TOMA DE DECISIONES DE LOS EMPRESARIOS EXITOSOS DE LA REGIÓN DEL ORIENTE COLOMBIANO

ASCOLFA
Asociación Colombiana de Facultades de Administración

R.I.A.C.O
RED DE INVESTIGADORES DE ASCOLFA
CAPITULO ORIENTE

Universidad Francisco de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

UNISANGIL
VIGILADA MINEDUCACIÓN

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

TOMA DE DECISIONES DE LOS EMPRESARIOS EXITOSOS DE LA REGIÓN DEL ORIENTE COLOMBIANO

Autores

José Gregorio Arévalo Ascanio
Carlos Alberto Pacheco Sánchez
Genny Torcoroma Navarro Claro
Ramón Armando Bayona Trillos
Olga Lucía Galvis Pinzón
Lida Alexandra Forero Bernal
Nury Yaidy Parrales Martínez
Argenis Ramírez Ramírez

ASCOLFA Asociación Colombiana de Facultades de Administración
R.I.A.C.O RED DE INVESTIGADORES DE ASCOLFA CAPÍTULO ORIENTE
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vigilada Mineducación
UNISANGIL VIGILADA MINEDUCACIÓN
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

Toma de decisiones de los empresarios exitosos de la región del oriente colombiano / autores José Gregorio Arévalo Ascanio [y otros siete] – Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2023.

94 p.

ISBN: 978-958-5158-88-7 (*.pdf*)

1. Toma de decisiones 2. Empresarios industriales - Toma de decisiones – Nororiente (Región, Colombia) 3. Negocios - Toma de decisiones 4. Éxito en los negocios 5. Administración industrial - Toma de decisiones I. Arévalo Ascanio, José Gregorio II. Pacheco Sánchez, Carlos Alberto III. Torcoroma Navarro, Genny IV. Bayona Trillos, Ramón Armando V. Galvis Pinzón, Olga Lucia VI. Forero Bernal, Lida Alexandra VII. Parrales Martínez, Nury Yaidy VIII. Ramírez Ramírez, Argenis IX. Título

658.403098612 ed. 22 CDD

TOMA DE DECISIONES DE LOS EMPRESARIOS EXITOSOS DE LA REGIÓN DEL ORIENTE COLOMBIANO

Autores
© José Gregorio Arévalo Ascanio
© Carlos Alberto Pacheco Sánchez
© Genny Torcoroma Navarro Claro
© Ramón Armando Bayona Trillos
© Olga Lucía Galvis Pinzón
© Lida Alexandra Forero Bernal
© Nury Yaidy Parrales Martínez
© Argenis Ramírez Ramírez

ISBN: 978-958-5158-88-7 (*.pdf*)

Primera edición: noviembre de 2023

Queda prohibida toda reproducción por cualquier medio sin previa autorización escrita del editor.

Este libro tuvo un proceso de arbitraje doble ciego.

El contenido del libro es responsabilidad de los autores.

Edición: Universidad Sergio Arboleda

Dirección de Publicaciones:
Diana Niño-Muñoz

Edición:
Anyeli Rivera Tancón

Corrección de estilo:
Omar Andrés Portilla Melo

Diseño y diagramación:
Maruja Esther Flórez Jiménez

Fondo de Publicaciones
Universidad Sergio Arboleda
Calle 74 No. 14-14
Teléfono: (57) 601 325 7500 ext. 2131/2260
www.usergioarboleda.edu.co
Bogotá, D. C.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN....7

Capítulo 1
ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA....11
Antecedentes....11
Marco teórico....19
Teoría de la decisión con incertidumbre o riesgo....20
La teoría paramétrica de la decisión....20
La teoría prescriptiva de la decisión....20
La teoría de la elección social....21
Marco conceptual....28
Modelos de toma de decisiones....33
El modelo de la estructura de los procesos de decisión....34
Modelo incrementalista....35
El modelo contingente revisado de Vroom y Jago....35
El modelo bote de basura....35
Modelo elsteriano....36
Modelo racional para la toma de decisiones....37
Modelo de racionalidad limitada....38
Modelo político....39
Modelo de toma de decisiones intuitiva....40
Modelo del proceso creativo....41

