

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

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	CARLOS ALBERTO PACHECO SÁNCHEZ.
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
DIRECTOR	JOSE GREGORIO ARÉVALO ASCANIO.
TÍTULO DE LA TESIS	TOMA DE DECISIONES EN EMPRESARIOS EXITOSOS SIN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS: “ANÁLISIS DE TRES CASOS”.

RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

LA SIGUIENTE INVESTIGACIÓN TUVO COMO OBJETIVO CONOCER EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN DE LOS EMPRESARIOS SIN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS “ ANÁLISIS DE TRES CASOS” DESDE EL CONTEXTO EMPRESARIAL, FAMILIAR Y PERSONAL, DE IGUAL MANERA, IDENTIFICAR LAS HABILIDADES COGNITIVAS Y PERCEPCIÓN EN EL PROCESO DECISORIO Y POR ÚLTIMO, ANALIZAR COMO LA EXPERIENCIA INFLUYE EN EL EJERCICIO DE LA TOMA DE DECISIÓN.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 68	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 1	CD-ROM: 1
----------------	--------------	---------------------	--------------



TOMA DE DECISIONES EN EMPRESARIOS EXITOSOS SIN ESTUDIOS
UNIVERSITARIOS: “ANÁLISIS DE TRES CASOS”.

AUTOR:

CARLOS ALBERTO PACHECO SANCHEZ

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administración de Empresas

Director

JOSÉ GREGORIO ARÉVALO ASCANIO

Magíster

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Julio de 2016

DEDICATORIA

A mi Dios por las bendiciones y hazañas que son nuevas cada mañana.

A mis padres.

A mis docentes.

A los empresarios.

A mis amigos.

AGRADECIMIENTOS

iii

Expreso mis más sinceros agradecimientos a:

Al Director José Gregorio Arévalo Ascanio, quien con su conocimiento, experiencia, confianza y apoyo me guio en este proyecto.

A los docentes Genny Torcoroma Navarro y Ramón Armando Bayona por su apoyo, fe y confianza en cada proceso realizado.

A los tres empresarios que me apoyaron e hicieron parte de este trabajo, aportando la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados.

A los docentes de la universidad que brindaron su amistad, apoyo, conocimientos y experiencias durante mi formación como profesional.

A la docente María Angélica Acosta Pérez por su apoyo y dedicación incondicional, y su asesoría metodológica durante mi proceso investigativo.

A la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y a la facultad de ciencias administrativas y económicas.

Capítulo 1. Toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios:	
“análisis de tres casos”	9
1.1. Planteamiento del Problema	9
1.2. Formulación del Problema	10
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Justificación	11
1.5. Delimitaciones	12
1.5.1. Delimitación geográfica.....	12
1.5.2. Delimitación conceptual	12
1.5.3. Delimitación temporal	12
1.5.4. Delimitación operativa.....	13
 Capítulo 2. Marco Referencial.....	 14
2.1. Marco Histórico	14
2.1.1. Marco histórico a nivel internacional.	14
2.1.2. Marco histórico a nivel nacional.....	15
2.1.3. Marco histórico a nivel local.....	16
2.2. Marco contextual	16
2.3. Marco conceptual.....	17
2.4. Marco Teórico y Estado de Arte	21
2.5. Marco Legal	36
2.5.1. Decreto 410 de 1971 (Marzo 27)	36
2.5.2. Ley 590 de 2000 de Julio 10.....	38
 Capítulo 3. Diseño metodológico	 40
3.1. Tipo de investigación.....	40
3.2. Población de estudio	40
3.3. Muestra	41
3.4. Técnicas de recolección y análisis de la información.....	41
 Capítulo 4. Resultados.....	 43
 Capítulo 5. Conclusiones	 60
 Capítulo 6. Recomendaciones	 62
 Referencias.....	 63
 Apéndice A. Entrevista dirigida a los empresarios sin estudios universitarios.	 66

Lista de tablas

v

Tabla 1. Proceso de toma de decisión.....	43
Tabla 2. Entrevista dirigida a los empresarios sin estudios universitarios.	66

Lista de figuras

vi

Figura 1. Aproximación al proceso de toma de decisión en empresarios sin estudios universitarios..... 53

Las organizaciones son sistemas abiertos e inmersos a otros, sin embargo, el éxito entre ellas depende del proceso de toma de decisión, por tanto, la investigación estudia a profundidad el proceso de toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios, para ello, es importante conocer la toma de decisiones desde el contexto empresarial, familiar y personal, al igual que las habilidades, percepciones y experiencias propias del empresario a la hora de tomar, imponer, direccionar y mejorar una decisión.

Sin duda alguna, el tipo de investigación se centra con un enfoque cualitativo, ya que se logra dar respuesta a los objetivos planteados, de hecho, mediante el uso de la entrevista en profundidad se recolecta la información necesaria, desde luego se agrupan los resultados de acuerdo a las categorías estudiadas, los campos emergentes, los conceptos básicos, las habilidades cognitivas y la experiencia como factor importante en el proceso de toma de decisión.

Finalmente, conviene mencionar que la investigación se realizó exclusivamente en la ciudad de Ocaña y que es un marco de referencia para la academia, puesto que se conceptualiza en el pensamiento empresarial empírico en cuanto a la toma de decisiones y sobre todo al ser un estudio que ayudara a establecer nuevas estrategias para el tejido empresarial y para la formación de profesionales competentes.

La toma de decisión ha sido y seguirá siendo con el pasar de los años, uno de los objetos de estudio más importante y de reflexión para la ciencia, debido a que, desde cualquier contexto, siempre implica identificar, analizar, estudiar y seleccionar racionalmente decisiones. Para ello, es importante direccionar un proceso de toma de decisión claro, preciso y pragmático ante cada problema o idea presentada, puesto que si no se direcciona correctamente, las organizaciones pueden ser desconocedoras del éxito.

En función al planteamiento anterior, resulta difícil hacer que las decisiones sean asertivas, debido a los constantes cambios que se presentan, sin embargo, existen empresarios que sin asistir a las universidades han logrado tener empresas exitosas en el municipio de Ocaña, partiendo de dicha premisa, se estudia la toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios, con el propósito de conocer el proceso de la toma de decisión desde el contexto empresarial, familiar y personal, por otra parte, identificar habilidades cognitivas y percepciones y por último, analizar cómo influye la experiencia a la hora de direccionar una decisión; para el cumplimiento de dichos objetivos se realiza un enfoque cualitativo, mediante entrevista en profundidad para tres casos de estudio.

La consecución de los objetivos se aborda mediante una estructura que subyace el proceso de toma de decisión, agrupando la información de una manera clara, para poder analizar y dar respuestas a los objetivos planteados, finalmente, se evidencian las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios: “análisis de tres casos”.

1.1. Planteamiento del Problema

El ámbito empresarial reconoce a los empresarios, que sin formación académica o sin estudios universitarios, logran direccionar de forma distintiva sus empresas al posicionamiento y a la competitividad. Sin embargo, para dichos logros se requiere de un proceso de toma de decisiones que influye de manera positiva o negativa en las actividades y acciones de la organización.

Estos casos tan particulares, en donde empresarios que sin contar con los estudios universitarios asumen la dirección de sus empresas, mediante procesos decisorios selectivos que al final resultan ser asertivos y correctos, logrando identificar los tópicos convenientes y los momentos más adecuados para la implementación de alternativas de solución, de tal forma, que las decisiones tomadas tratan de dar firmeza a sus estructuras de trabajo y lograr el éxito en sus organizaciones. Pero no resulta ser una tarea fácil, puesto que para obtener los resultados esperados y dar cumplimiento a sus objetivos, la toma de decisiones debe implicar una serie de manifestaciones distintivas y propias que les permite tener empresas sostenibles.

Partiendo de esta realidad y en consecuencia con la misma, este estudio se concentra en comprender cómo el empresario de éxito de la ciudad de Ocaña, sin tener estudios universitarios, ha tomado decisiones y las ha implementado de manera efectiva; en este orden de ideas, el

problema radica en el desconocimiento que tiene la academia y las instituciones, sobre el proceso de toma de decisiones de cada uno de los empresarios, en el ejercicio de sus labores dentro de sus empresas.

1.2. Formulación del Problema

El panorama es tan incierto y complejo que surge la siguiente pregunta como interrogante guía para la investigación:

¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones en empresarios exitosos sin estudios universitarios?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Conocer el proceso de toma de decisión de los empresarios exitosos sin estudios universitarios.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar el proceso de la toma de decisiones de los empresarios desde el contexto empresarial, familiar y personal.

- Identificar habilidades cognitivas y percepción que poseen o desarrollan los empresarios.
- Analizar cómo influye la experiencia en la toma de decisiones por parte de los empresarios.

1.4. Justificación

La pertinencia de la investigación permitirá reconocer e identificar los procesos de toma de decisión de los empresarios, que sin contar con estudios universitarios, logran tener éxito en el direccionamiento de sus empresas, llevándolas al reconocimiento y posicionamiento en el mercado local.

Por otra parte, con el desarrollo de la investigación se presenta información precisa para comprender con facilidad desde diferentes contextos y campos emergentes la estructura de los procesos decisorios por parte de los empresarios sin carreras profesionales, proporcionando un marco de referencia y una fuente de información clara, que sirva de apoyo a las organizaciones e entidades de la región, sobre el pensamiento empresarial actual en cuanto a la toma de decisiones desde la óptica de empresarios exitosos sin formación académica.

En el aspecto personal, con la investigación se logra aplicar y poner en práctica los elementos vistos en la formación como Administrador de Empresas, desarrollando competencias que permitan actualizar, asimilar e incorporar en el ejercicio profesional. De igual forma, para la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, éste estudio permite cumplir con su misión y

visión de formar en el nivel superior, profesionales idóneos, mediante la generación y difusión del conocimiento, para dar solución eficiente de problemas administrativos empresariales.

1.5. Delimitaciones

1.5.1. Delimitación geográfica

La propuesta se llevó a cabo en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, específicamente con empresarios de la ciudad de Ocaña, sin estudios universitarios.

1.5.2. Delimitación conceptual

La elaboración del proyecto se apoyó de la aplicación teórica en aspectos relacionados con: Toma de decisión, proceso de decisión, empresario, percepción, habilidades, experiencia y éxito.

1.5.3. Delimitación temporal

La investigación tuvo una duración de doce (12) semanas.

1.5.4. Delimitación operativa

Durante el desarrollo del estudio, no se presentaron atrasos en la entrega de la información y las actividades fueron desarrolladas en completa normalidad.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1. Marco Histórico

2.1.1. *Marco histórico a nivel internacional.*

La toma de decisiones es una antigua y amplia búsqueda humana, que se remonta a una época en que las personas buscaban consejos de las estrellas. Desde entonces, nos hemos esforzado por inventar mejores herramientas con ese propósito, desde los sistemas numéricos hindú-arábigo y el álgebra hasta la aplicación de Descartes del método científico. Una creciente sofisticación en la gestión del riesgo, junto a una matizada comprensión del comportamiento humano y avances que respaldan e imitan los procesos cognitivos, han mejorado la toma de decisiones. Aun así, la historia de la toma de decisiones capturada en esta cronología y examinada en los cuatro ensayos sobre riesgo, dinámicas de grupo, tecnología e instinto no ha marchado hacia un racionalismo perfecto. (Carneiro, 2009)

Así mismo, para el año 2008 y 2009 el departamento Mide de la Universidad Barcelona España, realiza investigaciones del proceso de toma de decisiones a través del Coaching, dando importancia de la toma de decisiones desde profesionales (Gonzales & Obiols, 2009), al año siguiente, (Leprattei, Blanc, Pietroboni, Szlechter, & Fardelli, 2010), orienta su investigación al proceso de toma de decisiones estratégicas en pymes exitosas. Estudios de casos en Argentina.

