Universidad del Bosque, se adelantó un análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla, teniendo como objeto realizar comparaciones entre los dos tipos de empresas en relación con la estructuración de sus procesos decisorios, dentro de un punto de vista descriptivo, definiendo inicialmente la toma de decisiones, y explicando brevemente cada uno de los modelos utilizados dentro de las organizaciones. De igual forma, exponen los resultados obtenidos en encuestas realizadas a una muestra de 77 empresas PYMES de la ciudad de Barranquilla, en las cuales se percibe una alta tendencia a utilizar la intuición y la experiencia del tomador de decisiones como herramientas fundamentales para resolver problemas. Logrando identificar por las respuestas obtenidas, la necesidad de contar con modelos de simulación que contribuyan o aporten información que les permita tener más certeza a la hora de tomar un curso de acción ante una situación problemática. Por último, plantearon dos modelos de toma de decisiones para la gran empresa, utilizando el análisis por conglomerado y el análisis factorial, basados en los resultados de una segunda encuesta aplicada a 51 empresas ubicadas en la misma ciudad, lo cual permitió identificar dos modelos para las grandes empresas de la ciudad (Cabeza & Muñoz, 2010).

Más adelante, en el año 2016, la Universidad Centro Occidental Lizandro Alvarado, Venezuela, adelanta la investigación Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas, a través de la cual, usando una metodología cuantitativa, buscaron evaluar la relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones. Medido esto último a través de la variable de diseño organizativo: centralización. Para la investigación aplicaron un cuestionario estructurado a una población de medianas empresas del estado Lara en Venezuela. De los resultados alcanzados, se concluyeron que existe una relación entre el estilo de liderazgo

de la alta gerencia y el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, demostrando que frente a las primeras no necesariamente la presencia del líder transformacional implica una descentralización en la toma de decisiones, situación que si ocurre cuando se trata de decisiones operativas (Zapata, Sigala, & Miralba, 2016).

Sin embargo, a nivel local, se han adelantado varias investigaciones relacionadas con el concepto de toma de decisiones, en la que se puede mencionar, la investigación en el año 2016, por la Universidad Francisco de Paula Santander, Ocaña, sobre la toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios, “análisis de tres casos”; investigación con un enfoque cualitativo, la cual buscó estudiar a profundidad el proceso de toma de decisiones en este tipo de empresarios, recolectando la información a través de la entrevista en profundidad, concluyendo que los empresarios consideran que la experiencia es producto de la práctica, del tiempo, de la gente, del liderazgo, de la capacidad de correr riesgos, etc., en pocas palabras, la experiencia es un acto de la vida y un valor agregado del tiempo a través de los experimentos, hazañas, recuerdos y detalles por parte de la familia, por tanto, es necesario integrar todas las circunstancias, errores y logros para tener la habilidad de controlar las premisas que siempre deja una toma de decisión (Pacheco, 2016).

Por su parte, para el año 2017, se realiza un estudio sobre la “aproximación al proceso de toma de decisiones en las empresas de transporte urbano de pasajeros de Ocaña, Norte de Santander”, mediante el cual el autor logra indagar sobre las principales actitudes, comportamientos y habilidades cognitivas involucradas en la toma de decisiones; como también sobre el uso de herramientas gerenciales existentes en el mercado tecnológico actual. Con esta

investigación cualitativa, se evidenció una ligereza en la asunción del proceso de toma de decisiones, de lo que se desprenden una serie de actitudes y comportamientos que asientan una fuerte tendencia a la inactividad; en la medida que se continúe buscando fines económicos, sin la conciencia requerida para diferenciarse y perseguir objetivos de futuro (Vergel, 2018).

Como puede observarse, a la fecha, no se han adelantado estudios que permitan realizar un comparativo en el proceso de toma de decisiones en empresas públicas y privadas.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Se realizó una investigación de tipo comparativo, pues tuvo como objeto lograr la identificación de diferencias o semejanzas (Hurtado, 2000), en el proceso de toma de decisiones en las empresas estudiadas ante cualquier situación que se les presente; de igual manera, tuvo implícita una investigación descriptiva, cuyo propósito consistió en describir cómo es y cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones, realizando una caracterización en las empresas sometidas al análisis, caso múltiple, mediante la recolección de información, lo cual coincide con la postura de (Hernández, Fernández, Mèndez, Baptista, & Mendoza, 2014), quien afirma que en un estudio descriptivo se busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández, Mèndez, Baptista, & Mendoza, 2014)

Así mismo, la investigación estuvo enmarcada bajo un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se utilizó la recolección y análisis de los datos para responder a la pregunta de investigación, describiendo, comprendiendo, interpretando y comparando los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes (Hernández, Fernández, Mèndez, Baptista, & Mendoza, 2014).

3.2 Seguimiento metodológico del proyecto

Tabla 1

Seguimiento metodológico del proyecto

Objetivo	Categoría	Categorización	
		Subcategoría	Detalle
Determinar los factores individuales o personales, y organizacionales que tienen en cuenta los directivos en el proceso de toma de decisiones en las empresas públicas y privadas.	Elementos sobresalientes participantes en la toma de decisiones	Identificación de los factores importantes que inciden en el proceso de toma de decisiones Descripción de los factores participantes en la toma de decisiones	Identificar los factores que inciden en el proceso de toma de decisiones organizacionales
Identificar las habilidades existentes en los directivos involucrados en la toma de decisiones de las empresas estudiadas	Características del decisor en la toma de decisiones	Reconocimiento y descripción de las habilidades cognitivas existentes en la toma de decisiones.	Explicar cómo las capacidades del decisor impactan en el cumplimiento de los objetivos de la organización, a través del proceso decisorio.
Establecer similitudes y diferencias en la toma de decisiones en las empresas objeto de estudio, en el momento de resolver cualquier situación presentada	Proceso decisorio en empresas públicas y privadas	Diferencias y semejanzas	Determinar si existen factores comunes en el proceso de toma de decisiones dentro de empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña

Nota: Autor del proyecto

3.3 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por el gerente del Hospital Emiro Quintero Cañizares, el director de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, El gerente de la Clínica la Torcoroma y el director ejecutivo de la Cooperativa de ahorro y Crédito Crediservir, la cual corresponde a dos empresas del sector público y a dos empresas del sector privado de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, para un total de cuatro empresas estudiadas.

Tabla 2
Relación de gerentes y/o directores

Nombre	Cargo
Edgar Antonio Sánchez	Director Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
Jairo Pinzón López	Gerente Hospital Emiro Quintero Cañizares
Jesús Ramón Dueñas Vergel	Gerente Clínica Nuestra Señora de Torcoroma
William Barbosa Durán	Gerente (E) Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediservir

Nota: Autor del proyecto

3.4 Muestra

De acuerdo con las características y el nivel de los ejecutivos, de la población a estudiar, se tomó una muestra por conveniencia, debido a la facilidad del acceso a la información, para lo cual se estableció como unidad de análisis el proceso de toma de decisiones, y se definió como unidad de información a sus gerentes y/o directores.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Teniendo en cuenta que la recolección de datos está orientada a promover de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas (Hernández et al., 2014), previa revisión documental, la técnica que se utilizó fue la entrevista a profundidad, la cual fue aplicada a los gerentes y/o directivos de las empresas, empleando como instrumento la guía de la entrevista, compuesta de preguntas referentes con el tema de investigación, las cuales fueron formuladas a los entrevistados, para obtener la información requerida (Rojas, 2002), no obstante, por tratarse de una entrevista a profundidad, es importante señalar que dicha guía sirvió como referente, sin embargo, se siguió el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas, dirigidas hacia la comprensión de las perspectivas

que tienen los informantes, respecto de sus vidas, experiencias o situaciones , tal como lo expresan con sus propias palabras (Taylor & Bogdan, 2002).

Para la elaboración del instrumento, previamente realizada la revisión bibliográfica, y marco teórico, también se tomó como guía, entrevistas realizadas en estudios similares tales como: “*La toma de decisiones en los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña*” (Reyes, 2016), y “*Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones*” (Almaraz, 2007).

3.6 Análisis de la información

Una vez diseñada y realizada la entrevista a los gerentes y/o directivos de las empresas a estudiar (recolección de datos), la información obtenida fue transcrita de manera completa, para posteriormente ser revisada y clasificada de acuerdo con las respuestas de los entrevistados, organizando las unidades, categorías, temas, y buscando comprender el contexto que rodeaba los datos recolectados, cuyo análisis contribuyó al desarrollo y cumplimiento de los objetivos. Esto, basados en la estructura planteada por Hernández et al. (2014): “Recolectar los datos, revisar todos los datos (material inicial y adicional), organizar los datos e información, preparar los datos para el análisis, agrupar en categorías, en temas y patrones, relacionar las categorías, ejemplificar temas, patrones y relaciones con unidades de análisis” (p. 423).