Capítulo 2
ESTRUCTURA METODOLÓGICA....45
Enfoque, tipo y diseño metodológico....45
Muestra....45

Criterios de selección de muestra priorizada 46
Análisis de datos cualitativos 46

Capítulo 3
RESULTADOS PROCESO DECISORIO EN LOS EMPRESARIOS DE LOS MUNICIPIOS DE OCAÑA, BARRANCABERMEJA Y SAN GIL 51
Resultados del estudio con empresarios exitosos de Ocaña 51
Descripción de los empresarios del municipio de Ocaña 51
Análisis del proceso de toma de decisiones 52
Resultados del estudio con empresarios exitosos de Barrancabermeja 57
Descripción de los empresarios del municipio de Barrancabermeja 57
Análisis del proceso de toma de decisiones 58
Habilidades cognitivas para el proceso decisorio 58
Actitudes de los empresarios exitosos de Barrancabermeja en la toma de decisiones empresariales 59
Características claves del proceso decisorio en los empresarios exitosos de Barrancabermeja 60
Resultados empresarios exitosos de San Gil 67
Descripción de los empresarios del municipio de San Gil 67
Análisis del proceso de toma de decisiones 67

Capítulo 4.
MODELOS DE APROXIMACIÓN AL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LOS MUNICIPIOS DEL NORORIENTE COLOMBIANO 73
Modelo toma de decisiones de los empresarios en Ocaña 73
Modelo toma de decisiones en empresarios de Barrancabermeja 76
Modelo toma de decisiones de los empresarios de San Gil 78

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 79
Empresarios exitosos del municipio de Ocaña 79
Empresarios exitosos del municipio de Barrancabermeja 80
Empresarios exitosos del municipio de San Gil 82
Conclusiones generales 83

REFERENCIAS 87

AUTORES 95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.
Línea de tiempo de las teorías clásicas hasta las actuales sobre toma de decisiones 11

Figura 1.2.
Planteamientos sobre toma de decisiones 22

Figura 1.3.
Complejidad integradora para el desempeño social en la descentralización y centralización de decisiones 28

Figura 1.4.
Modelo racional para la toma de decisiones 38

Figura 1.5.
Modelo de racionalidad limitada para la toma de decisiones 39

Figura 1.6.
Modelo político para la toma de decisiones 40

Figura 1.7.
Modelo de toma de decisiones intuitiva 41

Figura 1.8.
Modelo del proceso creativo para la toma de decisiones 42

Figura 2.1.
Criterios para la determinación de la muestra 46

Figura 2.2.
Proceso para análisis de categorías 49

Figura 4.1.
Modelo del proceso de toma decisión en empresarios exitosos de Ocaña 74

Figura 4.2.
Modelo del proceso de toma de decisiones en empresarios exitosos de Barrancabermeja Barranqueño 76

Figura 4.3.
Modelo del proceso de toma de decisión en empresarios exitosos de San Gil 78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.
Mecanismos que influyen en el momento de tomar decisiones 27

Tabla 1.2.
Integración de conceptos de la toma de decisiones 29

Tabla 1.3.
Clasificación de las decisiones de solución 34

Tabla 1.4.
Modelo incrementalista 35

Tabla 1.5.
Elementos del modelo de bote de basura 36

Tabla 1.6.
Comparación de los modelos de la toma de decisiones 43

Tabla 2.1.
Matriz de operacionalización de variables 47

Tabla 3.1.
Análisis del proceso de toma de decisiones 52

Tabla 3.2.
Hallazgos en cuanto a habilidades en los empresarios Barrancabermeja 62

Tabla 3.3.
Hallazgos claves en empresarios del municipio de San Gil 70

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las necesidades de las empresas son definidas por el ambiente global. Este constituye un entorno altamente competitivo que exige, a su vez, la continua toma de decisiones, con mínimo margen de error, si no se quiere poner en riesgo la viabilidad de una organización u empresa. Por tanto, la creciente competitividad que los mercados enfrentan ha provocado el surgimiento de un ambiente dinámico y creativo, donde la optimización de los recursos, tanto tangibles como intangibles, es una alternativa para otorgar valor agregado a las exigencias del consumidor o el comprador, ante la demanda del mercado. De esta manera, para introducirse en el tema del origen de las buenas gestiones o las gestiones deficientes, es necesario, primero, remitirse a la parte interna de la organización, específicamente a lo que constituye el proceso de *toma de decisiones*, catalogado con frecuencia como el motor que da vida a los negocios.