Entre las últimas investigaciones, la Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela, se estudia, *Empresarios exitosos: cómo toman decisiones*, para comprender la competencia emprendedora del país. (Castillo de Matheus, 2010)

2.1.2. Marco histórico a nivel nacional.

En Colombia, la toma de decisión ha sido un tema de mucha atención para investigadores, al considerarse como un factor determinante para el buen desempeño empresarial, para ello, se hace una aproximación de ciertos estudios de casos importantes, la universidad EAFIT, en el 2005, desde la escuela de administración y por medio de la maestría en administración, Jorge Eduardo Montoya López, realiza un estudio donde investiga la información desde las tecnologías, como proceso de toma de decisiones y su importancia para la misma. Para el año siguiente, la docente María Isabel Vélez Evans, Economista de la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, presenta un artículo el 12 de octubre de 2006 y aprobado para su publicación el 11 de diciembre de 2006, enfocado en la toma de decisión como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones.

En Barranquilla, (Vergara, Santiago, & Santis, 2004) estudian una aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera y en el año 2008, (González & Rodríguez, 2008), de la Titular de la Universidad del Valle, estudian la toma de decisiones como una aproximación desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros.

Para el año 2012, la universidad del Rosario de la Facultad de administración, realiza la investigación: La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial, por Jaime Vélez Cortés y Carlos Alejandro Puerto Guzmán, en el que reivindican el rol de la intuición en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. (Cortes & Puerto, 2012)

2.1.3. Marco histórico a nivel local

El proceso de decisiones en el vivir diario y en el momento de direccionar las empresas, resulta ser diferenciador en cada persona, sin embargo, en Ocaña, existe muchos interrogantes sobre cómo tomar de decisiones asertivas para lograr el éxito en las organizaciones, para el año 2015, la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, realizó una investigación sobre la toma de decisiones en los directivos de primer nivel de las entidades financieras de la ciudad de Ocaña, un enfoque muy similar con el tema en estudio, sin embargo, la investigación cuenta con criterios diferentes para la selección de la muestra, puesto que son empresarios profesionales y que a su fecha tienen el cargo de directivos dentro de una entidad financiera.

2.2. Marco contextual

Ocaña es la segunda ciudad del Departamento de Norte de Santander en Colombia. Se encuentra a una altura sobre el nivel del mar de 1.202 metros y su temperatura promedio es de 22°C. Está situada a 8° 14' 15" Latitud Norte y 73° 2' 26" Longitud Oeste y su altura sobre el nivel del mar es de 1.202 m. La superficie del municipio es 460Km², los cuales representan el

2,2% del departamento. Así mismo, dista de la capital del país 610 km y tiene una población de 97479 según proyección 2014 DANE (90517 habitantes – Censo 2005). (Alcaldía de Ocaña, 2016).

El sector comercial es el más fuerte e influyente en el desarrollo económico de la región, sin embargo, muchas de las mipymes que dan sostenibilidad a dicho sector, son direccionadas por emprendedores y empresarios sin formaciones universitarias, capaces de enfrentar y asumir los nuevos retos de la competitividad y la tecnología, es por eso que surgen los interrogantes de la forma como logran la sofisticación e innovación, mediante procesos integrales que responden a las necesidades del mercado y de su negocio.

Finalmente, para identificar e implementar estrategias flexibles, competentes y coordinadas entre los diferentes factores internos y externos de la organización, es necesario, realizar un proceso decisorio sólido, integral y dinámico para lograr el éxito de sus organizaciones, entonces, resulta importante analizar y conocer el proceso de toma de decisión de dichos empresarios, que sin estudios universitarios han logrado empresas competitivas y claves para el desarrollo tanto económico como empresarial de la región.

2.3. Marco conceptual

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo

momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). (Díaz, 2004); Sin embargo, en el diccionario de la Real Academia Española define los términos capacidad, habilidad y destreza como sinónimos y para referirse a cada uno de ellos describe la disposición, la propiedad, la pericia, el talento o la aptitud para ejecutar algo correctamente. Por lo anterior, muchos autores relacionan Competencias con el concepto de habilidades del pensamiento y destrezas cognitivas que utilizan habitualmente los profesionales de las Ciencias Sociales. (Schmidt, 2006)

Ahora bien, (Vitoriano, 2008) señala que: Un proceso de toma de decisión puede entenderse como la elección de lo “mejor” entre lo “posible”, es decir, antes de imponer la decisión es necesario definir qué es lo mejor y qué es lo primero por resolver entre lo posible o lo que está al alcance, debido a las distintas situaciones presentadas, esto hace posible evaluar varias alternativas de solución.

No obstante, para (Melgarejo, 1994) es importante comprenderlo como un proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. Es decir, la percepción está en relación con el ambiente y con los pensamientos propios del agente decisor, pensamientos que se construyen por el aprendizaje de

terceros y de las experiencias vividas, logrando que la persona reconozca y visualice el devenir de una alternativa posible de selección.

Cada vez que se toma una decisión se pretende que haya racionalidad. No obstante, los autores parecen no ponerse de acuerdo en el significado preciso de este término, la racionalidad de la toma de decisión es:

- Una de las maneras de definir la racionalidad, utiliza términos económicos y ve a la racionalidad como la forma de optimizar la toma de decisiones maximizando los resultados. En ella el responsable de tomar las decisiones debe ser el hombre, individuo económico quien maximice siempre los resultados.
 - Otra de las definiciones de racionalidad, se basa en que las decisiones son racionales cuando el individuo elige un curso de acción que maximiza sus ventajas, sin tomar en cuenta si se puede medir en forma objetiva. Esta definición de racionalidad es más subjetiva e implica que el que toma la decisión es con frecuencia una persona administrativa, que elige alternativas que son satisfactorias o al menos "lo suficientemente buenas".
 - Una tercera forma de establecer un concepto de racionalidad es examinar sencillamente el proceso de decisión propiamente dicho y determinar si es ordenado y lógico. Esta definición puede ser utilizada tanto por el hombre económico, como el administrativo.
- (Borea & Vélez, 2012)

Por otra parte, la experiencia, es el movimiento dialéctico que ejerce la conciencia sobre sí misma, tanto en su saber cómo en su objeto, en la medida en que de él surge para ella su nuevo y verdadero objeto es propiamente aquello que denominamos experiencia. (Heidegger, 1996)

Ahora bien, una decisión es una respuesta con voluntad, que resuelve un conflicto o se determina el destino de una cosa o situación. Etimológicamente el término proviene del latín “Decisio”. Se decide para emprender un proceso o para finiquitarlo, de cualquier manera, las decisiones siempre tienen que estar presentes en las diferentes organizaciones y circunstancias de la vida cotidiana. Las decisiones permiten que el proceso de elaboración de un producto o servicio se mantenga por un camino que pretende desviar fallos e imperfecciones, destacando cada detalle para garantizar que todo esté bajo control, así mismo, las decisiones ameritan una supervisión constante del objeto para así tener una noción compleja del resultado y evitar decisiones que dañen la conclusión. (Concepto y definicion, 2015)

Con respecto a empresario, para (Montenegro, 2013) está directamente relacionado al término “empresa”. El empresario es la persona que tiene un negocio en marcha, es propietario de él (total o parcialmente), lo gerencia directamente o por medio de otra persona que no es necesariamente accionista. El empresario es la persona que, en forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas para alcanzar los resultados deseados. Es quien administra, planifica, organiza, dirige, coordina y dirige las empresas. Usualmente es la persona que ostenta la representación legal de las sociedades mercantiles, propietarias de las empresas que gerencia o dirige. El Diccionario de la Real Academia define “empresario” como: *“Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.”*

Finalmente, en (Concepto y definición, 2015), el termino Éxito proviene del latín exītus, que significa “Salida” de ahí se determina que Éxito se refiere al resultado final y satisfactorio de una tarea. Si bien es cierto que el contexto del éxito se basa en el triunfo obtenido en una circunstancia, no necesariamente tiene que ser absoluta. Se considera éxito una acción a la que se le vio resultados positivos, mas no que sea una contienda que haya superado las expectativas. El éxito se obtiene a partir de la buena gestión y organización de las actividades a realizar, sin duda alguna, está en función de buscar los resultados esperados o aproximados de una decisión ya implementada.

2.4. Marco Teórico y Estado de Arte

Son muchas y diversas las propuestas que pueden encontrarse en la bibliografía y que son necesarias para apoyar el estudio, a continuación se presenta un marco teórico enfocado en los tres ejes principales de la investigación: Toma de decisiones, empresario y éxito.

Para el desarrollo de la investigación en relación a la toma de decisiones se soporta del pensamiento de Simón (1960) que señala: La toma de decisiones puede estudiarse desde dos perspectivas:

Capítulo 1 Perspectiva del proceso: Es una perspectiva muy genérica que se concentra en el proceso de decisión como una secuencia de actividades. El proceso decisorio implica una secuencia de tres etapas sencillas:

- Definición del problema.
- Establecimiento de posibles alternativas de solución.
- Determinación del cual es la mejor alternativa (elección).

Simón define tres fases en el proceso de toma de decisiones:

- I. Actividad inteligente (Fase inicial): Búsqueda de factores o condiciones que requieran solución en el ambiente.
- II. Actividad de concepción o diseño (Segunda fase): Consiste en crear, desarrollar y analizar cursos o alternativas posibles de acción.
- III. Actividad de selección (tercera fase): Selección real de un curso o alternativa particular de la acción entre las alternativas disponibles.

Capítulo 2 Perspectiva del problema: Orientada hacia la solución de problemas, en cuanto a la perspectiva del problema quien toma decisiones puede aplicar métodos cuantitativos para lograr que el proceso decisorio sea lo más racional posible, concentrándose principalmente en determinar y expresar mediante las ecuaciones el problema que debe resolverse. Se preocupa más por la eficiencia de la decisión (p. 742). (Chiavenato, 1999)

Es claro que la toma de decisión influye en el actuar diario de las personas, Stoner, Freeman, & Gilbert, (1996), citado por (Francisco, Gabriel, & René., 2013), señalan la toma de decisiones como el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un

problema específico. En la toma de decisiones se trata con problemas, y un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado.

Stoner, et al (2003:260), citado por (Chacín, 2010), señalan que partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión.

En el anterior orden de ideas, la resolución de problemas radica en el actuar y pensar de las personas, (Elster, 1988) afirma: El análisis de la toma de decisiones gerenciales que no contemple la necesidad de examinar los deseos y las creencias del agente decisor se arriesga a no poder interpretar actuaciones generadas por motivaciones ocultas (deseos influidos por pasiones o elementos externos) o por creencias sin evidencia suficiente que las sustente (información sesgada o errónea). Adicionalmente, se vuelve presa fácil de la debilidad de la voluntad del agente (quien toma decisiones sesgadas por sus propios intereses y no por los intereses de la empresa), así como de un alto grado de incertidumbre en las consecuencias de la acción. Citado por (Trapero & Vázquez, 2013).

En una segunda instancia, Shumpeter, citado por (García A. , 2003), insiste en que el empresario, no es el que crea una cosa nueva, sino quien es capaz de movilizar recursos hacia la innovación. Basado en lo anterior, (Schumpeter, 1950, p.181), el empresario innova cuando:

- 1) Introduce un nuevo bien o uno con distinta calidad del ya existente.