Siendo así, se distinguen dos categorías, la primera se refiere a la identificación de los elementos sobresalientes participantes en la toma de decisiones de acuerdo con lo relatado por el

experto entrevistado. De esta categoría se lograron extraer los factores individuales y organizacionales que resaltan dentro de los directivos de las empresas públicas y privadas en el proceso de toma de decisiones.

La segunda categoría está relacionada con todas las expresiones del entrevistado, a través de la cual se lograron identificar habilidades involucradas en el proceso de toma de decisiones. Mediante el análisis de esta categoría, se identifican las habilidades tanto en empresas públicas, como en las privadas, y se construye lo que se puede denominar como una caracterización del directivo en las empresas de Ocaña, relacionadas con el proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, se compararon todos los hallazgos derivados de la investigación, de tal manera que permitieran mostrar las similitudes y diferencias en la toma de decisiones en las empresas estudiadas, en el momento de resolver cualquier situación presentada.

Capítulo 4. Resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados derivados de la investigación sobre el proceso de toma de decisiones en el grupo de cuatro empresas, escogidas entre las más representativas de la ciudad de Ocaña, dos de ellas pertenecientes al sector público, y dos al sector privado, así mismo, subclasificadas dentro del sector salud, educación y financiero; en primer lugar, se presenta una síntesis de las categorías definidas y las subcategorías halladas a partir de la aplicación de la entrevista, las cuales permiten identificar elementos claves establecidos dentro los objetivos para su respectivo análisis, tales como factores individuales y organizacionales, así como también las habilidades como tomador de decisiones existentes en los directivos entrevistados.

Seguidamente, se comparte un análisis descriptivo de los factores y habilidades encontradas dentro del proceso de toma de decisiones de las empresas estudiadas, que permite establecer similitudes y diferencias en el momento de resolver cualquier situación presentada.

4.1 Síntesis de las subcategorías identificadas

Tabla 3
Síntesis de las subcategorías

Objetivo	Categoría	Resultados	
		Subcategoría	Hallazgos
Determinar los factores individuales o personales, y organizacionales que tienen en cuenta los directivos en el proceso de toma de			<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Confianza en el equipo de trabajo - Valores corporativos - Compromiso - Liderazgo - Experiencia

Tabla 3. Continuación

decisiones en las empresas públicas y privadas.	Elementos sobresalientes participantes en la toma de decisiones.	Identificación de los factores importantes que inciden en el proceso de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del entorno - Regulaciones - Objetividad - Preservación de bienes - Recursos - Asesoramiento - Servicio - Visión - Viabilidad - Tiempo – oportunidad - Nivel de incertidumbre, riesgo - Nivel de importancia de la decisión - Intuición
Identificar las habilidades existentes en los directivos involucrados en la toma de decisiones de las empresas estudiadas.	Características del decisor en la toma de decisiones.	Reconocimiento y descripción de las habilidades cognitivas existentes en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades descriptivas: Describir, resaltar, enumerar. - Habilidades analíticas: Analizar, medir, clasificar, comparar. - Habilidades críticas: Apreciar, elegir, evaluar, justificar, discutir, discernir. - Habilidades creativas: Diseñar, detectar problemas, redefinir, aplicar imaginación, cambiar.
Establecer similitudes y diferencias en la toma de decisiones en las empresas objeto de estudio, en el momento de resolver cualquier situación presentada.	Proceso decisorio en empresas públicas y privadas.	Diferencias y semejanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos para el proceso decisorio. - Tipo de decisiones según estructura y condiciones en las que se toman. - Tipos de pensamiento: Sistema 1 y Sistema 2.

Nota: Autor del proyecto

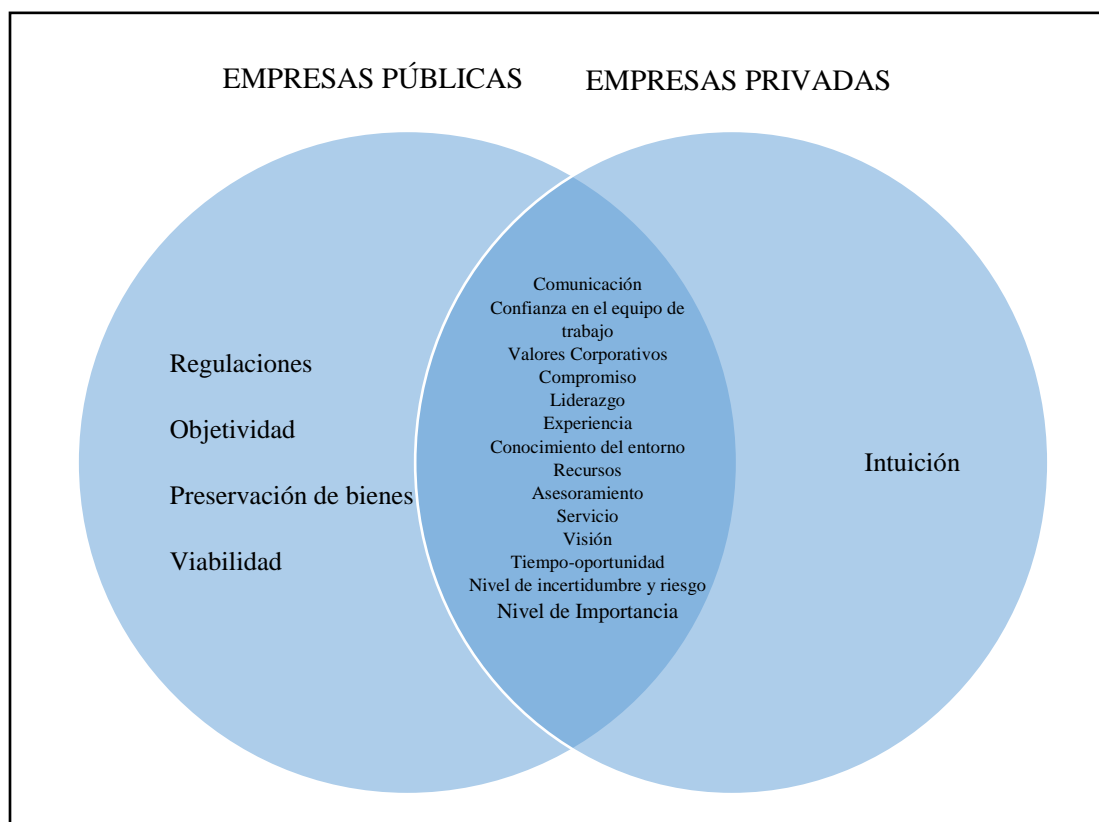


Figura 2. Factores determinantes en el proceso de toma de decisiones

Fuente. Autor del proyecto

4.2 Análisis descriptivo

Buscando facilitar el análisis de la información obtenida, y obedeciendo a efectos de confidencialidad y calidad de la misma, se procedió a agrupar y a nombrar las empresas como 1, 2, 3, 4; donde la 1 y 2, hacen referencia a las empresas públicas, y la 3 y 4, a las empresas privadas respectivamente.

4.2.1 Factores individuales y organizacionales tenidos en cuenta por los directivos en el proceso de toma de decisiones. Dando inicio al análisis, se logra evidenciar que cada experto entrevistado es altamente consciente de la gran importancia del proceso de toma de decisiones en sus organizaciones, definiendo éste como un acto de suma responsabilidad, coherencia y determinación. Es así, que, de acuerdo con las respuestas entregadas, se pudo observar que existen muchos factores los cuales son tenidos en cuenta a la hora de tomar una decisión, existiendo gran coincidencia en la mayoría de éstos.

Entre los factores identificados se encuentra la comunicación. Si bien es cierto, todos coinciden que, para obtener mejores resultados, se debe contar con un excelente equipo de trabajo, capaz de aportar ideas y acatar indicaciones para el alcance de los objetivos organizacionales, y nada de esto se puede lograr, cuando no existe una buena comunicación. Para la mayoría de los gerentes, la capacidad de escucha es fundamental, de tal manera que exista claridad en la información, generando una comunicación asertiva que permita enriquecer las herramientas a la hora de tomar decisiones.

Viéndolo del mismo modo, la confianza en el equipo de trabajo es otro de los factores encontrados; “cuando todas las ruedas giran hacia la misma dirección, se logra llegar más lejos”; para los expertos entrevistados contar con personas idóneas, con sentido de pertenencia, crea la seguridad de que cualquier decisión que se tome, va a contar con el respaldo para su ejecución, sea equivocada o no, permita tener la certeza que se realizó un proceso de la mejor manera, orientados bajo unos valores corporativos, que vienen siendo otro de los factores claves al tomar decisiones. Como ejemplo claro, para la empresa 3 valores como protección del medio ambiente,

confianza, honestidad e innovación, prevalecen a la hora de elegir cualquier alternativa de solución ante situaciones presentadas. Para las empresas 1 y 2, las decisiones que se tomen no pueden afectar el bien organizacional o institucional, razón por la cual tienen presente su código de ética, al igual que las empresas 3 y 4.