Una de las condiciones que caracteriza a un empresario o directivo es que también es la persona que toma decisiones claves para su organización. Esta es una responsabilidad que ningún empresario o directivo puede eludir (Mapcal, 1995), sobre todo, cuando las gerencias contemporáneas se enfrentan a situaciones, cambios, estructuras y procesos de tipo organizacional, programadas o no. Por ello, resulta indispensable definir acciones y estrategias asertivas, encaminadas a contrarrestar problemáticas o dar soluciones rápidas a las eventualidades. Al respecto, Robbins y Coulter (2005) argumentan que las personas tomamos decisiones todos los días, a través de un proceso común, descrito mediante diferentes pasos, aplicados de acuerdo con las circunstancias en las que se toman las decisiones, considerando que ese proceso puede ser simple o complejo, según sus condicionantes.

El proceso de toma de decisiones recae, primeramente, en el empresario, líder de su organización. Este, a su vez, se vale de los líderes de departamentos o áreas de trabajo, a fin de conocer con mayor profundidad la situación que se busca resolver. Pero es en su ser interior donde habita la respuesta a dicha situación; es él mismo quien ha desarrollado el arte de resolver problemas; y posee las cualidades, habilidades y otros factores que ha adquirido con la experiencia en su empresa, que le aportarán argumentos sobre qué decisión tomar, de acuerdo con las condiciones en que un elemento se presente.

Sobre lo anterior, conviene aclarar que no todas las situaciones son problemáticas y que no todo problema implica una selección. En particular, la persona que tiene que tomar una decisión busca elegir un curso de acción que conduzca al resultado deseado, uno que sea eficaz en relación con lo que esa persona valora (Ackoff, 2012).

Se arriesga al engaño quien pueda prescindir de la razón, pues la intuición es una vía insegura, si no se acompaña de un análisis riguroso. En este sentido, la intuición cumple un papel importante y, aunque existen herramientas que apoyan la toma de decisiones, no podrán eliminarla completamente. Así, el instinto de quienes toman las decisiones y de otros miembros del equipo de trabajo debe aportar, sobre todo, cuando los métodos estrictamente lógicos resultan insuficientes. La intuición es útil cuando las decisiones se toman en escenarios de gran incertidumbre (Edelberg, 2006).

Las decisiones equivocadas en el nivel gerencial ocasionan grandes problemas a la organización, bien porque se toman decisiones a la ligera, poco argumentadas y sin planeación, o bien porque se evaden responsabilidades en las equivocaciones. Entre las consecuencias posibles de una mala decisión se cuenta la generación de desconfianza, tanto en los niveles jerárquicos superiores como en los del propio equipo. Por otra parte, el riesgo se incrementa de manera exponencial, cuando se desconoce cómo medirlo. Una mala decisión puede, además, dañar un buen ambiente laboral.

En particular, una mala decisión puede hacer que quede en evidencia la falta de capacidad de un gerente y, de paso, hacerle perder su capacidad de liderazgo. Equivocarse con frecuencia hace que los colaboradores se comporten de manera irresponsable, lo que genera desinterés por los objetivos institucionales. Entonces, la importancia de tomar decisiones radica, en términos

generales, en la forma como se realice este proceso, considerando que siempre cabe la posibilidad de las cosas no resulten como se espera (Rivera, 2014). Justamente, una característica que diferencia al líder es su capacidad de transformar la toma de decisiones en factores de éxito para la organización y su equipo de trabajo.

En el contexto colombiano, las empresas enfrentan desafíos en los que la toma de decisiones está también determinada por factores de los entornos nacional e internacional; también por cuestiones internas de cada empresa (Sanabria *et al.*, 2017). Ante este contexto, el gerente o empresario colombiano debe escoger, entre las diversas alternativas, aquella que genere el número mayor de consecuencias deseadas, a través de un método sistemático para la toma de decisiones. Es así como la búsqueda y el análisis de alternativas, con la previsión de sus consecuencias, constituyen un método lógico y sistemático importante en la toma de decisiones.