- 2) Introduce un nuevo método de producción.
- 3) Abre un nuevo mercado.
- 4) Conquista una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semi-terminados.
- 5) Crea una nueva organización de una industria, como ocurre cuando se obtiene una posición de monopolio o se rompe una ya existente.

Para Kirzner citado por (Paniagua, 2010), el empresario es un tomador de decisiones, quien en vista de un conocimiento perfecto, se inclina hacia la importancia de poseer nuevas informaciones, lo que genera una secuencia continuamente cambiante de decisiones, este empresario se dirige siempre hacia fines potencialmente provechosos hasta inadvertidos, así como hacia recursos disponibles potencialmente valiosos aún sin descubrir.

A partir de todas las acepciones mencionadas anteriormente, sobre los empresarios, es clave el conocimiento acerca de la naturaleza de la toma de decisiones desde la óptica empresarial, según Molina (2006, p.13, 14), citado por (Gabriela, 2009), “Siempre polifacética y multifuncional. Es un individuo que se ocupa casi toda su vida de ejercer las funciones que le son propias: tomar grandes decisiones económicas, combinar diversos factores asociados a la empresa y los negocios (información, capital, maquinaria, trabajo, mercado, etc.), avizorar el futuro, asumir riesgos, buscar el lucro, enfrentar la incertidumbre, identificar oportunidades, mantener relaciones prolongadas y duraderas con diversos tipos de clientes, buscar prestigio, poder y dinero; innovar, incorporar a su actividad desarrollos tecnológicos y organizacionales,

entre otros”, ahora bien, el tomar decisiones en diferentes contextos no hace que el empresario pierda sus proyecciones, deseos, intenciones y propósitos.

Es reiterativo el reconocimiento de todos los aportes mencionados anteriormente, para conocer y tener en cuenta, el papel del empresario en su proceso de toma de decisión y la forma en cómo logra el éxito de su organización, vistas desde una necesidad de conocimiento específico del negocio, es decir, el manejo de la incertidumbre en los mercados, el tener empatía frente al cliente o la forma de adaptarse continuamente a un medio cambiante y dejar de lado la mentalidad cerrada e impuesta por los miedos.

Para complementar el estudio, citado por (Tarres & Urbano, 2007), Morel d’Arleux realizó entrevistas con empresarios para saber cómo entendían el término “éxito” y las conclusiones fueron las siguientes:

- El éxito tiene un componente subjetivo, se tiene que estudiar teniendo en cuenta las características del empresario-fundador.
- El éxito no está solamente relacionado con el negocio, el crecimiento y los resultados de la empresa sólo constituyen una parte del éxito, la parte que podemos denominar “profesional”.
- Se han detectado tres dimensiones para cubrir todos los aspectos del éxito del empresario:
 - 1). Éxito personal, que hace referencia a aspectos de la vida personal del empresario, el logro de la felicidad individual.

- 2). Éxito profesional, en cuanto al resultado y al crecimiento de la empresa.
- 3). Éxito familiar, como padre, madre, marido o esposa, que hace referencia a las implicaciones que tiene la empresa sobre la vida familiar del empresario.

La célebre psicóloga Angela Duckworth ha desarrollado una teoría sobre el éxito en la que literalmente el “Grit” – traducido al castellano como algo similar a las agallas o fuerza molar – es la fuerza que genera el éxito. Así (Duckworth, 2013), explica el logro a partir de conjugar habilidad y esfuerzo (Éxito =Habilidad x Esfuerzo), en lugar de contemplar la inteligencia o talento innato.

Igualmente, el éxito se puede abordar a través de medidas objetivas o subjetivas, sin embargo, el concepto varía de acuerdo a los criterios a estudiar, consecuente con lo anterior, es importante, analizar el éxito de los negocios puesto que está directamente relacionado con el proceso de toma de decisiones llevado a cabo por los empresarios.

Los procesos auto-constructivos y la interacción con el contexto hace que los sentidos actúen de acuerdo a la información que la mente archiva y recibe permanentemente, logrando que la persona conozca la situación y pueda anticipar las decisiones, sin duda, todo un esquema propio de lo que se llama percepción.

Wertheimer, Koffka y Köhler, durante las primeras décadas del siglo XX, citado por (Oviedo, 2004), consideran la percepción como el proceso fundamental de la actividad mental, y suponen que las demás actividades psicológicas como el aprendizaje, la memoria, el

pensamiento, entre otros, dependen del adecuado funcionamiento del proceso de organización perceptual.

De acuerdo a las condiciones propias del conocimiento y del sentimiento, según (Oviedo, 2004) afirma que: La mente es definida como un mezclador de ideas sensoriales que se encarga de unir, integrar o asociar estos átomos de la conciencia con base en principios como el de contigüidad, expuesto por James Mill, o la semejanza, planteada por John Stuart Mill (Boring, 1992). James Mill consideraba que la mente recibía una inmensa cantidad de datos y los organizaba según su contigüidad espacio-temporal.

De hecho, la relación propia entre tiempo y espacio, hacen que el pensamiento y la intuición se interrelacionen y faciliten el proceso de la toma de decisión, es decir, buscando la decisión más adecuada para solucionar problemas o fortalecer los procesos inherentes a una dificultad, amenaza, conflicto, crisis, entre otros, sin importar el contexto.

Según Katz citado por (Oviedo, 2004) “la ley de pregnancia fue formulada por Koffka del siguiente modo: la organización psicológica será siempre tan excelente como las condiciones dominantes lo permitan. El término excelente abarca propiedades como la regularidad, simetría, armonía de conjunto, homogeneidad, equilibrio, máxima sencillez, concisión” (Katz, 1967, p. 45).

Según (Ruiz, 2013), Dewey postulaba la centralidad de la experiencia como concepto clave de su propuesta pedagógica. La experiencia debía ser comprendida a partir de dos

principios: - la continuidad: por la que se vinculan las experiencias anteriores con las presentes y futuras, lo cual supone un proceso constitutivo entre lo consciente y lo que es conocido. - La interacción: que daba cuenta de la relación del pasado del individuo con el medio actual y que acontece entre entidades definidas y estables. Según Dewey, las experiencias no tienen valor por sí mismas, ni son un agregado de sensaciones o ideas simples sino que adquieren valor (diferencial) para las personas debido a que se conforman por un actuar de los individuos., frente a ello es elemental comprender que la relación del empresario entre el medio y cualquier contexto es importante reconocerla en hechos anteriores y que facilitan una toma de decisiones con seguridad.

En los momentos de tomar decisiones es importante comprender que la percepción organiza y direcciona aquellos datos o hechos vividos por el empresario, logrando un marco de regularidad, simplicidad y estabilidad en los procesos.

(Melgarejo, 1994), afirma: La percepción posee un nivel de existencia consciente, pero también otro inconsciente; es consciente cuando el individuo se da cuenta de que percibe ciertos acontecimientos, cuando repara en el reconocimiento de tales eventos. Por otro lado, en el plano inconsciente se llevan a cabo los procesos de selección (inclusión y exclusión) y organización de las sensaciones. Sobre la base biológica de la capacidad sensorial, la selección y elaboración de la información del ambiente se inicia en la discriminación de los estímulos que se reciben, en tal discriminación subyace la mediación de mecanismos inconscientes. Esta mediación impulsa a evaluar lo que en determinado momento interesa de entre todas las posibles manifestaciones

sensibles del ambiente; de lo potencialmente percibido se lleva a cabo una selección de lo que es importante dentro de las circunstancias biológicas, históricas y culturales.

La experiencia, implica ser un factor importante en la toma de decisión, pero para ello implica identificar los hechos percibido y conocidos, como los únicos atributos o propiedades para tener un pensamiento constructivo.

Es necesario mencionar que uno de los elementos importantes que definen y categorizan la percepción, es el *reconocimiento* de las experiencias cotidianas, es decir, el vivir diario. El reconocimiento es un proceso importante involucrado en la percepción, porque permite evocar experiencias y conocimientos previamente adquiridos a lo largo de la vida con los cuales se comparan las nuevas experiencias, lo que permite identificarlas y aprehenderlas para interactuar con el entorno”. (Malgarejo,1994, p.49)

Fitts (1964) citado por (Corbi, 2003) describe tres fases en la adquisición de habilidades motoras que son también aptas para describir el proceso de la adquisición de habilidades cognitivas:

- a) La fase inicial, en la que aún no se es capaz de aplicar el conocimiento.
- b) La fase intermedia, en la que se distinguen dos sub-fases, la sub-fase de aplicación de un solo principio, y la sub-fase de aplicación de muchos principios.
- c) La fase final, en la que los individuos pueden ejecutar las acciones sin errores.

Según (Luna, 2015) las habilidades cognitivas son capacidades que hacen al individuo competente y le permiten interactuar de manera simbólica con su medio ambiente. Estas habilidades forman una estructura fundamental de lo que podría llamarse la competencia cognitiva del ser humano, le permiten discriminar entre objetos, actos o estímulos, identificar y clasificar conceptos, formular o construir problemas, aplicar reglas y resolver problemas. Las habilidades cognitivas están en la base de los procesos de transferencia que propician una construcción continuada de estructuración de procesos mentales cada vez más complejos, en la dirección de la construcción/reconstrucción de estrategias cognitivas. Para el caso de los empresarios es importante proyectar sus decisiones a la competitividad, de igual manera, estructurar procesos y situaciones a futuro que permitan asumir riesgos con total seguridad.

Finalmente, el ser humano en su capacidad de sobresalir y dar por realizado sus proyectos, ejercita todas las habilidades propias cognitivas, para dar cumplimiento a metas y objetivos.

Según (García & Laorden, 2005) señala cuatro grandes habilidades cognitivas:

- Habilidades descriptivas: suponen, entre otros ejemplos, contar, resumir, enumerar, resaltar, describir, narrar, esquematizar.
- Habilidades analíticas: Suponen clasificar, relacionar, cotejar, agrupar, analizar, comparar, contraponer, generalizar, medir.
- Habilidades críticas: Suponen tareas como evaluar, enjuiciar, justificar, apreciar, criticar, elegir, matizar, discutir, discernir.

- **Habilidades creativas:** Supone, entre otras posibles tareas, transformar, inventar, aplicar, imaginar, diseñar, detectar problemas, cambiar, redefinir, encontrar analogías diferentes, producir ideas originales.

Para Daniel Goleman, *la inteligencia emocional*, significa una difusión sin precedentes de un concepto que hasta entonces había pasado desapercibido. La definición de Salovey subsume a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a abarcar cinco competencias principales:

1. El conocimiento de las propias emociones. El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional.
2. La capacidad de controlar las emociones. La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento.
3. La capacidad de motivarse uno mismo. El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional —la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad— constituye un imponderable que subyace a todo logro. Y si somos capaces de sumergimos en el estado de «flujo» estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier área. Las personas que tienen esta habilidad suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas. La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental.