Siguiendo con la misma línea, el compromiso es otro de los factores hallados en las cuatro empresas estudiadas, compromiso consigo mismo como tomador de decisiones y como persona, y un gran compromiso con la comunidad por la que todos trabajan día a día. Son conscientes que las decisiones que se tomen deben ir en pro del crecimiento personal, organizacional y comunitario, por tanto, deben ser encaminadas hacia ello para dar cumplimiento.

Como otro factor se identifica el liderazgo, independiente de ser definido como una habilidad gerencial, con su estilo democrático o participativo, entra a ser constituido como un factor. El tener en cuenta las opiniones del equipo de trabajo, para los gerentes, ayuda a tener ideas más claras que facilitan en la mayoría de los casos, la generación de alternativas para elegir la que se considere la mejor. Tal es el caso de la dirección de la empresa 4, su gerencia, “es una gerencia de puertas abiertas” donde hay reciprocidad, y cada sugerencia o crítica, es recibida, a sabiendas que pueden ser de gran aporte a la consecución de los objetivos.

Por su parte, la experiencia fue hallada como factor relevante. Teniendo en cuenta que los expertos entrevistados, tiene una trayectoria entre 4 a 25 años ejerciendo como directivos de las empresas estudiadas, o en otros escenarios; los cuatro coinciden que este factor es pieza clave en el proceso de toma de decisiones en cada una de sus organizaciones; ésta les permite observar

tendencias, y familiarizarse con situaciones y procesos, que pueden llegar a facilitar la toma de decisiones sirviéndoles como base, aunque no todos los casos sean iguales, ya que se mueven en un entorno altamente cambiante.

Así mismo, al hablar de lo que rodea la empresa, se identifica otro factor: el conocimiento del entorno; los decisores entrevistados, están informados y en constante monitoreo de lo que sucede en el entorno tanto interno, como externo, para poder decidir de manera balanceada, pues esto influye significativamente, y de su conocimiento, se garantiza que los resultados sean oportunos, y estén a la vanguardia de las tendencias para minimizar la incertidumbre.

De igual manera, dentro del entorno se encuentra otro factor importante en el proceso de toma de decisiones, y se trata de las regulaciones. Este factor incide profundamente en las empresas 1 y 2; cada decisión que se tome debe ser en concordancia con las exigencias legislativas por parte del gobierno; por ejemplo, los entrevistados hacen referencia a que en cualquier momento se expide una nueva ley o decreto que pueden llegar a cambiar el curso normal que se venía manejando, y como entidades gubernamentales comúnmente, solo queda acatarlas, razón por la cual las decisiones a tomar deben orientarse con dichas legislaciones. Por su lado, en las entidades 3 y 4, se toman acciones en relación con los principios y las normas, y soportadas en los procesos establecidos, pues tampoco son ajenas a dichas regulaciones.

Por otra parte, otro factor resultante es la objetividad. Para las empresas 1 y 2, en su proceso de toma de decisiones, debe existir este factor, resaltan que todas las alternativas elegidas para

determinadas situaciones, deben ser buscando el bien común y no intereses particulares, siempre observando la realidad tal cual se presenta.

Así pues, continuando con el análisis se evidencia otro factor, y se trata de la preservación de bienes, visto con mayor influencia en las empresas 1 y 2, dado que se trata de bienes del estado al servicio de la comunidad, y dependiendo de la decisión que sea tomada, se puede crear una afectación positiva o negativa en éstos, convirtiéndose la última, en un gran problema; por tal razón, cada proceso debe ser analizado cautelosamente incluyendo este elemento como recurso, evitando al máximo atentar contra los mismos.

De igual forma, al hablar de recurso, por consiguiente, se identifica otro factor. En este caso, todos los expertos entrevistados coinciden que se trata de uno de los factores más relevantes en el proceso de toma de decisiones.

En este factor se discriminan todo tipos de recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos, los cuales son tenidos en cuenta para poder tomar y ejecutar una decisión.

Por lo que se refiere a conocimientos, naturalmente es bien sabido, que por más títulos académicos que se obtengan, o experiencia que se gane, existirán temas que no pueden ser muy comunes para los decisores, entonces, aparece otro factor, y hace referencia al asesoramiento. Este factor fue común en las cuatro empresas entrevistadas, para sus directivos, cada vez que una decisión pueda presentar algún grado de dificultad, o en otras palabras, “se salga de las manos”,

consultan con su equipo de asesores, o pares, quienes a través de sus conocimientos o experiencias, logran orientar el curso de acción a seguir, brindándoles seguridad en el proceso.

De igual modo, se logra identificar otro factor, y en este caso se hace mención al servicio; para todas las empresas estudiadas, éste constituye su razón de ser, por lo tanto, cada decisión que se tome debe garantizar la no afectación del mismo, y en su defecto esté orientado a prestarlo con calidad, de tal manera que satisfaga a clientes internos y externos.

Si bien es sabido, cada empresa tiene una visión hacia la cual se enfoca, por ese motivo, para los expertos entrevistados, ésta se constituye en otro factor importante en cuanto a decidir se trata, para ellos es importante solucionar y encaminarse hacia la consecución de la misma, asegurándose de ir resolviendo y desempeñándose, sin desviarse de su norte.

Luego entonces, cuando de escoger entre varias alternativas se trata, la viabilidad se constituye como otro factor. Para la empresa 1, en cada ocasión cuando se requiera elegir una alternativa, se escoge la que promete obtener el resultado más acertado conforme a las circunstancias que lo rodean. Por tal razón, dentro de este factor, se identifican otros muy tenidos en cuenta, y se trata del tiempo – oportunidad; tal como coincidieron todos los expertos entrevistados, muchas de las decisiones deben tomarse de inmediato, como hay otras que gracias al tiempo que éstas otorguen para realizarse, permiten efectuarles una valoración más profunda, esto altamente relacionado con el factor de oportunidad para cumplir o responder a las situaciones en el tiempo establecido.

De otra parte, con el mismo grado de importancia, en los cuatro directivos entrevistados, se identifican el nivel de incertidumbre y el riesgo como factores importantes, todos coinciden que cuando no es muy claro lo que puede ocurrir, requieren de buscar asesorías que puedan fortalecer la escogencia de la alternativa con sus sugerencias; tal es el caso de la empresa 3 quien cuenta con un área de riesgos como staff a quienes convocan para consultas y si las opciones analizadas conllevan a una pérdida esperada que pongan en riesgo la entidad, se desechan de inmediato; no obstante, señalan que también pueden enfrentarse a riesgos los cuales asumen al decidir, siempre preservando el bien institucional.

A pesar de que cada decisión que se tome es importante para las organizaciones, unas lo son en mayor grado que las otras, de esta definición dentro de las empresas estudiadas, se halla el factor nivel de importancia de la decisión, sus directivos señalan que sus organizaciones cuentan con una planeación estratégica y se enfocan en la prestación de un servicio de calidad, razón por la cual, toda decisión que se tome debe estar direccionada bajo estos conceptos.

Entre tanto, en la empresa 4 se identifica otro factor y consiste en la intuición, para su directivo, dicho factor es bastante útil al cual llama “sexto sentido”, y en su caso le ha permitido alcanzar resultados esperados, argumenta que son corazonadas que le indican qué hacer y a las cuales tiene en cuenta; caso contrario para la empresa 3, señala que la intuición ayuda si ésta va acompañada de la experiencia, si no sería un gran riesgo contemplarla. Para las empresas 1 y 2, aunque respetan que sea una herramienta válida para otros decisores, poco debería emplearse, porque según ellos en el proceso decisorio se debe ser muy objetivos y actuar con exactitud.

4.2.2 Habilidades identificadas en los decisores. En otro orden de ideas, el tiempo que se tiene en la empresa, permite conocer con mayor profundidad a la misma con relación a todos sus entornos, tanto internos como externos, y esto influye significativamente en el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones, además de las que ya se posean; por tanto, con relación a los objetivos de la investigación, mediante las entrevistas realizadas a los directivos de las empresas, como tomador de decisiones, se logró identificar varias habilidades existentes en los mismos.