En el caso de los empresarios exitosos del Oriente Colombiano, se desconoce cuál es ese método o la lógica que han utilizado para la toma de decisiones. Es decir, no se tienen evidencias de una metodología o patrones que puedan servir como objeto de estudio tanto para la académica como para los empresarios de la región. Esto hizo surgir el interés por reconocer el proceso de la toma de decisiones desde la mirada de empresarios en su gestión, justamente, por el desconocimiento frente al pensamiento estratégico de las gerencias y sus concepciones, al momento de decidir. Con ello, se busca también aportar modelos de aproximación sobre la toma de decisión, para las futuras administraciones y a las instituciones académicas.

Así, se planteó la siguiente pregunta orientadora de este análisis: ¿cómo se desarrolla la toma de decisiones en los empresarios exitosos de la región del Oriente Colombiano? A fin de dar respuesta a este interrogante, se debe, en primer lugar, caracterizar los diferentes patrones del proceso decisorio y, enseguida, establecer su nivel de riesgo, para describir el modelo de toma de decisiones que los gerentes o dueños siguen en sus empresas. Este paso es determinante para entender la existencia de la ruta determinada, a partir del instinto, la experiencia y el entorno.

Conviene tener en cuenta que contextualizar y profundizar sobre un proceso decisorio objetivo es una labor compleja, debido a los paradigmas

y las incertidumbres originadas por las tendencias del mundo de la ciencia y las tecnologías. Por tal motivo, orientados por la pregunta del problema, se procuró identificar el proceso de la toma de decisión en empresarios exitosos de los municipios de Ocaña (Norte de Santander), San Gil y Barrancabermeja (Santander). Asimismo, se buscó conocer las habilidades cognitivas, destrezas, expectativas, creencias y demás aspectos propios de la persona, que inciden y afectan el proceso decisorio. Por último, desde la experiencia y el conocimiento de la población de estudio, se planteó determinar la manera como implementan las decisiones, de acuerdo con los criterios existentes para su ejecución.

Teniendo en cuenta la relevancia y los hallazgos del estudio, los cuales indican que los empresarios sin estudios universitarios toman decisiones de dos tipos: las controladas y las no controladas; ambas aplicadas en del día a día en sus organizaciones; la investigación va dirigida, en específico, a gerentes, administradores o empresarios empíricos, reconocidos por su empoderamiento y trayectoria. Esto, considerando que ellos han superado obstáculos, internos y externos y porque han desarrollado cualidades únicas y habilidades cognitivas, con lo que han logrado mejorar continuamente su organización y sus capacidades.

En el capítulo 1 del libro, se dan a conocer los antecedentes del tema, relacionando investigaciones asociadas con la toma de decisiones y las diferentes teorías en los que los resultados del estudio se apoyan. En el capítulo 2, se establece el marco teórico, la conceptualización y los modelos de toma de decisiones. Este capítulo se detiene también en la estructura metodológica de la investigación y, en él, se define la metodología de enfoque cualitativa, con un diseño muestral no probabilístico.

Sumado a lo anterior, en el capítulo 3, se presentan los resultados relacionados con el proceso decisorio de los empresarios exitosos con los que se llevó a cabo el estudio. En el capítulo 4, se presenta un modelo de aproximación al proceso de la toma de decisión, de acuerdo con los resultados, explicando de manera general las decisiones tomadas por los empresarios en su función gerencial. Finalmente, se dan a conocer las conclusiones de la reflexión de los autores.