5. El control de las relaciones. El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal. No todas las personas manifiestan el mismo grado de pericia en cada uno de estos dominios. Hay quienes son sumamente diestros en gobernar su propia ansiedad, por ejemplo, pero en cambio, son relativamente ineptos cuando se trata de apaciguar los trastornos emocionales ajenos. A fin de cuentas, el sustrato de nuestra pericia al respecto es, sin duda, neurológico, pero, como veremos a continuación, el cerebro es asombrosamente plástico y se halla sometido a un continuo proceso de aprendizaje. Las lagunas en la habilidad emocional pueden remediarse y, en términos generales, cada uno de estos dominios representa un conjunto de hábitos y de reacciones que, con el esfuerzo adecuado, pueden llegar a mejorarse. (Goleman, 1995)

Para la elaboración del *Estado de arte* se realizó una revisión bibliográfica de documentos, efectuada en revistas de alto impacto y publicados en las bases de datos AMJ, SCOPUS, SCIENCE DIRECT, SciELO, REDALYC, y LATINDEX. En la cual se tomó como punto de referencia temporal lo acontecido en los últimos 10 años, período de tiempo suficiente para observar las tendencias en el tema. Como criterios de búsqueda, se incluyeron los siguientes descriptores: “Toma de decisiones”, “Éxito”, “Empresario” y “Proceso de toma de decisiones”.

Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera: El artículo presenta un análisis sobre cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en las empresas

barranquilleras desde un punto de vista netamente descriptivo. Para ello, definen la toma de decisiones y se presenta una breve explicación de cada uno de los modelos utilizados dentro de las organizaciones, de igual forma, exponen los resultados obtenidos en encuestas realizadas a 77 empresas de la ciudad, donde la dirección tiene alta tendencia a utilizar la intuición y la experiencia que tiene el empresario como herramienta fundamental para solucionar los problemas. Por lo consiguiente, obtienen modelos de simulación que contribuyan o aporten información que les permita tener más certeza a la hora de tomar una decisión ante una situación problemática. De esta manera, con la metodología cuantitativa analizan el proceso de toma de decisiones en las empresas barranquilleras y finalmente, logran describir la utilización de los modelos simulación como apoyo a la toma de decisiones. (Vergara et al., 2004)

Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros: El estudio, permite identificar el modelo de decisión, los indicadores y las herramientas gerenciales, que son usados por los gerentes de las MIPYMES ubicadas en Cali-Colombia, mediante metodología cualitativa y cuantitativa.. Así mismo, concluye en que el modelo de decisión más utilizado por los gerentes de estas MIPYMES es el racional, pues en un gran porcentaje, tienen claros los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos. Los investigadores consideran según los resultados que las decisiones se toman por los gerentes de manera concertada con su comité o a través de reuniones participativas, identificándose así un modelo político y finalmente, se identifica que las empresas se apoyan en indicadores financieros, como la principal observancia de rentabilidad. (González & Rodríguez, 2008)

El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones: Este artículo ilustra los hallazgos de una investigación cualitativa en la que se estudió la posibilidad de considerar el proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje organizacional. El interés se manifestó en tres preguntas de investigación 1) ¿cómo se puede involucrar el tema de aprendizaje con la idea de acción – decisión?, 2) ¿se puede considerar la toma de decisiones como una forma de aprendizaje? y 3) ¿qué idea de aprendizaje tiene un grupo de directivos de grandes y medianas empresas en Colombia y cómo efectivamente lo incorporan en su proceso de toma de decisiones?, sin duda, el enfoque fue profundizar sobre un tema específico más que generalizar resultados o interpretaciones. (Evans, 2006)

La intuición estratégica como eje dinamizador en la toma de decisiones de las mipymes: El estudio es un análisis exploratorio, cualitativo y etnográfico sobre la incidencia que tiene la intuición estratégica en el proceso de creación, organización y permanencia de las organizaciones caracterizadas por pertenecer a la categoría de micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) en Bogotá-Colombia.

Con este propósito, la investigación termina concentrándose en una muestra pequeña de (Mipyme) en la ciudad de Bogotá-Colombia, teniendo en cuenta que las empresas que pertenezcan a un sector donde es más difícil contar con información para la toma de decisiones, por tanto, comprenden que este tipo de organizaciones viven en el mercado con constante riesgo, lo que implica que las herramientas utilizadas hasta ahora, de forma inconsciente, les ha permitido subsistir y permanecer. (Rodríguez & Plata, 2012)

La toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas de Jalisco: un proceso de cambio basado en su cultura organizacional: Este estudio es un análisis factorial, apoyado de la herramienta de Rotación de Varimax, para comprender cómo se presenta la gestión del proceso de toma de decisiones en los micros, pequeñas y medianas empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) y cómo está ligada a la cultura organizacional de la misma.

A su vez, se analizan sus distintas consecuencias producidas en procesos de innovación, competitividad y calidad de vida laboral. A través de un instrumento de diseño propio se aplicó a 725 Micro, Pequeña y Mediana empresas (MIPYME) de la ZMG, desarrollándose una base de datos para generar la extracción de componentes iguales y agruparlas en distintas categorías basadas en los criterios descritos en el mismo. Al final, se concluye que a partir de los resultados obtenidos de acuerdo a las variables rotadas, la toma de decisiones del empresario está en función del grado de competitividad e innovación que tiene, y se recomienda que para que incremente estos índices, mejore sus prácticas laborales para beneficio de la misma y de sus empleados. (Navarrete, 2013)

Información en el proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas colombianas del Grupo Empresarial ISA: El estudio mencionado, logra identificar el tipo de información que hace parte de los procesos estratégicos de las empresas objeto de la investigación, la proporción de información estructurada y no estructurada, generado a partir de la aplicación de la información ante una situación específica (experiencia). Se consideró que el conocimiento reside en las personas y que la evolución tecnológica no ha logrado imitar

completamente la mente humana, no se ve factible en el corto plazo el almacenamiento del conocimiento en forma electrónica por su complejidad y cambio. (López, 2005)

El proceso de toma de decisiones estratégicas en pymes exitosas. Estudio de casos en Argentina: El estudio logró analizar el proceso estratégico de pequeñas y medianas empresas (Pymes) centrados en la articulación organizacional de los componentes explícitos y tácitos que sirven como guía para la toma de decisiones. Los resultados del estudio contribuyen a la reflexión y la acción sobre la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de Pymes en América Latina y posibiliten su desarrollo, la investigación concluye que las firmas Pymes encuadran sus procesos decisorios estratégicos de manera oscilante entre el patrón racional-limitado y el intuitivo, por lo que resultaría interesante plantear cuestiones sobre la especificidad de estos procesos en este tipo de firmas, como así también poner en discusión los supuestos positivistas-normativos que guían los estudios sobre procesos estratégicos en las mismos. (Leprattei, Blanc, Pietroboni, Szlechter, & Fardelli, 2010)

2.5. Marco Legal

2.5.1. Decreto 410 de 1971 (Marzo 27)

Por el cual se expide el Código de Comercio. Artículo 1o. Aplicabilidad de la ley comercial.

Según la (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1971) Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.

2.5.1.1. Título II. De los actos, operaciones y empresas mercantiles artículo 20. Actos, operaciones y empresas mercantiles – concepto.

2.5.1.2. Título III. Del registro mercantil. Artículo 26. Registro mercantil - objeto - calidad.

El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

- **Capítulo II.** Constitución y prueba de la Sociedad Comercial y ámbito de aplicación de la Ley 222.

"Se tendrán como comerciales, para todos los efectos legales, las sociedades que se formen para la ejecución de actos o empresas mercantiles. Si la empresa social comprende actos mercantiles y actos que no tengan esa calidad, la sociedad será comercial. Las sociedades que no contemplen en su objeto social actos mercantiles, serán civiles".

2.5.1.3. Artículo 110. Requisitos para la constitución de una sociedad.

La clase o tipo de sociedad que se constituye y el nombre de la misma, formado como se dispone en relación con cada uno de los tipos de sociedad que regula este Código;

2.5.2. Ley 590 de 2000 de Julio 10.

Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010: "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2010)

2.5.2.1. Artículo 1°. Objeto de la ley.

La presente ley tiene por objeto: a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

2.5.2.2. Artículo 2°. Modificado por el art. 2, Ley 905 de 2004, Modificado por el art. 75, Ley 1151 de 2007, Modificado por el art. 43, Ley 1450 de 2011.

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades

empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, ya sean rurales o urbanas, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña Empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

La investigación de enfoque cualitativo, se enmarcó por el estudio de tres casos de empresarios exitosos sin estudios universitarios y que cuyas organizaciones se encuentren localizadas en el municipio de Ocaña, determinando las características de personalidad, motivaciones, emociones y habilidades de los empresarios, para lograr conocer e interpretar los aspectos claves que inciden en los procesos de toma de decisiones, a partir de la indagación de la lógica interna de un fenómeno específico: “la toma de decisiones”, ofreciendo elementos de acercamiento y reconocimiento de una problemática prioritariamente sustantiva, que emerge del análisis de un sector de la realidad social tal cual ella se manifiesta en la práctica.

3.2. Población de estudio

La población estuvo en función de aquellos empresarios exitosos y sin estudios universitarios del municipio de Ocaña, departamento de Norte de Santander. Desempeño medible y evidenciado en el crecimiento de la organización, ya sea por su infraestructura física, productos ofertados o líneas de producción.

3.3. Muestra

El estudio trabajó con una muestra intencionada, seleccionando la unidad de análisis y aplicando los siguientes criterios los cuales fueron planteados por el investigador:

1. Empresarios sin estudios universitarios y dispuestos a dar información.
2. Empresas con más de tres años de creación.
3. Empresarios involucrados directamente en la toma de decisiones de las organizaciones.
4. Empresas con diferente objeto social.

3.4. Técnicas de recolección y análisis de la información

Los datos primarios fueron obtenidos aplicando las entrevistas en profundidad, mediante una conversación directa con el empresario, alineada al foco de la investigación, evidenciada de la hermenéutica, etnometodología y las historias de vida propias del entrevistado, para los tres (3) casos a estudiar, para ella se utilizará las siguientes técnicas:

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

Observación no participante: Consistió en la observación de los fenómenos sociales que ocurren en el contexto del empresario.

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

Los datos secundarios partieron de las búsquedas por internet, bibliotecas, archivos, documentos que tengan relación con la investigación, por otra parte, luego de aplicada la entrevista, se analizaron las respuestas, utilizando la técnica de categorización en la cual se trata de consolidar los puntos comunes y se hace visibles aquellas respuestas relevantes en torno al tema de investigación.

Capítulo 4. Resultados

A continuación se presentan los principales hallazgos encontrados en la entrevista en profundidad a tres empresarios sin estudios universitarios.

Tabla 1.

Proceso de toma de decisión

Contexto	Concepto básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	EJEMPLARES DE LOS VERBATIMS
Personal	Atención y servicio al cliente.	Pensamiento empresarial moderno	Emocional-Critico - Analítico - Descriptivo.	“...nosotros debemos ponernos a trabajar no solamente por comercio sino por ayudar, ¡ya!, no aquella persona qué, que a veces el triunfo, a veces el triunfo está allí también y no debe ser un secreto...”
Empresarial	Calidad de los procesos y del servicio.			“...el cliente, la persona más importante que puede existir...”
	Empresas que ayuden hacer el bien.			“... nuestro mayor anhelo, es que a la gente le podamos brindar un buen servicio.”
	Convencer al cliente, con decisiones buenas.			“...hacer las cosas muy bien y muy honradamente...”
				“...entonces, siempre nos gusta que la gente se lleve de nosotros lo mejor.”
				“...los amigos lo hacen la ocasión, cómo estés, como vivas, cómo trabajes y así mismo te va...”
Personal	Los amigos son importantes en las decisiones.	Colaboradores internos y externos, en el proceso de toma de decisiones.	Descriptivo – Critico.	“...los amigos son los que yo necesito y están conmigo, si ellos están conmigo, son mis amigos lógicamente...”
				“...la mejor amistad, es el comportamiento de uno...”
				“...debe haber discusiones entre los amigos lo que no debe haber es peleas, no, discusiones debates...en discusiones he aprendido cosas que posiblemente o que seguramente...estaba equivocado...”