Es importante resaltar que los expertos entrevistados se consideran buenos tomadores de decisiones tanto en lo personal como en lo laboral, pues han logrado alcanzar sus objetivos, sin ser ajenos a equivocarse, pero siempre con el ánimo de reconocer, evaluar y retroalimentarse para su crecimiento, por tanto, en los procesos decisorios de las empresas públicas y privadas estudiadas al identificar una situación cada uno de sus decisores emplean sus habilidades:

Descriptivas, dentro de las que sobresalen:

- **Describir.** “Soy una persona con bastante autocontrol, con capacidades de planificar, de negociar, y con un buen trabajo de liderazgo empresarial”, “Se socializa primero”
- **Resaltar.** “Diferenciar lo urgente de lo importante”, “las decisiones se toman de manera reposada, es decir, de manera consciente, consecuente con el momento”
- **Enumerar.** “Revisar los estados financieros del día anterior, ¿cómo amanecemos en cifras”, “documentación, informes, cifras”

Analíticas, se destacan las siguientes:

- **Medir.** “Estar siendo vigilante de la ejecución” “Revisar los estados financieros”. “revisar en donde hay que ajustar o entrar a apoyar, para que los resultados esperados se logren de la mejor manera”
- **Clasificar.** “Saber qué hacer, en qué momento”, “las decisiones dependen del área que sea”, “si el tiempo lo permite, uno hace una valoración de circunstancias”
- **Comparar.** “Estar haciendo los ajustes respectivos”, “haber coherencia entre lo que uno piensa, lo que uno hace y mostrarlo con hechos”

Habilidades críticas, identificándose las siguientes:

- **Apreciar.** “Conectarse uno con muchísima gente”. “conozco todos los puestos”, “uno tiene que escuchar, aprender a escuchar es un ejercicio, que le da la posibilidad de sopesar diferentes puntos de vista”
- **Elegir.** “Entonces habrá que mirar que tan importantes son, si son fundamentales”, “poder tomar una decisión rápida en una situación crítica o difícil para poder lograr y cumplir el alcance de dicha dificultad”
- **Evaluar.** “Estar haciendo seguimiento, de estar direccionando”, “estar siendo vigilante de la ejecución”, “acompañó el proceso desde la toma de la decisión hasta el objetivo alcanzado”, “en estos momentos así de crisis, es permanente estar tomando decisiones, de estar incluso re-evaluando decisiones, estar re direccionando procesos”

- **Justificar.** “Cuando se va a hacer alguna cosa grande, pues yo le digo, les muestro los argumentos de lo que hay que hacer”, “se mira qué va hacer, como lo va a hacer, y eso está soportado por la sostenibilidad administrativa”
- **Discutir.** “Reuniones permanentes”, “acepto todas las recomendaciones, sugerencias del personal”
- **Discernir.** “En un momento determinado, resulta importante solucionar, sin ir a perder la visión que se tiene del proceso administrativo”, “las decisiones se toman siguiendo los lineamientos establecidos”

Habilidades creativas, dentro de las que se hallaron:

- Diseñar. “Estar planeando” “tomar directrices”
- Detectar problemas. “Tener una visión amplia de cualquier situación”, “uno tiene que estar monitoreando el entorno, tanto interno como externo para poder tomar decisiones”, “para mí lo que existen son situaciones que han cambiado los factores, entonces, están generando dificultades, y hay que desentrabarlas”
- Redefinir. “Estar haciendo los ajustes respectivos”. “aceptación de los cambios, para adaptarse a ellos”, “se debe cambiar la decisión tomada, porque se hizo mal o los resultados fueron adversos, corregir rápido y a tiempo, para que los impactos negativos sean menores”. “me he equivocado, y también las he reconocido, y me ha servido para mejorar y como retroalimentación”
- Aplicar imaginación. “Concentrado en que es lo que se está haciendo”, “estar generando condiciones de adaptabilidad, a todo tipo de nuevos requerimientos”

- Cambiar. “Estar haciendo los ajustes respectivos”, “pues estar justamente estar retroalimentando todo el sistema”, “uno tiene que estar a la vanguardia de las tendencias”, “el cambio es la constante, las cosas están cambiando, porque se presentan una serie de variables internas y externas”, “el cambio es constante, los procesos varían y tenemos que adaptarnos de manera rápida”.

4.2.3 Similitudes y diferencias en el proceso decisorio. De otra parte, de acuerdo con los hallazgos que se han identificado, a continuación, se realiza un breve tratamiento descriptivo de forma global por tipo de empresas, es decir, entre las públicas y las privadas, para poder determinar las similitudes y diferencias en la toma de decisiones entre las mismas, y que no fueron detallados en los resultados encontrados sobre los factores y habilidades:

Ninguna de las empresas 1,2, 3 y 4, cuentan con un modelo para el proceso decisorio, por lo tanto puede considerarse que a menudo toman decisiones de tipo no programadas, ya que carecen de procedimientos, no las tienen estructuradas; de igual forma, el proceso lo hacen elementalmente, analizando las circunstancias, planteando alternativas y eligiendo la que a su parecer, consideren la más pertinente; los decisores de todas las organizaciones estudiadas, manifiestan que se apoyan en asesorías y en el trabajo en equipo para tomar decisiones, principalmente cuando tienen mayor grado de complejidad.

Todos los directivos decisores coinciden en que la mayoría de las decisiones las toman en condiciones de riesgo e incertidumbre, pues manifiestan que a pesar de que se realiza el proceso

esperando óptimos resultados, se desconoce cuál pueda ser su resultado, por lo tanto, están en constante seguimiento para garantizar que llegue a feliz término.

Las empresas 1 y 2 buscan emplear un pensamiento lento, tratando sopesadamente y con mayor detalle de elegir la alternativa, a fin de minimizar los riesgos, sin embargo, las empresas 3 y 4 emplean un pensamiento rápido, involucrando la intuición y experiencia como factor importante. En síntesis, por todo lo anterior, puede determinarse que son más las similitudes que las diferencias en el proceso de toma de decisiones entre las empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña.

4.3. Discusión

A través de este capítulo se mostrará detalladamente las principales relaciones y correlaciones que se derivan del proceso decisorio en las empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña, realizándose un tratamiento descriptivo global de las organizaciones y sus directivos decisores, que permiten determinar las diferencias y similitudes entre las mismas.

En este orden de ideas, y basados en las posiciones manifestadas en las entrevistas desarrolladas a los gerentes de las empresas estudiadas, serán interpretadas con base a lo establecido por autores representativos y trabajos a fines sobre la toma de decisiones.

Al respecto, se ofrece al lector un espacio libre para que, desde las diferencias de pensamiento, pueda extraer de manera ecléctica las variadas posiciones frente al proceso de toma

de decisiones, con el fin de adoptar factores que le puedan servir como herramienta frente a sus propios procesos de decisión.

4.3.1 Directivos y sus habilidades para decidir. En este enfoque se diagnosticarán las características concebidas como habilidades por los directivos durante el proceso decisorio, en donde muchas apuntan a las tesis formuladas por los principales autores del tema en estudio.

El tiempo que el decisor tiene laborando en la empresa, le permite adquirir un conocimiento profundo con relación a todos sus entornos tanto internos como externos, influyendo de manera significativa en el desarrollo de habilidades para el proceso de la toma de decisiones, aunado a la preparación académica con la que se cuenta, lo que le ayuda a enriquecer la experiencia, características que no tienen distinción entre éstos, independientemente de la naturaleza y el sector económico al cual pertenezca la entidad.

Como cabeza de las organizaciones, los gerentes inician su jornada laboral por medio de reuniones con los equipos de trabajo, constituido por los líderes o demás funcionarios de las respectivas áreas organizacionales, así como clientes externos, siendo ésta una función común entre las empresas públicas y privadas; esto denota claramente que la teoría formulada por (Barnard, 1938) es acertada, pues las personas se reúnen en las organizaciones para en conjunto alcanzar propósitos que de manera individual no se podrían, contemplando de esta manera la organización como un sistema social, dentro del cual, a medida que se van alcanzando los objetivos individuales, se va cooperando para alcanzar los objetivos organizacionales. En efecto, a través de estos encuentros, el decisor realiza seguimiento, direcciona, realiza ajustes, siendo

vigilante de la ejecución de las actividades planeadas y realizando retroalimentación, a fin de garantizar que las organizaciones como entes dinámicos, estén prestando sus servicios de manera óptima.

Seguidamente o durante los encuentros de trabajo, el funcionario encargado de la toma de decisiones, revisa cifras apoyándose en estados financieros del día anterior, checando que todas las áreas y oficinas (según corresponda) estén operando adecuadamente; se trata de decisores con los procesos claros, con la confianza depositada en los equipos de trabajo, para lo cual ofrecen una comunicación abierta a la escucha de recomendaciones y/o sugerencias, que faciliten la toma de decisiones; estos resultados concuerdan con lo descrito en el estudio: análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones (Almaraz, 2007), en el que se manifiesta que las organizaciones están conformadas por individuos que sostienen relaciones sociales interactivas, donde la comunicación es un factor primordial dentro de las partes, de la cual depende el procedimiento de la toma de decisiones.

De otra parte, cabe destacar que, el líder encargado de la toma de decisiones ejerce sus labores atendiendo compromisos con la comunidad que lo formó personal y profesionalmente (como retribución a ello), buscando la prestación de un servicio que ayude a contribuir con la satisfacción de las necesidades de toda una comunidad. Lleno de motivaciones, el tomador de decisiones se caracteriza por hacer lo que le gusta, enfrentándose a retos que según ellos terminan siendo complementarios a su labor, generando espacios que creen condiciones para su vida personal y para la sociedad, pues en medio de sus actividades, busca ser una persona ejemplar para la familia, amistades, compañeros de labor y todo su entorno en general,

ofreciendo un servicio a todos esos grupos de interés y tratándolo de hacer de la mejor manera. Así mismo, no cabe duda que el amor por la profesión, detalla decisores con un gran sentido de pertenencia que les garantiza una estabilidad laboral, y la consecución de un reconocimiento por la labor desempeñada, característica que abarca en común a los líderes de las empresas públicas y privadas.