Ariel Gómez Mantilla
Coordinador Red Riaco

Capítulo 1

ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

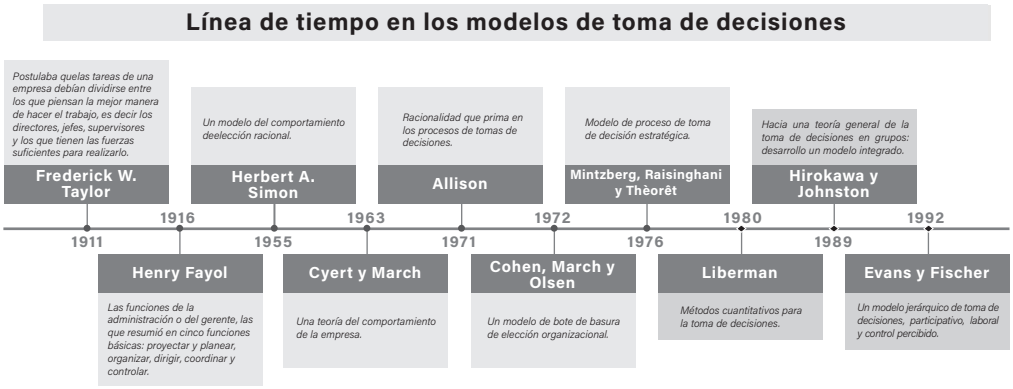
Para el desarrollo de la investigación, como primera medida, fue necesario llevar a cabo una revisión de la literatura relativa a la teorización de la toma de decisiones en ámbito empresarial. Los resultados de esa pesquisa inicial se reportan en las siguientes secciones.

Antecedentes

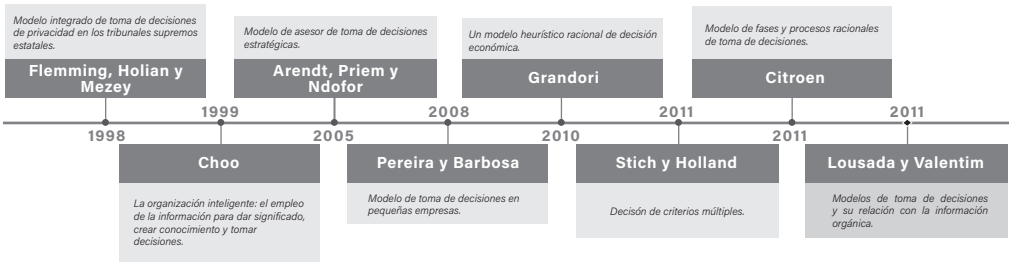
En cuanto a los antecedentes teóricos, se hizo una revisión bibliográfica, orientada a indagar sobre las distintas teorías de toma de decisiones. Como resultado de ello, en la figura 1.1, se presenta una línea de tiempo que va desde las teorías clásicas hasta las perspectivas más recientes.

Figura 1.1.

Línea de tiempo de las teorías clásicas hasta las actuales sobre toma de decisiones



Línea de tiempo en los modelos de toma de decisiones



Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con las ciencias políticas, las normas son generadas desde el punto de vista político. Según esto, cada gobierno, orientado por sus ideales y sus planes desarrollo, va estableciendo normas que implican, muchas veces, el apoyo a la creación de empresa. Sin embargo, los procesos de toma de decisiones en el nivel estatal, con respecto a la empresa con frecuencia revelan incertidumbre, lo que afecta a las empresas y al desarrollo económico de una población. Por último, conviene tener en cuenta que las conductas y las aprehensiones humanas son acciones, símbolos, expresiones y lenguajes que apoyan al Estado, los cuales sirven de bien común y se ponen al servicio del bien público (Díez y Pedruzo, 1978).

Desde el punto de vista sociológico, Niklas Luhmann analiza la decisión desde un enfoque específico, basado en la teoría de sistemas autorreferenciales (Vidal, 2012). En cuanto a los procesos administrativos, son de decisión, en los cuales los integrantes de la organización definen los procesos que deben ser comunicados a los equipos de trabajo. De esta manera, la organización limita a una persona para tomar una decisión y la cambia por el proceso de la organización de toma de decisiones (Simon, 1962).

Por otra parte, Taylor (1911) señala que, en las empresas, unas acciones son realizadas por los que orientan las decisiones, mientras que otras se aplican desde el punto de vista operativo. Fayol (1916) resumió la administración en las cinco etapas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Mientras que Shafir *et al*. (1993) enfatizan en el papel que la razón y el argumento cumplen en la toma de decisiones. Estos autores afirman que quienes deben decidir, cuando se enfrentan a la necesidad de elegir, a menudo buscan

construir razones para resolver el conflicto y justificar su elección, tanto para ellos mismos como para los demás. Con ello, buscan poder sentir la seguridad de haber optado por la elección correcta.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (Aeca, 2002) estudia los problemas de la toma de decisiones y las fases requeridas para este proceso. En ello, incluyen las predicciones aplicadas a las decisiones y sus resultados, lo que permite, a su vez, valorar los objetivos de la organización, según el tiempo y las situaciones. Por otra parte, K. M. Wiig (2003) muestra que la toma de decisiones es concebida como un proceso que se desarrolla en toda organización, en todos sus niveles, desde el operativo, táctico y gerencial, hasta el nivel estratégico.