				<p>“...empecé a pensar que mis amigos son verdaderamente los que yo necesito, que son los de mi trabajo, porque ellos son los que verdaderamente me aportan los que estaban afuera no...”</p>
Empresarial	Aprendizaje permanente.			<p>“...Creo que es mi universidad, es mi academia y eso yo lo agradezco a mi papá... y pues ese es mi diploma, mi academia, allí aprendí...”</p>
	Los padres son mi academia, mi universidad, mi título.	Influencia de trabajos anteriores en la toma de decisiones	Analítico-Crítico.	<p>“...siempre llegaba proponiéndole al patrón, ofreciéndole al patrón, mirando falencias, mirando lo que estaba, siempre, siempre, digo yo, por querer ayudar, pues yo siempre digo que un buen trabajador o buen empleado no es el que llega a ganarse un sueldo, sino que llega a aportar...”</p>
	Enseñanzas familiares.			<p>“...me di cuenta de muchas cosas del buen y del mal patrón, del buen comportamiento inclusive papá me lo dijo: Yo quiero que usted se dé cuenta de todo eso y ya cuando usted se dé cuenta de todo eso, usted viene a trabajar conmigo y así fue...”</p>
	Neutralizar las necesidades individuales			<p>“...llego a ser jefe por buen comportamiento, porque soy dado a ver las cosas, esto es así, esto está mal y esto está bien, y es que eso está en el ser humano...”</p>
Personal	Se consigue la excelencia por el apoyo, las opiniones y los conocimientos de sus empleados.	Trabajo en equipo	Descriptivo-Analítico	<p>“...hay dos maneras de administrar en la vida una bien o una mal, porque lo regular no cuenta, mal o bien, yo trato de hacerlo bien, ¡trato! ...”¹</p> <p>“...El trabajo en equipo es muy esencial, es el motor, es el motor para que las cosas marchan bien...”</p>
Empresarial				<p>“...El trabajo en equipo es muy bueno mientras que haya como transparencia y sinceridad...”</p>
Familiar	El trabajo en equipo lo hace la unión laboral.			<p>“...es bueno los equipos cuando todos llevamos la misma idea...”</p> <p>“...mi equipo de trabajo son mi esposa, mis hijos y mis trabajadores...”</p> <p>“...las personas deben de acoplarse, viéndose como amigos, como compañeros de trabajo, yo aquí la verdad trato de que mis empleados no se disgusten entre sí...”</p> <p>“...necesitamos que haya compañerismo que haya unión eso es el motor del trabajo...”</p>

¹ “Tabla 1. Proceso de toma de decisión” “Continuación”

Empresarial	Ilusión y amor por el trabajo	Pasión por el trabajo	Emocional-critico	“...bueno, de que todos tengan el mismo parecer el mismo conocimiento, la misma voluntad de trabajar...”
	Voluntad de trabajo.			“...ya me he acostumbrado a todo...para que el trabajo no lo llame uno sacrificado, yo siempre he dicho que lo que se hace con pasión nunca será sacrificio... ”
				“...Sabroso, el día pasa muy rico, porque paso muy distraída en mi trabajo.”
				“...tantas cosas que a veces pasan en los negocios, esperar que llegue mis clientes, vender, dedicarle entre semana a mi familia...”
				“...uno tiene que enfrentar la vida, la decisión, lo que tenga que hacer, hay que hacerlo...”
Empresarial	El Aprendizaje y la experiencia, dos elementos claves para las decisiones.	Pensamiento constructivista Decisivo.	Analítico-critico-descriptivo-creativo.	“...uno la estudia primero, la estudio... tienen que hacer esto y esto así, en esto, en esta forma y le sale bien...”
Personal				
Familiar ²	Aprovechar oportunidades de negocio.			“...Tiene mucha importancia, claro que tiene uno que meditarla y estudiarla para ver si, y decir sí.”
	Las decisiones son obligatorias en todas las áreas de la vida.			“...es obligatorio tomar decisiones, es obligatorio y en todas las áreas, es en todas las áreas, por ejemplo, de la amistad, del amor, las áreas del hogar, las áreas de la familia, las áreas del trabajo, uno debe tomar decisiones, no importa cuántas decisiones toma en el día, toma y ya...”
				“...tener carácter es todo, implica eso... y una parte del carácter es tomar decisiones en la vida y como le digo buenas o malas, pero hay que tomarlas y las malas poquito a poco son las que nos van a enseñar a que más adelante van a hacer más buenas que malas. ”
				“...la decisión...yo debo tomarla con todos mis sentidos, primero que todo...”
				“...la decisión yo debo ponerle el corazón y la razón,... ¿Por qué se debe hacer?, ¿Para qué se debe hacer? y ese siempre es el proceso...”
				“... le pongo alma, vida y corazón a lo que hago , ósea, porque así tiene que ser, si usted se somete o se propone o se compromete a liderar algo o a manejar algo, tiene que hacerlo o sino, es mejor no comprometerse.”

² “Tabla 1. Proceso de toma de decisión” “Continuación”

“...yo creo que para la importancia que tiene tomar las decisiones, primero hay que estudiarlas, analizarlas bien y una vez que usted ya las tenga bien analizadas, hay que tomarla o no tomarlas, puede pasar las dos cosas, porque sí, igual tomarla o no tomarla es tomarla.”

“...una decisión buena es la que da frutos, aquella que produce, la decisión mala para mí, es la que usted puede terminar arrepintiéndose.”

“...qué dé cada decisión mala que usted tomé aprende más, porque esas son las que a usted le ayudan a crecer.”

“...primero analizarla y después llevarla a la práctica.”

“...que las decisiones hay que pensarlas, analizar hay que estudiarlas, ¡eh!, a veces hay que hacer algunas consultas, pero las decisiones buenas y las que son de riesgos siempre hay que llevarlas a un estudio, hay que analizar, perderle tiempito y después, ahora sí mirar a ver si se puede o no.”

“...la mejor forma de usted tomar la mejor decisión en un momento de estrés es controlándose, relajándose un poquito, pensar un momentico antes de actuar, esa es la mejor forma... no pensar en mí sino pensar en los demás, porque todos están manejando la misma carga de estrés y la mejor forma de usted tomar la decisión es volviéndose líder.”

“...Esas decisiones tengo que consultarlas bien...meditarlas bien y hay muchos puntos, entonces allí, tiene uno como que reprimirse un poquito, espere, espere un poquito.”

“Yo no soy de los que piensa nunca qué cuándo se va hacer un proyecto sea malo, siempre pienso que va a ser bueno y positivo.”³

“...cuando vas a hacer algo debes de pensar, ¡sí!, tienes que tener un plan B, pero no pensar que es malo.”

“Yo creo que los riesgos siempre están latentes, pero dependiendo, hasta qué grado te arriesgas, ósea, yo, sí miro los riesgos, analizó primero los riesgos, si los riesgos son más, ósea, son muchos pues trato de mantenerme no puedo arriesgar lo más

Personal
Empresarial

Es necesario reflexionar sobre las opiniones de los demás

Analítico-critico.

³ “Tabla 1. Proceso de toma de decisión” “Continuación”

	Sin confianza en una toma decisión, seguro se presentan los riesgos. Las decisiones deben tener claridad y criterios.	Riesgos		por lo menos”. “...trato de que el riesgo sea mínimo, por lo que ya estoy hablando por la experiencia antes tal vez el riesgo era más alto tal vez por la imponentia...”
Personal	Pensamiento real ante la pérdida	Valor de “pérdida” en las decisiones	Emocional-critico.	“...¡Ya!, Entonces el respeto al cliente, si oyeron el respeto al cliente se basa en eso, yo tengo que ayudar al cliente, entonces eso, eso a la larga no es una pérdida, es una pérdida del día es algo que me está descontando...” “Pagar, ¡eh!, soy de los que he perdido, he hecho negocios y no dan resultado, pero siempre hay que pagar, hay que pagarle a la gente, al proveedor, al que sea, porque cuando tú asumes un negocio, nadie te obliga a que lo hagas y de eso depende de que en tu vida te vaya bien, ósea, en los negocio no puede flaquear...” “...decisión en desacuerdo, en desacuerdo a lo que verdaderamente va conmigo.” “...Intuición, si muestra que si uno ve un riesgo no lo hace...”
Empresarial	Deseo de proyección Es mirar lo demás para tomar decisiones. La intuición depende de la observación, para reconocer los riesgos. Procesos incorrectos y no claros en la toma de decisiones.	Intuición prospectiva	Creativo-analítico.	“la intuición es algo que alimenta, tú tienes intuición eso, eso te da, te da ánimos te ayuda a hacerla pero tienes que analizar los riesgos.” ⁴
Personal Empresarial	Mejor temor que miedo.	Miedo	Emocional-Analítico-Descriptivo.	“...el exceso de confianza es el que hace que usted se accidente, entonces cuando hay confianza no hay temor.” “...el miedo es dependiente del espacio y del lugar.” “...hacer las cosas bien no se tiene miedo...” “...el miedo es un mal consejero, el miedo te cohíbe, te pone a pensar mucho, te da inseguridad...y en las tomas de decisiones no es muy bueno”. “...acabar miedo, miedo, no, no, temor, temor también he llegado a pensar qué, qué la diferencia

⁴ “Tabla 1. Proceso de toma de decisión” “Continuación”

Personal	El Liderazgo permite tomar buenas decisiones. Aportar, pensar y ayudar a la empresa	Liderazgo	Descriptivo-analítico-Creativo.	entre temor y miedo infiere mucho, una cosa es una persona miedosa y otra es una persona temerosa, la miedosa está dispuesta a mirar, ¿qué? Y ¿cuál es el peligro?, así me estén temblando las “patas”, vieron el miedoso corre y el temeroso queda. “...líder es pensar, aportar, ayudar a la empresa sea tuya o no sea, pues es que el liderazgo nace de ese espíritu...”
Empresarial	Alianzas con los empleados.			“...en cualquier medio se puede ser líder, bien, el todo es que tenga esa capacidad...verdadero líder es aquel que sin interés te puede aportar y es que yo digo, no sé, pero tengo una enseñanza, donde anteriormente la gente se ganaba los liderazgos con ⁵ mérito...”
Personal	Proyectar las decisiones diferentes a la competencia	Iniciativa	Creativo-descriptivo	“...iniciativa, me encanta eso quiere decir que ellos quieren estar aquí, eso es lo que a mí me fascina no es cuestión de que yo que yo diga, eso es lo que vale, uno mismo frena la gente...y lo peor que uno se frena así mismo, ¿Por qué?, porque la gente presta a que usted dice y yo hago, ¡no!, no usted miré a ver qué hay que hacer para que usted labore bien...”
Empresarial	Supervisar las tareas de la empresa. La empresa es familia, no negocio. Análisis de la nueva generación de empleados.	Empleado	Analítico-critico-descriptivo.	“...soy enemigo de prácticamente cómo robarme la idea de los demás me gusta ser más original, ósea, simplemente no, pienso y miro a ver qué se le puede agregar, eso, pero más bien me gusta cómo traer cosas nuevas...” “...échame las culpas a mí, no a ningún empleado, el empleado se encarga de hacer esto como yo le digo”.
				“...para mí los colaboradores, los empleados son el 80% de la empresa, porque puedes tener todas las ideas en la cabeza, puedes tener toda la maquinaria, puedes tener el mejor sitio pero si no tienes las manos que producen, que ayudan no tienes nada, solo queda la idea.”
				“...ellos hacen parte del negocio, que es una familia y que aparte de ser una familia, ellos son los que hacen realidad que esto siga... los que entramos a este negocio y los que estamos aquí venimos por devengarnos nuestro sustento.”
				“...aparte de tener un buen negocio tengo un grupo de trabajo excelente...”
				“...persona que llega aprendida llega con resabios a veces llega en cambio esa persona que aprende, que llega, quiere, necesita y se esmera más por querer