Ciertamente, puede creerse que para desempeñar el cargo de gerente y tomador de decisiones, se debe estar formado en profesiones administrativas o afines, sin embargo, en las empresas estudiadas se observa como éstas pueden ser direccionadas por funcionarios educados en otras disciplinas, tales como docencia, medicina, derecho, entre otras; en este sentido, para ellos la administración como tal, surge como un requerimiento y una necesidad para dicho fin, así pues, independientemente, se apropian de una serie de conceptos que les permiten comprender que las acciones una vez planeadas, ejecutadas, evaluadas y retroalimentadas, les determinan si cumplieron o no con el propósito, concordando de este modo con lo afirmado en la investigación sobre la aproximación al proceso de toma de decisiones en las empresas de transporte urbano de pasajeros de Ocaña, Norte de Santander (Vergel, 2018), en el que se argumenta que se puede reafirmar una mirada simplista de la administración de empresas como profesión y en particular de la toma de decisiones como proceso.

Adicional a ello, tal como se indicó anteriormente, el ejercicio del día a día en el campo de acción durante tantos años, hace que se desarrollen muchas habilidades y se adquieran conocimientos que fortalecen sus desempeños, convirtiéndose en personas con capacidad de planificar, liderar y de obtener una visión amplia ante cualquier situación; este resultado coincide

con lo postulado por Simón en su texto de comportamiento administrativo, en el que muestra la importancia de los hábitos y la experiencia en la toma de decisiones, en el que además reconoce que las decisiones actuales son el resultado de una serie de decisiones anteriores y reflejan un patrón de comportamiento que se ha adquirido en el transcurso del tiempo. Precisamente, es de anotar que la experiencia y el conocimiento se complementan con buenas relaciones interpersonales para un satisfactorio trabajo en equipo, y la aceptación y adaptación a los cambios, que permitan continuar con la dinámica que exigen las organizaciones.

De acuerdo con su accionar, todos los decisores de las empresas públicas y privadas, se consideran ser buenos en la función, por cuanto les ha permitido lograr objetivos, realizarse personal y laboralmente, independientemente de los desaciertos, pero radicando la importancia en reconocerlos, retroalimentarlos y mejorar. Indudablemente, la posición de los entrevistados, permite que se identifiquen como hombres administrativos, al alcanzar la satisfactoriedad con los resultados obtenidos.

De lo anterior resulta que existen entre otras, habilidades como decisores claramente identificadas por cada uno, entre éstas se destacan la de poder tomar una decisión rápida en una situación crítica o difícil, de igual manera el empoderarse de la decisión elegida, brindando un acompañamiento al proceso desde que sea tomada, hasta el objetivo alcanzado, permitiendo de este modo, revisar que puede llegar a ajustarse y ofrecerle apoyo para un término satisfactorio; cuando toman decisiones rápidas lo atribuyen a la experiencia.

En consecuencia de lo anterior, todos los decisores están seguros de que las competencias del personal con que se apoyan requieren basarse en sus habilidades al igual que el conocimiento,

sumando la capacidad integral como persona, lo que resulta vital para el crecimiento y sostenimiento de la empresa.

4.3.2 Factores que influyen el proceso de toma de decisiones en empresas públicas y privadas. En este segundo enfoque, el estudio se centra en determinar factores involucrados por los directivos al tomar una decisión, teniendo en cuenta que muchos han permitido acertar en las mismas.

Durante el diario funcionamiento de las organizaciones, siempre se presentan situaciones que deben ser resueltas, no obstante, unas presentan mayor prioridad dada su naturaleza, a las cuales se les dedica mayor concentración, razón por la cual el tomador de decisiones dentro del desarrollo de su ejercicio, debe diferenciar lo urgente de lo importante. Estos conceptos se encuentran claramente definidos por ellos, quienes, tomando como base lo establecido estratégicamente en la organización, teniendo claro cuál es el norte a la hora de decidir (sin perder la visión), siendo fiel a los valores institucionales, y del mismo modo, orientándose por los objetivos por alcanzar a corto, mediano y largo plazo, definen a éstas, como situaciones importantes.

Teniendo claro lo anterior, de otra parte, resulta fácil diferenciar que hay situaciones que son denominadas urgentes, debido a que se deben solucionar en el momento, porque ocurrieron de manera imprevista, por diversos factores internos o externos, y que en la misma manera de las importantes, no se pueden perder de vista, por tanto, debe dárseles el trámite pertinente,

aplicando el conocimiento, la experiencia y demás herramientas, con el fin de garantizar la continuidad y mantenimiento de la empresa, dependiendo del caso urgente que se presente.

Una pieza fundamental para el decisor es contar con un equipo de trabajo capacitado, lo que significa que se requiere de una constante actualización de conocimientos por parte de los mismos, lo que les permite crear una mayor adherencia a todos los procesos organizacionales; para ello, cada empresa cuenta con el área de talento humano que se encuentra al pendiente de los requerimientos de las demás áreas, para brindar el apoyo correspondiente según las necesidades identificadas.

En las mismas condiciones, los decisores estudiados coinciden en que la experiencia es de gran ayuda en el proceso decisorio en una organización, se requiere de pericia, destreza, habilidades y competencias, que se van adquiriendo en el ejercicio del día a día; así mismo, el conocimiento de la empresa es determinante, sin desligar el conocimiento académico que brinda herramientas para facilitar la función.

Por su parte, el factor de riesgo se convierte en uno de los de mayor importancia en la toma de decisiones, por tanto, hay que analizar las posibilidades que existen para que pueda llevar a cumplir el resultado final o al que se espera llegar. Las entidades públicas son cuidadosas al tomar las decisiones porque ponen en riesgo bienes públicos, a diferencia de las privadas son más autónomas a la hora de decidir.

4.3.3 Proceso de toma de decisiones: No hay mucha diferencia. Este tercer enfoque está orientado en identificar las similitudes y diferencias en las empresas públicas y privadas relacionadas con el proceso de toma de decisiones.

Los decisores de las empresas estudiadas son conscientes que el alcance de los objetivos establecidos y el éxito de la organización en las diferentes áreas y aspectos, dependen de las decisiones que se toman; éstas se realizan todo el día, hacen parte de un qué hacer permanente, inmersas en todo tipo de actividad, es así que se tiene claro que se toman decisiones en lo personal, que repercuten en lo laboral o viceversa, siempre buscando resultados satisfactorios, por tanto, de ahí se deriva la importancia del saber qué hacer, en qué momento, creando una coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace frente a cualquier circunstancia; igualmente, se debe tener bien claro si la alternativa elegida, va a ser funcional y brinde sostenibilidad a la empresa, teniendo en cuenta que los impactos esperados de la decisión, pueden ser diferentes a los inicialmente contemplados.

Tal como se ha mencionado, la toma de decisiones es justamente un acto de mucha responsabilidad, ponderación y equidad, la cual debe ser pertinente con el momento en el que se vive, y fundamentada en los principios e intereses organizacionales, por encima de cualquier interés particular; es decir, si la norma ha establecido que hay una voluntad general a ella, a ésta se le debe el qué hacer, derivándose de este modo su importancia; cabe señalar, que en la medida en que los decisores son responsables de un proceso concordante con un contexto y a dichos principios de la entidad, se garantiza la sostenibilidad administrativa y financiera de toda organización, principalmente en las empresas de naturaleza pública, a las que se le ejerce un

mayor control público y están mayormente reguladas que las empresas privadas, quienes tiene más autonomía a la hora de decidir. Dicho resultado es coherente con lo mencionado en el capítulo “decision making in public organizations” que enuncia que las organizaciones públicas y sus líderes a menudo están sujetos a un mayor escrutinio público, a medida que los medios de comunicación, los grupos de interés y otros se sientan autorizados a revisar y criticar sus actividades y decisiones. (Rainey, Ronquillo, & Avellaneda, 2010)

No teniendo certeza de los resultados esperados al tomar una decisión, tal como lo plantea Simon en la racionalidad limitada, los decisores se definen como funcionarios que buscan viabilizar a través del ejercicio las necesidades planteadas por la organización, siendo conscientes y consecuentes, sin perder el punto de vista del equipo de trabajo, cuya democracia ligada a una alta capacidad de escucha, aporte a la escogencia de una decisión adecuada en cada momento, sean las mejores o no, le pueda servir a la entidad, siempre buscando el bien general.

De otra parte, el cambio es la constante, en medio de variables internas y externas, por lo tanto, las empresas deben ser entes dinámicos pendientes del devenir respecto a esas variables de trabajo, por tal motivo, el estar generando condiciones de adaptabilidad de manera rápida a ese tipo de nuevos requerimientos, hace parte de una actividad del decisor, pues en su diaria labor, es permanente estar tomando, re-evaluando, re-direccionando y ajustando decisiones para buscar la pertinencia en todo momento.