Cabeza de Vergara *et al*. (2004) presentan un análisis sobre cómo tiene lugar el proceso de toma de decisiones en las empresas barranquilleras, desde un punto de vista descriptivo. Con ese fin, definen, como primera medida, el concepto de *toma de decisiones* y, enseguida, presentan una breve explicación de cada modelo utilizado dentro de las organizaciones. En su exposición de resultados, sostienen que la dirección tiene alta tendencia a utilizar la intuición y la experiencia del empresario, como herramienta fundamental para la resolución de problemas.

A su turno, de la Cuesta (2006) observa que, dentro de los mismos niveles de la organización, se presenta cotidianamente una infinidad de situaciones que definen el tipo de decisión que debe tomarse. Se trata de situaciones problemáticas o dificultades organizacionales, generadas cuando existe una diferencia entre un hecho y una situación deseada que requiere, a su vez, un proceso consciente, orientado a minimizar esa diferencia.

Sumado a lo anterior, Dane y Pratt (2007) defienden el papel de la intuición como un medio potencial que ayuda a los gerentes a mover de manera rápida los datos, al momento de tomar decisiones en las organizaciones. Concluyen que se requiere la realización de más investigación sobre la intuición, en la que se siga demostrando que gran parte del pensamiento cognitivo ocurre afuera de la conciencia, lo cual puede influenciar el comportamiento en las organizaciones.

En un estudio de investigación, Winkelen y McKenzie (2007) defienden la postura, según la cual, las inversiones de capital intelectual pueden ayudar

a convertir la toma de decisiones organizacionales en la capacidad dinámica requerida para manejar un mundo cambiante, en el que las empresas se mueven, en medio de fuerzas tan complejas e impredecibles que resulta difícil garantizar que las decisiones se basen en el mejor conocimiento disponible. Todo ello, en conjunto, hace que sea aún más difícil determinar cómo obtener una *buena* decisión.

Valenzuela-Fernández (2007) propone la visión de enseñanza de la filosofía de gestión, conducente a la valía del cliente y aportante, con la alternativa de un modelo de causa-efecto, dado a partir del valor de las cuentas por pagar de los clientes. Ello, para facilitar a las empresas la toma de mejores decisiones estratégicas, en un mundo globalizado, donde los cambios en el ambiente competitivo conducen a las empresas a orientarse al mercado y al valor de sus clientes de *marketing*, siempre que sean proactivas y eficientes.

Así también, Castañeda *et al*. (2009) propone una revisión de diseños y resultados en la toma de decisiones. De acuerdo con sus hallazgos, la complejidad que los sujetos enfrentan en ambientes dinámicos mina su racionalidad, lo cual afecta de forma negativa su resultado en la toma de decisiones.

González-González y Bermúdez (2008), desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros, permiten identificar el modelo de decisión, los indicadores y las herramientas gerenciales, usados por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), ubicadas en Cali, Colombia, mediante metodología cualitativa y cuantitativa. Concluyen que el modelo de decisión más utilizado por los gerentes es el racional, pues en un gran porcentaje, tienen claros los objetivos y los medios para lograrlos.

En el mismo año, Slywotzky y Drzik (2008) llevaron a cabo un estudio, a partir de lo cual indican que las prevenciones de riesgos organizacionales inciden en el desempeño de la organización. Estos han sido clasificados como reducción extrema de márgenes de error, cambio de la tecnología, erosión de la marca, competidor fuera de serie, cambio de prioridades del cliente, fracaso del nuevo proyecto y estancamiento del mercado.