⁵ “Tabla 1. Proceso de toma de decisión” “Continuación”

				rendir...”
				“...soy más de analizar la persona, sí, y me gusta que tengan sentido de pertenencia por lo que hace.”
				“...el empleado no tiene ese amor... falta de amor, porque el amor es lo que hace que las cosas se hagan bien”.
Empresarial	Se debe empezar de cero o con poco.			“...llegarle directamente al cliente, tener ese vínculo directo con el cliente ¿le gustó? O ¿no le gustó?, ¿en qué me recomienda que pueda mejora?, esa es la única y la mejor forma de poder crecer porque no te las sabes toda y se <i>aprende con el tiempo y con la gente.</i> ”
	Reconocimiento de las experiencias.	Percepción desde la dirección empresarial	Emocional-Analítico-descriptivo-critico-creativo.	
	Una sola persona dirección y se evita el caos.			“...así sean tres o cuatro socios quién debe gobernar es uno solo yo no lo digo, porque es que yo...”
				“...me funciona más trabajar independiente.”
				“... <i>si yo quiero un socio tiene que ser parecido a mí, igual a mí entregado en cuerpo y alma y allí sí funciona...</i> ”
Empresarial	Mayor las entradas que las salidas.	Concepción económica	Descriptivo-analítico-critico.	“...Claro, claro, eso es lo más importante, la economía debe tenerse en cuenta... uno <i>tiene que tener en cuenta que las entradas tienen que ser mayores que las salidas.</i> ”
	Iniciativa de control de costos, mercado y precios.			“...costos, claro me toca actualizarme con los precios, a ver cómo está el mercado...como está, y así dependiendo...”
Personal	Disposición de aprender más			“... <i>el patrón, es el jefe, el mandamás para decir esto no se debe hacer así, uno debe tener ese coraje, también para decir bien hecho, buena, así me gusta, que belleza, así me gusta, sigue así y eso es lo más importante...</i> ” ⁶
Empresarial	Buen clima de trabajo.	Motivación	Descriptivo-emocional.	“... como dueño de negocios tienes que rebajarte es más al nivel del empleado y al nivel del cliente para que tu negocio puede sobresalir.”
	Buena comunicación para dirigir las decisiones	Anteponer decisiones	Descriptivo-Emocional-Analítico-critico.	“...soy de los que pienso primero yo, segundo yo y tercero los demás.”
Personal	Reflexionar sobre las opiniones del otro.			“...estoy pendiente de lo mío de estar yo, que lo mío sobresalga, que lo mío salga, que lo mío produzca, que lo mío sea lo mejor, ósea, siempre me enfrasco en que lo mío sea lo mejor...”

⁶ “Tabla 1. Proceso de toma de decisión” “Continuación”

Empresarial	Conocimiento de la empresa	Experticia	Analítico-critico-descriptivo.	<p>“...para todo uno tiene que tener, conocer y saber...”</p> <p>“...debe tener, aprender algo... y tiene que saber, entonces yo creo que ambas cosas se complementan...aprendizaje y experiencia”</p> <p>“...cuando usted sabe, lo único que le resta es ser maestro, tiene que enseñarlo, sino no lo es, de nada vale, de nada vale que todo lo que sé no pueda dárselo a los míos...”</p> <p>“...la cima más alta de lo que usted se proponga...”</p>
	Tener claro lo que se quiere.			
	Buscar la información necesaria			
Personal	Entrega total al negocio.	Éxito	Emocional-analítico-descriptivo.	<p>“ la perseverancia, la actitud, las ganas y no darse por vencido”</p> <p>“...el éxito para mi es la libertad del ser humano...paciencia con diligencia”.</p> <p>“...el éxito es por medio del trabajo, la honradez y la disciplina...”</p> <p>“...La diferencia es que el jodido pelea por las cosas que ya están bien, el estricto no, el estricto quiere que las cosas salgan bien, porque están mal...”</p>
	Juventud enterrada al negocio.			
Familiar	Las decisiones se hacen pensando en el bienestar de sus hijos.	Influencia familiar	Analítico-critico-descriptivo	<p>“...comento las ideas, de pronto, pero siempre me respetan y confían en mí, pero me ayudan a pensar...”</p> <p>“...decisiones que son buenas, que son buenas y son constructivas, ¡sí claro!, vuelvo y lo repito siempre está la jefa <Risa>...”</p> <p>“Siempre creo en Dios y Dios me ha hecho todo, él me ha dado la fuerza...la fortaleza más grande que puedes tener como cuando estás adulto es lo que aprendiste como cuando estás en tu casa”</p>
	La familia es conocedora de las decisiones			
Personal familiar	Importancia de Dios.		Emocional-Descriptivo-critico.	
	Principios y valores de la familia. ⁷	Fe y creencia		<p>“Por más que el mundo te atropelle siempre te vas acordar de los valores, de las cosas buenas, entonces, yo creo que esa es una de las cosas que a uno lo puede llevar, yo siempre digo y lo que le decía, tu grado de amigo... es como vivas, de cómo seas, de cómo te comportes... soy un amante a pagarle a la gente, soy un amante a cumplir el compromiso, mejor dicho mi felicidad es quedar bien con cada una de las personas que me proveen, que confían en mí y que esas cosas creo que son las bases fundamentales... uno tiene que empezar es a practicarlo, a través de las buenas costumbres de sus papás y después ser una persona correcta.”</p>

⁷ “Tabla 1. Proceso de toma de decisión” “Continuación”

Personal	Análisis de contexto	Pensamiento empírico	Analítico-critico-descriptivo-creativo-emocional.	“...Liderazgo, sueños, ganas, propuestas, ósea, tener proyecto de vida”
	Vigor por el trabajo			“...es porque quieres, yo creo que una persona puede ser muy estudiada, pero igual, <i>puede ser muy empírico, porque quiere, porque está en su corazón</i> ”.
	Un profesional debe tener humildad, disciplina y lógica			“... <i>hay es que batallar un poco, sino se batalla no se consigue el amor. Eso quiere decir que esto me ha dado la batalla, yo la quiero ganar entonces ahorita vamos de la mano.</i> ”
				“... <i>el trabajo debe ser el trabajo pero nosotros no debemos ser la carga...</i> ”
Empresaria personal familiar	La experiencia se aprende con el tiempo y con la gente.	Experiencia	Analítico-critico-creativo-descriptivo-emocional.	“...tengo la experiencia pero si me amarro a ella, allí se queda.”
	Experimentar es un factor importante para la experiencia.			“La experiencia es algo que todo individuo debemos tener, debemos tener...”
				“... <i>la experiencia es nuestra vida misma...</i> ”
				“...Si miramos cuando empezó, que tanto refleja la experiencia y el aprendizaje, la experiencia es importante, yo empecé en cero, pero, había otro tipo de gente y como otro mundo, otro mundo como más suave, ahora, pero la mentalidad de la gente era otra...”
				“...a usted lo perfecciona es todas las cosas que usted, ve que de pronto, algún día no pudo hacerlas bien y de eso se trata y más en este ámbito del negocio se trata experimentar eso es lo que lo hace crecer a uno...”

Nota: La tabla muestra la relación de los análisis obtenidos de la entrevista en profundidad aplicada a tres empresarios sin estudios universitarios de Ocaña en el 2016, reconociendo los contextos, conceptos básicos y emergentes y sobre todo las habilidades cognitivas desde los ejemplares Verbatims. De igual manera, se tuvo en cuenta los criterios de la muestra, entrevistando a empresarios directamente relacionados con la toma de decisión, así mismo, las

⁸ “Tabla proceso de toma de decisión” “Continuación”

empresas seleccionadas llevan más de cinco años de trabajo y se dedican a la entrega de diferentes servicios y productos (Hotel, restaurante y panadería).

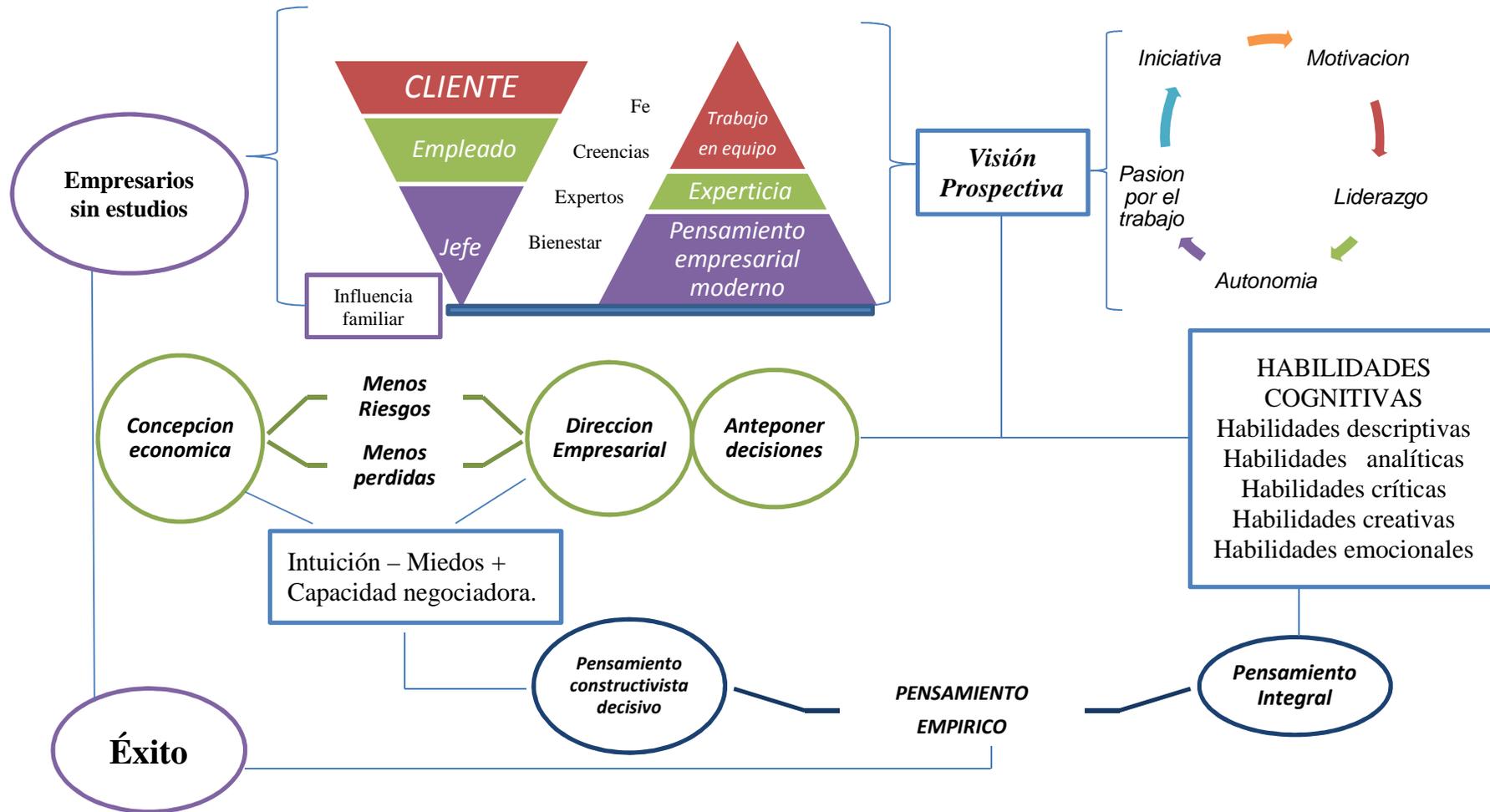


Figura 1. Aproximación al proceso de toma de decisión en empresarios sin estudios universitarios.