Desde el punto de vista de los decisores, consideran que una empresa se mantiene por mucho más tiempo que otras, gracias al ejercicio de un buen proceso administrativo, acompañado de

persistencia, dedicación, apoyo, coordinación e integración entre las áreas, lo que redundará en tomar decisiones acertadas, enmarcándose en ser proactivos y no reactivos, para evitar estar corrigiendo, sino por el contrario, tener un direccionamiento para que haya un desarrollo, en el que todos se encuentren involucrados; concordando con el postulado que define a la toma de decisiones como el núcleo de la administración de las organizaciones (Simon, 1962); en el mismo orden de importancia, es de resaltar que los valores corporativos con los que se cuentan, citando la protección del medio ambiente, la confianza, honestidad e innovación, ligado a un código de ética aprobado, conocido y publicado en cada una de las empresas, prometen óptimos resultados cuando de decidir se trata.

Ahora bien, al decidir, el tomador de decisiones tiene en cuenta diversos aspectos; antes que nada, que la decisión tomada no afecte las diferentes circunstancias que rodean la situación y se pueda mantener una estabilidad en el entorno, tanto las empresas públicas, como las privadas preserven el bien institucional que se refleje en la prestación de un buen servicio a la comunidad, máxime que, en las sociedades modernas, las organizaciones deben realizar importantes funciones sociales. (Rainey, Ronquillo, & Avellaneda, 2010)

Desde otro plano, de acuerdo con la complejidad de la decisión a tomar, se tiene en cuenta las sugerencias de las diversas áreas involucradas cuyos líderes actúan como asesores, aprovechando la experiencia y conocimiento de este equipo colaborador, basándose en documentación, informes y cifras, que ayuden a mitigar el riesgo de la decisión tomada.

Dentro de las decisiones que se toman hay unas que presentan mayor grado de dificultad que las otras, no obstante, el decisor se ajusta a los principios de la norma, los cuales establecen el área de interés de todos, cuando este criterio es tenido en cuenta, resulta más fácil la escogencia de las alternativas de solución; para los gerentes objeto de estudio, la carga emocional debe estar por encima del compromiso de poder desarrollar las circunstancias, como la organización lo prevé.

Al mismo tiempo, manejar la tranquilidad en situaciones difíciles es un factor indispensable; es así que trayendo a colación un ejemplo del caso, si se presenta la necesidad de dar por terminado el contrato laboral a un trabajador porque posiblemente no hay recursos, en este caso se podrían involucrar sentimientos; pero si por el contrario, se trata de un trabajador que no reúne las competencias por las cuales se contrató, se hace de manera tranquila a sabiendas que carece de compromiso. Este tipo de decisiones pueden catalogarse como difíciles ante los decisores, no obstante, se debe continuar; por lo demás, los otros tipos de decisiones hacen parte de la dinámica de la organización, en las que en unas se gana y en otras se aprende.

Así como hay decisiones que permiten tomarse con detenimiento, existen otras que deben hacerse de manera rápida, al instante o de improviso; al respecto conviene decir que si el tiempo lo permite, se hace una valoración de circunstancias (aunque siempre se hace), pero evaluando consultas a diversos asesores y teniendo en cuenta muchas variables. De igual manera, el riesgo es uno de los factores en los que más se enfocan, por lo tanto, es indispensable realizar un previo análisis y enfrentarlo. Cuando repentinamente aparecen situaciones que deban atenderse de inmediato, no quiere decir que el decisor caiga en la demora, pues en varios de los casos, ya

muchas se toman acompañadas de la experiencia adquirida gracias a situaciones que hayan sido abordadas anteriormente, y la tranquilidad de que se estén haciendo las cosas bien, soportadas por los procesos establecidos.

Justamente, de acuerdo con lo mencionado si de elegir se trata, los tomadores de decisiones estudiados prefieren realizar su labor empleando un análisis profundo de la situación abarcando todas las variables, sin caer en una demora por no tomar la decisión a tiempo. En consecuencia, las decisiones deben tomarse de manera sopesada buscando una integridad en el desempeño, de manera consciente, consecuente con el momento, lo que implica que no se pueden descargar emocionalmente, pues cuando exista angustia y carga emocional envolviendo las decisiones puede generar estrés o presión que dificulta el proceso; si bien es cierto, existe una impredecibilidad frente a los resultados, lo que puede generar cualquier tipo de tensión, pero se trata de un manejo personal determinante, el cual fundamentado en los principios rectores de la organización, ligado al compromiso misional y a la experiencia adquirida día tras día, brindan tranquilidad, sin embargo, esto no significa que no se pueda caer en la equivocación, el gran reto es tomar decisiones calmadamente, apoyados en un gran equipo de asesores en conjunto, en sinergia y desde cualquier enfoque, para tomar la decisión que se considere más adecuada.

El sentimiento de éxito al tomar una decisión se experimenta cuando se obtiene el resultado esperado, cuando se cumplen indicadores, de lo contrario se toma como un aprendizaje y se procede rápidamente a corregir.

Cada una de las empresas estudiadas, basadas en una planeación estratégica, dan cumplimiento y siguen un plan para su gestión llamado de desarrollo, en las empresas públicas en torno a la cuales se deben tomar las decisiones; aquí vale la pena mencionar que ninguna de dichas empresas maneja modelo alguno para tomar decisiones, lo que permite detectar que lo hacen basados en su conocimiento y experiencia, apoyados en los diferentes líderes.

En otro sentido, bajo el concepto de problemas, el decisor no lo observa como tal, sino que lo redefinen como situaciones que han cambiado debido a diversos factores, generando dificultades y está en sus manos dar solución a los mismos, aprovechando cada capacidad de las cuales requiere toda organización, para cumplir de manera oportuna, dando prioridad a la comunicación y revisión de los factores que produjeron la situación. Para tomar una decisión, en ambos tipos de empresas, se aborda el problema o circunstancia buscando soluciones, en las que se analizan evitando que tampoco vaya a afectar otro proceso; el tipo de problemas influye en la toma de decisiones.

Para generar alternativas creativas en el proceso de toma de decisiones, los decisores han logrado construir grupos de líderes en las que se generan lluvias de ideas, dentro de las cuales se escogen las que más se ajusta, una vez se escuchan sus argumentos, basado en la imaginación para generar alternativas, en el proceso de toma de decisiones (Mendoza, 2020).

Al momento de tomar decisiones existen riesgos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización, por tanto el decisor realiza un diagnóstico de la actividad, en las empresas públicas apoyadas en juntas directivas, analizando el direccionamiento y determinando circunstancias que

posiblemente estén cambiando y que los resultados sigan siendo los esperados, por tanto, a razón de esto, se analizan los factores que dan origen: si se trata de factores internos, se procede a monitorear, pero si por el contrario, son externos, se trata de proteger la organización para que al enfrentar el riesgo y en el evento de llegar a ser impactados, lo sea lo menos posible, buscando que las alternativas tengan un desarrollo pertinente y ajustadas a las circunstancias, lo que implica que deben ser elegidas balanceadamente sin caer en el “juego de la ruleta” apostar a ganar o a perder, es por este motivo que se enfatiza que el tomar decisiones es un acto de mucha responsabilidad, máxime cuando se trata de bienes públicos que deben preservarse.

Cabe destacar que en las empresas privadas influye como estén estructuradas, cuando se trata de empresas pequeñas, se enfrentan al riesgo a la espera de los resultados por sobrevivencia, pero cuando se trata de empresas grandes o medianas, en lo posible “el perder” no se contempla en el proceso decisorio, motivo por el cual, si las opciones analizadas conllevan a una pérdida esperada que ponga en riesgo la estabilidad de la empresa, es desechada de inmediato, sin desconocer que existen otros tipos de riesgos que se asumen siempre cuando no afecten negativamente.

Dependiendo de la situación que se pueda presentar, hay decisiones, que deben tomarse de inmediato, no obstante, si puede esperar un tiempo prudencial, los decisores prefieren hacerlo, buscando obtener mejores resultados. En este aspecto, notoriamente se evidencia que los sistemas de pensamiento planteados por Daniel Kahneman, no son descartables entre sí, existen momentos en los que puede utilizarse uno de los dos, según sean las condiciones que deriven el tipo de decisión a tomar.

Al escoger la alternativa que bajo su criterio creen corresponde a la más pertinente, los decisores de las empresas públicas y privadas, consideran que lo hacen basados y teniendo en cuenta todas las herramientas, inicialmente en un equipo asesor compuesto por las diferentes áreas, así como en cifras, informes y soportes; este hallazgo de la investigación coincide con la postura que expone que el individuo busca ser racional, aunque lo consiga de manera limitada, pues identifica la situación, escoge entre las alternativas, sin embargo, las consecuencias futuras no pueden ser deducidas de manera completa, debido a su conocimiento limitado (Simon, 1962).