En el contexto empresarial, el éxito se forja de un pensamiento constructivista decisivo-analítico, puesto que el propósito fundamental de una organización es respetar, apoyar, colaborar, ofrecer y brindar al cliente el mejor servicio y/o producto, para ello, es importante anteponer a la familia (empleados), los procesos e ideas a implementar en la organización, debido a que en los procesos decisorios, es necesario romper los paradigmas y enfrentar los cambios, sin dejar de lado, el valor de la perseverancia, dedicación, compromiso y honradez para lograr un mejoramiento continuo y es allí, donde se enfoca la misión como empresario, tener visión prospectiva, es decir, hacer las cosas bien en el presente y pensar positivamente en el futuro, medio por el cual se logran los objetivos, deseos y proyectos fijados en el pasado.

Sin duda, en el momento de tomar una decisión, es importante la capacidad negociadora y la autonomía expresada en la iniciativa y en la búsqueda de mejores resultados y experiencias; sumado, que para el empresario las decisiones buenas o malas son gratificantes, puesto que las buenas fortalecen los procesos y generan confianza y las malas resultan ser vitales e importantes en el futuro para reducir los riesgos y evitar las pérdidas, de todas formas, para tomar decisiones correctas es elemental analizar, revisar, estudiar y observar los procesos de la empresa, sin importar el grado de experiencia, debido a que una decisión realmente asertiva depende del curso de acción que se realice, de hecho, los cursos de acción son cambiantes, diferentes o nuevos, por ende, la clave no es el resultado en contraste a que se conoce, la clave es la forma en cómo se direcciona una alternativa de decisión, mencionado lo anterior, la lógica radica en el curso y en el direccionamiento que se realiza a una decisión impuesta e implementada.

En el contexto familiar, el empresario desarrolla la habilidad cognitiva descriptiva-emocional, de hecho, la familia es el principal motivo para que hoy sea un empresario; a causa de esto, las decisiones se centran siempre en buscar una estabilidad económica a todos los miembros que la comprenden, por supuesto que desde el inicio hasta hoy, se va fortaleciendo cada vez más los tejidos familiares, tan así, que son concedores indirectamente del ejercicio y de las decisiones que realiza el empresario.

Análogamente, para el empresario quienes conforman la empresa son sus amigos, por eso, es indispensable contar con un excelente equipo de trabajo, apoyado de motivación y pasión por el trabajo para cumplir los objetivos propuestos, sin dejar de lado, la opinión de terceros y miembros de la familia, puesto que coadyuvan a retroalimentar las decisiones y seleccionar las mejores alternativas de solución, pues bien, con lo anterior, se realiza un proceso decisorio más sólido y confiable, puesto que para los tres (3) empresarios, las buenas opiniones enseñan más.

Paralelamente, en un contexto personal, la familia es de suma importancia, tan así, que la fe, las creencias, los valores y los principios inculcados en un hogar, confluyen en las habilidades desarrolladas por el empresario, demostrando conexión entre los procesos y acciones del vivir diario dentro de la empresa y entre la convivencia familiar. Ahora, para el empresario, en toda decisión es obligatorio reconocer el temor o el miedo para que no limite el progreso, dado a que trata siempre de responder lo incierto, es por eso, que el carácter, la disciplina, la lógica, la humildad y la perseverancia son imprescindibles en el momento de asumir un proceso de toma de decisión, teniendo claro, que la empresa, es el sistema más complejo, polifacético y funcional que existe. Por tanto, para los empresarios, los constantes aprendizajes y el

acompañamiento de profesionales frente a los temas desconocidos, resulta ser clave para responder todas las dudas que surgen en un problema o situación de carácter ordinario y extraordinario, en sentido lato, es ineludible mencionar, que los criterios personales más importantes de un empresario, es persistir y amar todo los días el trabajo que se hace, porque es parte de la vida, tan así, que el coraje, el esfuerzo, la fuerza, la capacidad de aprender y el temor, son los factores menos cambiantes en un proceso decisorio.

Las habilidades cognitivas construyen un pensamiento empresarial competente, ágil y flexible a la hora de relacionarse con el ambiente, ahora, según García y Laorden plantean ciertas habilidades que son reconocidas en los empresarios, sin embargo, entre los resultados imparte una habilidad que desde la teoría se expone como inteligencia emocional y es que para Daniel Goleman, la inteligencia emocional, consiste en conocer las propias emociones, emociones que deben ser manejadas y reconocidas frente a los demás, para que de esta manera con empatía se logren buenas relaciones, referente a lo anterior, para los empresarios el tema emocional influye en las decisiones en cualquiera de los contextos estudiados, porque el amor, la disciplina, el compromiso y el interés de ayudar, hacen que el cliente y a la familia se identifiquen en ellos, todo en razón de éxito.

El empresario logra, discernir, identificar, reconocer, analizar, evaluar, clasificar, formular o construir problemas y soluciones a la misma vez, todo en función de las habilidades, pero sin descuidar la razón y el conocimiento de los aspectos a priori que surgen desde el momento en que se toma una decisión hasta que se termina, si esto es así, entonces la percepción es clara, porque cada resultado negativo construye miras de éxito.

Por otra parte, para el empresario las empresas deben surgir de los gustos, deseos, talentos y habilidades, de esa forma, el trabajo diario se hace con amor, pasión y voluntad, sin duda alguna son factores claves para alcanzar el éxito, de hecho, siendo empresas con diferentes objetos sociales y bajo la creencia de empezar de cero, se comprende que muchas de las decisiones son lineales a los objetivos de la empresa, a manera de ejemplo, para el empresario de la empresa de hotelería, las decisiones están centradas a ofrecer espacios tranquilos, aseados y con una buena atención, en cuanto, al empresario de la panadería, la toma de decisiones radica en obtener los procesos productivos claros y estándar para lograr la misma calidad de los derivados de la harina y finalmente para el empresario del restaurante, la toma de decisión esta expresa en el pensar del cliente sobre la carta, el menú, la calidad de los productos y del servicio entregado.

Por tanto, para tomar decisiones es clave desarrollar y fortalecer las habilidades, dado que los pensamientos, intereses, objetivos, proyecciones, conocimientos y experiencia, dependen de las capacidades y el reconocimiento de lo que se hace y se quiere, fundamentado desde la habilidad perceptual y es que Malgarejo lo planteaba en sus aportes, al decir que es importante percibir porque permite evocar experiencias y conocimientos previamente adquiridos a lo largo de la vida, entonces, para el empresario percibir es realmente elemental con el solo hecho, de poder reconocer lo que el cliente desea, lo que su empresa busca alcanzar y lo que la dirección trata de gestionar, puesto que la idea es objeto de pensamiento y que percepción es mezclador de ideas sin importar el contexto, ya que siempre se debe integrar e instruir las decisiones.

Para los empresarios la percepción es consciente, en la medida que se domine la impaciencia, porque la percepción y las habilidades organizan los procesos y situaciones ya

vividas, siendo lo anterior, un factor influyente y directo de la toma de decisiones, es decir, la mente recolecta información, la procesa, la divulga y la realiza de acuerdo a lo percibido, pensado y fijado desde el principio. Por otra parte es significativo destacar que el empresario construye un pensamiento constructivista y de visión prospectiva, por el solo hecho de orientar sus decisiones en función del pensamiento y del permanente deseo, por alcanzar el éxito en sus organizaciones.

La experiencia es producto de la práctica, del tiempo, de la gente, del liderazgo, de la capacidad de correr riesgos, de asumir con éxito un fracaso, de aprender y de aceptar con buena actitud y aptitud los cambios que surgen después de tomar una decisión. Entonces, la experiencia facilita el desarrollo de las habilidades cognitivas, ya sean descriptivas, críticas, analíticas, creativas o emocionales, incluso, son visibles en el empresario, entre tanto y en consideración de los tres casos de estudios, es vital pensar positivamente, tener confianza y seguridad y sin duda alguna, ser radical en las dificultades o en los problemas que existan.

A su vez, la experiencia es clave en el proceso de la toma de decisión, siendo generadora de pericia en el momento de tomar las mejores alternativas de solución. Sin embargo, es necesario integrar todas las circunstancias, errores y logros para tener la habilidad de controlar las premisas y limitaciones en cada curso de acción, es por eso, que todo acto en la vida, termina construyendo la experiencia, entonces, lo dicho hasta aquí supone, que la misma resuelve con acierto y rapidez algo que entraña cierta problemática.

Elocuente con toda la información expuesta por parte de los empresarios, existe una relación estrecha con lo planteado por Dewey, puesto que considera la experiencia como el esfuerzo por cambiar lo vivido y en este sentido poseer una dimensión proyectiva, superando el presente inmediato, ahora, para los empresarios la experiencia es resultado del pensamiento, conocimiento y razón, pero para ello es elemental el esfuerzo de cambiar un error o mejorar los aciertos, sin dejar de lado, el tiempo y el aprendizaje, por el solo hecho, de considerar la experiencia como el vivir diario y como el proceso que implica experimentar todo aquello que permita crecimiento y éxito. Sin embargo, para poder intelectualizar el problema, es necesario transformar el estado deseado a un estado real, en contraste con lo anterior, todo lo realizado en la vida es un procedimiento explícito, continuo e integral que educa, conoce y proyecta sueños, ideales, gustos y responsabilidades, indiscutiblemente un pensamiento constructivista decisivo, que genera y afianza una vida permanente de decisiones.

Capítulo 5. Conclusiones

Todas las decisiones siempre desembocan un desenlace satisfactorio, sin importar que tan malo o bueno haya sido el resultado, puesto que se obtiene experiencia y conocimiento para direccionar correctamente no solo los procesos de la empresa, sino también las problemáticas familiares y personales, de acuerdo a lo anterior, implica que todos los procesos de decisión deben ser estudiados y analizados.

En un proceso de toma de decisión por parte de los empresarios sin estudios universitarios, es necesario desarrollar un pensamiento empresarial moderno, orientado al respeto y a la satisfacción del cliente, sin embargo, es necesario tener una visión prospectiva que oriente su equipo de trabajo al cumplimiento de un mismo objetivo, así mismo, un pensamiento constructivista decisivo, que permita anteponer las decisiones, con mínimos niveles de riesgo y un pensamiento integral en el que se desarrollan todas las habilidades cognitivas (Descriptivas-analíticas-criticas-creativas-emocionales), hay que mencionar además, que en el proceso decisorio, es necesario romper los paradigmas y enfrentar los cambios, sin dejar de lado, el valor de la perseverancia, dedicación, compromiso y honradez.

En relación con las decisiones tomadas es importante retroalimentar y evaluar los resultados, ya que se realiza un proceso decisorio más sólido y confiable, teniendo en cuenta, el carácter, la disciplina, la lógica y la humildad, todo en función de una percepción consciente y capaz de dominar la impaciencia.

En razón de éxito, 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.

Capítulo 6. Recomendaciones

La toma de decisión es un proceso humano que se representa en cada situación de la vida, es por eso, que resulta importante estudiar e investigar más factores que influyen en un proceso de toma de decisión, por el solo hecho de ser una responsabilidad dentro de la organización puesto que incluye la adquisición de nuevas informaciones, detección de limitaciones y un control de los riesgos que posiblemente presentarse.

Así mismo, es necesario indagar nuevos temas empresariales desde la dirección de los empresarios sin estudios universitarios, en razón de que muchos de estos empresarios son ágiles, competentes, estratégicos, exitosos e importantes en el desarrollo y construcción del tejido empresarial, más aun, cuando hablamos de personas que sin títulos profesionales son generadores de empleo, de productos innovadores y de alta calidad, de excelentes servicios al cliente, de filosofías transparentes y sobre todo por el compromiso con su municipio de Ocaña, para con temas de desarrollo económico, social y ambiental.

Finalmente, para tomar decisiones confluyen una serie de manifestaciones, conductas, comportamientos, disciplinas, políticas, etapas y demás factores y elementos que de alguna manera, deben ser estudiadas para comprender la decisión como un sistema holístico y dependiente en la administración y gestión empresarial.

Referencias

- Alcaldía de Ocaña. (2016). *Ciudad Ocaña*. Recuperado el 30 de Julio de 2016, de <http://www.ciudadocana.com>
- Borea, F., & Vélez, I. (26 de Abril de 2012). *Modulo introductorio Teoria De Las Decisiones*. San Justo: Lapacho ® Revistas Académicas 2.0.
- Carneiro, D. (22 de Noviembre de 2009). *Unesrmatfince*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de www.unesrmatfince2.blogspot.com.co
- Castillo de Matheus, M. E. (Diciembre de 2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista venezolana de Gerencia Scielo*, 15(52), 1-22.
- Chacín, L. (2010). Tecnología de la información como apoyo al proceso para la toma de decisiones gerenciales en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Revista Espacios*, 33(2), 11-15.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Concepto definicion. (4 de Julio de 2015). *Concepto de Exito*. . Recuperado el 19 de Junio de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/exito/>
- Concepto y definicion. (16 de Febrero de 2015). *Concepto y definicion*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <http://conceptodefinicion.de/>
- Corbi, R. G. (03 de Septiembre de 2003). *Adquisición de habilidades cognitivas. Factores en el desarrollo inicial de la competencia experta*. Universidad de Alicante. España: RUA.
- Cortes, J. V., & Puerto, C. A. (Abril de 2012). *La intuición en la toma de decisiones de la dirección empresarial*. Bogotá: Publicaciones Repositorio Universidad del Rosario.
- Diaz, A. G. (2004). *Toma de decisiones*. México: Clave: MIS 309.
- Duckworth, A. (12 de Agosto de 2013). *Enpositivo*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2015, de Enpositivo: <http://enpositivo.com>
- Evans, M. I. (12 de Agosto de 2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 1-18.
- Francisco, B., Gabriel, H., & René., A. (2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara: Una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 5(10), 210-236.
- Gabriela, T. M. (Marzo de 2009). *Empresario Sello UPB para web: Perfil de tres generaciones de empresarios egresados*. Medellin: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

- García, A. (10 de Febrero de 2003). Universidad de Valencia. En A. C. García, *Creación de empresas. Sobre los Empresarios*. (págs. 761-792). Barcelona: Servei de Publicacions.
- García, E., & Laorden, C. (Julio de 2005). Integrando descripciones de habilidades cognitivas en los metadatos de los objetos de aprendizaje estandarizados. *RED. Revista de Educación a Distancia*(4), 2-14.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona : Editorial kairos, S.A. .
- Gonzales, M. A., & Obiols, M. (2009). El Proceso de toma de decisiones profesionales a través del Coaching. *Toma de decisiones a través del Coaching, dando importancia de la toma de decisiones desde profesionales*, 7(2), 2-3.
- González, P. G., & Rodríguez, T. B. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 131-154.
- Heidegger, M. (1996). El concepto de experiencia de Hegel. En M. Heidegger, *Caminos de bosque* (H. C. Leyte, Trad., págs. 110-189). Madrid: Alianza Editorial, S. A., Madrid.
- Leprattei, L., Blanc, R., Pietroboni, R., Szelechter, D., & Fardelli, C. (2010). Universidad Tecnologica Nacional - FRCU. *Academia*, 1-19.
- López, J. (Febrero de 2005). *repository Eafit*. Universidad Eafit, Antioquia, Medellín.
- Luna, M. E. (2015). Habilidades cognitivas y competencias sociales. *Revista Unesco Distrital*, 10(1), 1-10.
- Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, IV(8), 47-53.
- Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
- Montenegro, E. N. (29 de Agosto de 2013). *Emprende & Prospera*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <http://www.emprendeyprospera.com/>
- Navarrete, F. E. (Mayo de 2013). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Zona Metropolitana de Guadalajara: una perspectiva hacia la gestión de su proceso de toma de decisiones. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 5(10), 210-236.
- Oviedo, G. L. (2004). La definicion del concepto de percepcion en Psicologia. *Revista de Estudios Sociales*(18), 86-96.
- Paniagua, J. A. (2010). ¿Es temerario hablar de un “modelo” de empresario? *Revista Electrónica Forum Doctoral*(2), 6-21.
- Rodriguez, I. D., & Plata, J. H. (01 de Diciembre de 2012). *La intuición estratégica como eje dinamizador en la toma de decisiones de las mipymes*. Universidad de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Repositorio Universidad del Rosario.

- Ruiz, G. (15 de Enero de 2013). La teoría de la experiencia de John Dewey: significación histórica y vigencia. (FahrenHouse, Ed.) *Foro de Educación*, 11(15), 103-124.
- Schmidt, S. (22 de Junio de 2006). *Competencias, habilidades cognitivas, destrezas prácticas y actitudes*. Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <https://rmauricioaceves.files.wordpress.com>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (27 de Marzo de 1971). *DECRETO 410 DE 1971*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (10 de Julio de 2010). *LEY 590 DE 2000*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co>
- Tarres, C. S., & Urbano, D. (2007). El empresario y los factores de éxito. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 5, 139-167.
- Trapero, F. G., & Vázquez, J. C. (Enero de 2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana*. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135-158.
- Vergara, L. C., Santiago, A. E., & Santis, S. M. (4 de Noviembre de 2004). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Pensamiento y Gestión*(17), 1-38.
- Vitoriano, B. (15 de Febrero de 2008). *TEORÍA DE LA DECISIÓN: Decisión con Incertidumbre, Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos*. Madrid: Repositorio UNAD.

Apéndice A. Entrevista dirigida a los empresarios sin estudios universitarios.

Tabla 2.

Entrevista dirigida a los empresarios sin estudios universitarios.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD SOBRE LA TOMA DE DECISIONES EN LOS EMPRESARIOS SIN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS		
Nombre de la empresa	Nombre del empresario	Fecha
		Hora
El presente instrumento pretende ser un diálogo que permita indagar sobre la toma de decisión de los empresarios sin estudios universitarios. La información aquí suministrada es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.		
Guion de preguntas		Resultados
Área 1. Generalidades		
¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en Ocaña?		
¿Qué es lo que siempre espera de las personas?		
¿Qué es lo que lo motiva día a día?		
¿Qué clase de personas considera que son sus amigos?		
¿Qué Recuerdos gratos tiene de su infancia?		
¿Podría mencionar un momento difícil en su vida?, ¿Qué aprendizaje deja en su vida?		
Como persona adulta, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?		
Área 2. Profesión		
¿A qué edad comenzó a trabajar?		
¿Su último trabajo antes del actual, dónde fue y que cargo desempeñaba?- ¿Se puede saber porque dejó el anterior trabajo.		
¿Qué tipo de decisiones ha tomado en trabajos anteriores?		
¿Cómo concibe el trabajo en equipo, y qué importancia le da?		
Cuénteme ¿cómo sería un día de trabajo normal en su empresa?		
¿Coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente?		
Área 3. Experiencia y labor (toma de decisión)		
¿Usted siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones ya sea en cualquier área o sólo las toma porque es un paso obligatorio en la vida?		
¿Importancia que tiene acerca de la toma de decisiones?		
¿Qué tiene en cuenta para tomar una decisión?		
¿Maneja algún proceso para tomar decisiones dentro del		

desarrollo de sus funciones?	
¿Cómo maneja la toma de una decisión en situaciones de presión y estrés?	
¿Tiene usted completa autonomía para tomar decisiones en su empresa?	
¿Las decisiones en las que se corren riesgos altos de perder, ganar o afectar la estructura de la organización cómo se toman?	
¿Tiene en cuenta los conocimientos y opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones? ¿Me podría decir porque si-no?	
¿Se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?	
¿Usted cuándo debe tomar una decisión en la empresa, sobre qué información se basa?	
¿Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto, en el que tuvo que tomar una decisión?	
¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión?	
A veces a la hora de tomar decisiones surge el miedo, ¿Cómo define el miedo?, ¿Qué tanto influye la toma de decisión?	
¿Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante, de ipso facto	
¿Cómo han sido esos casos y qué criterios tuvo en cuenta?	
¿Al tomar decisiones difíciles, que sentimientos ha vivido?	
¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones? ⁹	
¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta al momento de tomar una decisión?	
¿Qué posición asume ante la pérdida? ¿Cómo hace para dar solución a los problemas que se presentan en el día a día?	
Después de ver los resultados de las decisiones tomadas, ¿cree usted que fue suficiente o consideró que le faltó mejorar y consultar con alguien más?	
¿El manejo y la concepción de conceptos tales como los costos, los gastos, precios, utilidad e inversiones son fundamentales al momento de la toma de decisiones?	
¿Cómo se manifiesta en usted la habilidad y el pensamiento creativo para tomar decisiones?	
¿Qué tanto valor le da a la intuición al momento de tomar decisiones?	
¿Usted antepone los intereses de la empresa frente a los suyos?	

⁹ “Tabla 2. Entrevista dirigida a los empresarios sin estudios universitarios” “Continuación”

¿Percibe con facilidad las necesidades o problemas dentro de su empresa?	
¿Qué o cuales aspectos considera más importante en su empresa?	
Una decisión desencadena otras decisiones	
¿Es el aprendizaje clave para las decisiones y es la experiencia clave para el aprendizaje?	
Para la toma de estas decisiones tuvo en cuenta la experiencia y cómo la vio representada.	
Área 4. Conocimiento, creencia y valor.	
¿Cuáles considera son sus virtudes? ¿Habilidades? ¿Cualidades?	
¿Cómo define el éxito?, ¿Qué es lo más importante para alcanzarlo?	
Considera usted que ¿La cara es el espejo del alma?	
Puedo saber si ¿tiene hijos? ¿Qué medios utiliza para enseñarles a tomar decisiones?	
¿Qué concepto tiene usted de familia?	
Incidencia de la familia en la toma de decisiones	
En forma resumida ¿cómo maneja usted la toma de una decisión en su hogar?	
¿Qué valores y creencias considera usted, han fortalecido su labor como empresario, y que de algún modo han ayudado a tomar decisiones en su empresa, trabajo y vida personal? ¹⁰	

¹⁰ “Tabla 2. Entrevista dirigida a los empresarios sin estudios universitarios” “Continuación”.