Como seres humanos se tiende a volver a emplear un mismo proceso cuando se obtienen resultados satisfactorios, sin embargo, es certero afirmar que cada momento tiene sus circunstancias y lo que fue válido ayer, probablemente no será válido al día de hoy, por tanto, se debe realizar un permanente análisis de las circunstancias para tomar la mejor decisión, pues no existe garantía que lo que funcionó antes puede funcionar ahora, pues habrá casos en que se coincide, y otros en los que no, principalmente cuando se refiere a entidades públicas con una administración dinámica y proactiva; no obstante, todo depende de los cambios porque cuando se presentan procesos persistentes, podrían tomarse los aciertos para practicarlos en una nueva decisión.

Durante el proceso decisorio, pueden presentarse interrupciones, cuando esto sucede, los decisores de las empresas estudiadas, analizan la razón y el origen, brindando acompañamiento y de esta manera continuar con el proceso; precisamente esta posición confirma que las decisiones organizacionales pueden generar errores, cuando los entornos son muy inciertos, pero la

importancia de la situación radica en que cada error se constituye en un aprendizaje acerca del problema y su posible solución (Bonatti, et al., 2010).

Cuando se habla de sentimientos versus la razón, en la toma de decisiones, se opta por ser objetivos; cabe señalar, que se pueden presentar situaciones, en que como seres humanos mueven sentimientos, pero se debe tener en primera medida la protección de los intereses organizacionales.

Al tomar decisiones, los decisores se apoyan en cifras estadísticas, indicadores institucionales, informes de las áreas, análisis internos y externos, apuntando en ser lo más precisos posibles al decidir. Si existen muchas alternativas, se analiza cada una desde todos los enfoques, y se escoge la que más prometa obtener el resultado esperado. Este hallazgo obtenido de las empresas públicas y privadas, se ajusta a la definición del proceso decisorio como la escogencia entre varias alternativas posibles dentro de la incertidumbre (Manrique & De Castro, 2019), la que mejor se adapte para alcanzar los fines que se esperan. Esta idea se sustenta en lo expuesto por (Simon, 1962), quien plantea la decisión como el proceso de elección que lleva a la acción, en otras palabras, debe conducir a que surja una acción efectiva que garantice una toma de decisión correcta.

Para las empresas públicas, la intuición es un riesgo en el proceso, por tanto, el ingrediente primordial, debe ser la razón, la objetividad y la exactitud, aun así ni cuando falten abundantes fuentes de información, más que intuición, hacen referencia a la experiencia, teniendo en cuenta que cuando se trata de procesos permanentes a través del tiempo, se empieza a tener un contexto

general de la empresa y su entorno, y ese desenvolvimiento va mostrando posibles tendencias hacia donde se va a llegar o que puede pasar, entonces el decisor puede determinar el resultado porque hay una serie de factores que se han venido manifestando; este resultado confirma que muchas personas utilizan la intuición para tomar decisiones, pero no lo expresan porque necesitan racionalizar sus creencias, proyectarse ante los demás como racionales (Frantz, 2003).

Finalmente, en las empresas privadas, la intuición podría emplearse en decisiones que no impliquen riesgos de estabilidad, siempre y cuando de igual manera a las consideraciones de las empresas públicas, vaya acompañado por la experiencia; como puede notarse este tiene que ver con lo planteado por Herbert Simon manifestando que la intuición no es irracional, sino que está basada en conocimientos, vivencias y experiencias. Sin embargo, para las empresas privadas pequeñas, el decisor considera muy útil la intuición, a la que llama sexto sentido que le permite percibir las situaciones, a la que muchas veces ha dedicado atención, obteniendo buenos resultados; en concordancia con Kahneman, plantea algo muy importante para cualquier persona que toma decisiones, es decir cuándo se debe confiar en nuestras intuiciones y cuándo no, cómo aprovechar los beneficios del pensamiento lento y cómo protegerse de los fallos mentales que crean problemas (Chahin, 2016).

Capítulo 5. Conclusiones

Para los decisores, el proceso de toma de decisiones se convierte en un qué-hacer permanente, donde debe primar los intereses institucionales, ante los particulares, el cual debe garantizar la sostenibilidad de la empresa en un entorno cambiante, fundamentándose en principios personales, profesionales y organizacionales, por tanto, es saber qué hacer y en qué momento hacerlo, teniendo coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.

Los factores individuales y organizacionales identificados en las organizaciones estudiadas son muy comunes, con la diferencia en que las empresas públicas están más sujetas a control y dirección por parte de los gobiernos, por tanto, deben ceñirse a sus legislaciones y regulaciones en mayor proporción que las empresas privadas, quienes tienen más autonomía al decidir.

Independientemente de la profesión en la que se formaron los directivos de las empresas, el arte de decidir ha sido afianzado a través de la experiencia de la labor del día a día, como factor clave en el proceso decisorio. Así mismo, ha sido fortalecido gracias a la existencia y adquisición de habilidades descriptivas, analíticas, críticas y creativas, durante el desarrollo de sus funciones.

El proceso de toma de decisiones en las empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña, tiene mayores similitudes que diferencias, realizan los mismos procedimientos, involucrando el mismo tipo de personas. Del mismo modo, carecen de un modelo decisorio claramente establecido que los guíe en la toma de decisiones, pues en general, se basan en analizar la

situación, plantear y estudiar alternativas, y tomar la decisión, eligiendo la opción, que a su parecer muestre ser la más indicada.

Las decisiones de alto nivel tomadas en las empresas públicas y privadas, tienden a abrirse más a la participación pluralista, quienes se apoyan en la experticia de los funcionarios de las diferentes áreas, juntas o comités en los que se encuentran organizados; de esta manera, obtienen puntos de vista diferentes, que les permite generar una amplia lluvia de ideas para elegir.

Las empresas del sector privado de menor tamaño de la ciudad de Ocaña, se basan frecuentemente en la intuición, factor que puede llevarlos a cometer errores, pero que en la mayoría de los casos les permite obtener resultados favorables. Caso contrario sucede con las empresas públicas y privadas de mayor tamaño, quienes reconocen que la intuición puede convertirse en un factor de riesgo al tomar decisiones.

Capítulo 6. Recomendaciones

Dada la importancia de la toma de decisiones en todas las instancias tanto personales, como organizacionales, los directivos de las empresas públicas y privadas de la ciudad de Ocaña, deberán considerar la adaptación de un modelo del proceso de toma de decisiones de los planteados por diversos autores, que les brinde la posibilidad de mejorar y fortalecerse en la labor como decisores.

De igual manera, es necesario adoptar factores involucrados en el proceso de toma de decisiones por otras organizaciones que les haya resultados exitosos, y los cuales no estén siendo tenidos en cuenta en el ejercicio de decidir.

A pesar que existen decisores que encuentran en la intuición un elemento fundamental para tener en cuenta a la hora de decidir, es primordial basarse en información más certera, con bases establecidas, con el propósito de disminuir el margen de error y/o equivocación al tomar una decisión.

De otra parte, como una recomendación para futuras investigaciones, podría consistir en realizar una extensión a este trabajo investigativo, desarrollando este mismo estudio, pero incluyendo otros sectores económicos, para determinar si existen factores diferentes, o si en caso contrario, tienen en cuenta los mismos factores hallados en la investigación realizada.

Así mismo, de acuerdo con las limitaciones presentadas durante el desarrollo de este estudio, para futuras investigaciones se recomendaría abarcar un mayor número de empresas, y si es necesario, realizar entrevistas a otro tipo de decisores, bien sea subgerentes o gerentes de áreas, para que, en el caso de no lograr contactar los directivos de alta gerencia, dicha situación no impida el desarrollo de la investigación.

Referencias

- Almaraz, I. (2007). *Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones*. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Alvarado, P. (2019). *La teoría de la organización en la administración pública. Hacia una redimensión convergente*. México: IAPEM EDOMEX.
- Alvarado, R., & Acosta, K. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *Intersedes No.39 Revista Electrónica*.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. ECO Ediciones.
- Arroyo, R. T. (2012). Proceso de toma de decisiones y el comportamiento solucionador de problemas. En R. T. Arroyo, *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (págs. 171-174). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bonatti. (31 de 07 de 2015). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/31/los-sesgos-y-las-trampas-en-la-toma-de-decisiones-2/>
- Bonatti, P., Aguirre, M., Del Regno, L., Dias, A., Esselva, F., Lizaso, R., . . . Weissmann, E. (2010). *Teoría de la decisión*. Argentina: Pearson.
- Cabeza, L., & Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la Gran empresa de Barranquilla. *Revista Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9-40.

- Chahin, T. (2016). El impacto de los trabajos de Daniel Kahneman en la administración. *Revista Ciencias Administrativa*, 7.
- Concepto definición. (s.f.). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/empresa-publica/>
- Espinosa, L. C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, vol 31, 43-78.
- Estrada , F. (2006). Herbert A. Simon y la Economía Organizacional. *Revista Sociedad y Economía*, 146-174.
- Fincowsky, F., & Benjamin, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. Reseña de "Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina. *Revista Contabilidad y Negocios*, 113-120.
- Frantz, R. (2003). Herbert Simon. Artificial intelligence as a framework for understanding intuit. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 265-277.
- González, J., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21, 242-267.
- Gracia, G. A. (2010). *Análisis de la Toma de decisiones en las Empresas Estatales*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Grados, R. E., & De la Garza, M. (2009). Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas. *Investigación Administrativa México*, 22-37.
- Graham K, K., Hickson, D. J., Butler, R. J., Cray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1987). Strategic decision making: Influence patterns in public and private sector organizations. *Human Relations*, 613-632.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., Méndez, V. S., Baptista, L. M., & Mendoza, T. C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.
- Laorden, C., García, E., & Sánchez, S. (2005). Integrando descripciones de habilidades cognitivas en los metadatos de los objetos de aprendizaje estandarizados. *RED Revista de Educación a Distancia*, 1-14.
- Manrique, H., & De Castro, A. (2019). Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores. *INNOVAR*, 149-164.
- Martín, P. C. (2017). *Gestión de competencia directiva "toma de decisiones no estructuradas"*. La Habana: Editorial Universitaria.
- Mendieta, C. (2005). La toma de decisiones en el sector público. Una mirada desde el dirigente. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 31- 48.
- Mendoza, G. J. (06 de Marzo de 2020). (M. Z. Angarita Vera, Entrevistador)
- Nantes, E. (2019). El método analytic hierarchy process para la toma de decisiones. Repaso de la metodología y aplicaciones. *Revista Investigación Operativa*, 54-73.
- O'Connell, A., & Buchanan, L. (2006). Una breve historia de la toma de decisiones. *Harvard Deusto business review*, 16-25.
- Pacheco, C. (2016). *Toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios: "análisis de tres casos"*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander.

- Pedraja, R. L., & Rodriguez, P. E. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33-46.
- Peñalosa, M. (2010). Teoría de las decisiones. *Revista Perspectivas*, 227- 240.
- Rainey, H. G., Ronquillo, J. C., & Avellaneda, C. N. (2010). *Decision Making in Public Organizations*. John Wiley & Son, Ltd.
- República de Colombia. (27 de Febrero de 2020). *Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)*. Obtenido de V/lex Colombia. Información Jurídica, tributaria y empresarial: <https://legislacion.vlex.com.co/vid/codigo-comercio-42856969>
- Reyes, N. (2016). *La toma de decisiones en los directivos de primer nivel en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander.
- Rodriguez, M. E. (2015). Habilidades cognitivas y competencias sociales. *Unesco*, 123-132.
- Rojas, S. (2002). *Investigación Social, Teoría y praxis*. México: Plaza y Valdés S.A de C.V.
- Simon, H. A. (1962). *El comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Vélez, I. P. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Verdezoto, J. (2013). *El pensamiento crítico en la formación de las habilidades cognitivas para la generación de aprendizajes autónomos, en los estudiantes de de la unidad educativa "YATUVI" del recinto YATUVI, Cantón Caluma, Provincia Bolívar, periodo lectivo 2011-2012*. Tesis de grado maestría, Guaranda.

Vergel, J. (2018). *Aproximación al proceso de toma de decisiones en las empresas de transporte urbano de pasajeros de Ocaña, Norte de Santander*. Ocaña: Universidad Francisco de Paula Santander.

Zapata, G., Sigala, L., & Miralba, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderago: Estudio en medianas empresas. *Revista Compendium*, 35-59.

Apéndices

Apéndice A. Guía de entrevista dirigida a los gerentes de las empresas estudiadas

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivos:

1. Determinar los factores individuales o personales, y organizacionales que tiene en cuenta los directivos en el proceso de toma de decisiones en las empresas públicas y privadas.
2. Identificar las habilidades existentes en los directivos involucrados en la toma de decisiones de las empresas estudiadas.

Perfil del entrevistado:

Persona responsable de la toma de decisiones para el funcionamiento y alcance de los objetivos organizacionales de las empresas a estudiar, alto directivo, en este caso, Gerente y/director de las empresas objeto de estudio.

Temas o preguntas:

Por tratarse de una entrevista a profundidad, no existe una guía estructurada de preguntas, sin embargo, se pretende abordar temas relacionados con los objetivos de la investigación, por consiguiente, se tendrán como guías, las preguntas formuladas, las cuales no implican un estricto orden a seguir.

ENTREVISTA	
Fecha	
Hora	
Lugar	
Entrevistador	
Entrevistado	
Cargo	
Generalidades	
1. Cuénteme: ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando el cargo?	
2. ¿Qué lo motivó a laborar en esta empresa?	
3. Podría decirme: ¿Qué lo motiva, día a día?	
4. ¿Cómo es un día de trabajo normal en su cargo?	
5. Frente a una situación: ¿Cómo diferencia usted lo urgente de lo importante?	
6. ¿Sus conocimientos y habilidades coinciden con el cargo que usted desempeña?	
7. Para usted, ¿qué es la toma de decisiones? ¿Y qué tan importante es dicho proceso en su administración?	
8. ¿Se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?	
9. ¿Cuáles considera usted que son sus habilidades como tomador de decisiones?	
10. ¿Podría proporcionarme un ejemplo del proceso de una toma de decisión en su	

empresa?
11. A usted que se le facilita más?: adaptarse a una rutina o a un cambio constante?
12. ¿Qué factores considera usted que hacen que una empresa se mantenga por mucho más tiempo que otras?
Conocimientos Administrativos
13. ¿Cuentan en su empresa con un código de ética, que sirva como guía en el momento de tomar una decisión?
14. ¿Cree que la capacitación del personal es un factor importante para el funcionamiento de la empresa?
15. ¿Cree usted que la competencia del personal debe basarse más en sus habilidades que en su conocimiento?
Comportamiento- Toma de decisiones
16. ¿Cuándo de decidir se trata, qué aspectos tiene usted en cuenta?
17. ¿Ha tenido que tomar decisiones difíciles? ¿qué sentimiento ha experimentado en esos momentos?
18. ¿Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante, de improviso? - ¿Qué factores tiene en cuenta para hacerlo?
19. Usted prefiere tomar decisiones rápidas utilizando su experiencia? O ¿Prefiere pensar lentamente analizando todos los factores implicados en la toma de decisión?
20. En momentos de presión y estrés ¿cómo maneja la toma de una decisión?
21. Podría usted contarme, ¿En qué momento siente que tiene mayor éxito al tomar una decisión?
22. ¿Cuándo usted toma decisiones lo hace siguiendo algún tipo de plan, o enfrentando lo inesperado?
23. Dentro del desarrollo de sus funciones, ¿maneja algún modelo para tomar decisiones?
24. Coménteme, ¿Cómo hace para solucionar los problemas que se presentan en sus labores diarias?
25. Podría indicarme, ¿cómo hace para generar alternativas, para que sus decisiones sean creativas?
26. ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones?
27. ¿Cómo se toman las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización?
28. ¿Podría indicarme que es lo primero que tiene en cuenta para tomar una decisión?
29. ¿Cuándo requiere tomar una decisión, le gusta hacerlo de inmediato, o pospone para lo último?
30. ¿Considera importante estar preparado académicamente para la toma de decisiones organizacionales? ¿O es más fácil decidir gracias a la experiencia?
31. ¿Al tomar una decisión, usted siempre cuenta con todas las herramientas necesarias para hacerlo?
32. ¿En su opinión es más importante darse cuenta de las posibilidades que tiene una situación o ajustarse a la realidad de los hechos, tal como se presentan?
33. ¿Cuándo el resultado de una decisión es satisfactorio, usted vuelve a emplear ese mismo proceso para otro tipo de decisión?
34. ¿De qué manera actúa usted, cuando debe tomar una decisión importante con varias alternativas?

35. ¿Cómo es su actuar cuando en el proceso de toma de decisiones se encuentra con una interrupción?
36. ¿Para usted es más importante darles más valor a los sentimientos que a la razón, o viceversa?
37. ¿En qué se apoya usted al tomar una decisión: ¿tipo de datos, cifras estadísticas?
38. ¿Qué importancia tiene la comunicación entre usted y sus empleados para la toma de decisiones?
39. ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión?
40. ¿Qué opina usted sobre: ¿Son los gerentes intuitivos más efectivos que los que no lo son?
41. ¿Qué opina usted si ante la falta de fuentes abundantes de información, ¿los gerentes deben acudir a su intuición con más frecuencia?
42. ¿Me puede describir una experiencia difícil que le haya tocado manejar por una decisión tomada equivocadamente en su empresa?
43. ¿Existen ocasiones en las que tuvo que tomar una decisión y hubo necesidad de consultar con algún experto o persona con conocimientos en el asunto?
44. Al momento de tomar una decisión, ¿cómo influye su experiencia y conocimientos adquiridos?