Así también, en la investigación "Metodología de optimización para la toma de decisiones en la red de suministro de biodiesel en Colombia", Gutiérrez-Franco y Cadena (2009) utilizaron una herramienta de análisis,

fundamentada en modelos matemáticos, para la formulación y la integración de toma de decisiones, con el fin de aplicarla a los procesos de producción. Tales modelos buscan la coordinación de manera configurada de cada uno de los elementos que componen la red de suministro, integrando las fases de producción y de procesos. Como resultado, determinaron que dichos análisis se usan para realizar una planeación estratégica. Además, aclaran que los modelos y las soluciones posibilitan establecer el comportamiento de la producción, así como posibles estrategias para la producción y distribución.

González-González (2008) resalta la importancia del uso de indicadores como un mecanismo efectivo para el desarrollo y la mejora de los objetivos estratégicos, en este caso, para el Banco Social Colombiano SA. Con ello, se evita el gasto de tiempo y recursos, en un conjunto de presupuestos y planes contingentes que, con frecuencia, no se relacionan con las estrategias plasmadas. Por tanto, la tarea de la gerencia es diseñar un ambiente que permita llegar a sus funcionarios a una racionalidad en el proceso decisorio.

Por otro lado, los gerentes de las mipymes se apoyan para su toma de decisión en la información que se desprende de los estados financieros tradicionales. Aunque, en un menor porcentaje, algunos gerentes afirmaron tener en cuenta indicadores no financieros, por ejemplo, satisfacción del cliente, clima organizacional, posicionamiento de producto y credibilidad, entre otros, de acuerdo con los resultados del estudio citado.

En el mismo sentido, Muñoz-Santiago (2010) determina que, en el momento de tomar las decisiones, los individuos que tienen gran injerencia, sobre quienes recae la responsabilidad de la decisión, no se hallan lo suficientemente maduros en el ámbito moral. Esto hace que las decisiones estén basadas en el interés individual y en las expectativas de los otros. El investigador determinó que, dependiendo del ámbito de influencia, los individuos priorizan una amplia variedad de perspectivas en el momento de tomar decisiones diferenciando los criterios sociales, laborales y familiares. En contraste, no existe incompatibilidad importante al analizar variables en las organizaciones por tipo, o sea, sin importar si es una empresa industrial, comercial o de servicios; lo sustancial son las variables del individuo en sí y no el sector del que se haga parte.

Castillo-de Matheus (2010) encontró, primero, que el 60 % de los empresarios exitosos encuestados en Venezuela, en el estado Táchira, no posee

estudios universitarios; y, segundo, que su éxito radica en la toma de decisiones de tipo asertiva en el momento indicado, con la firmeza necesaria para generar un futuro exitoso. De los estudios, concluyó que los empresarios exitosos presentan una serie de capacidades especiales para el aprendizaje y el manejo de la experiencia, manifiesta en habilidades analíticas, prácticas y creativas, que permiten percibir diferentes oportunidades de negocio, analizarlas cualitativa y cuantitativamente y, de acuerdo con este análisis, ejecutar acciones que, además de agregar valor, contribuyen en el proceso de consolidación empresarial.

Lepratte *et al*. (2010), a su turno, analizaron 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. Sus resultados contribuyen a la reflexión y la acción sobre la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de pymes en América Latina y posibilitan 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 ello, resulta interesante plantear cuestiones sobre la especificidad de estos procesos en este tipo de firmas, así también poner en discusión los supuestos positivistas normativos que guían los estudios sobre procesos estratégicos.

Sumado a ello, para Franco Ángel y Pulido (2010), existe una serie de recursos estratégicos para el éxito empresarial de las pymes del sector salud, dentro de los cuales se destacan los recursos humanos (talento humano) y la formación previa en el área administrativa. Estas características, aunadas a la disposición de los empleados para ser multifuncionales, el *good will*, el uso de tecnologías, habilidades empresariales y características psicológicas (confianza, vitalidad, entusiasmo, comunicación y relaciones interpersonales), constituyen el secreto del éxito en la toma de decisiones y el posicionamiento empresarial de este tipo de pymes.

Por otra parte, Rodríguez y Pinto (2010) analizan la necesidad de las organizaciones por ser más eficientes, eficaces y productivas ante la dinámica abierta y vanguardista que evidencia el mercado, las empresas en la actualidad ven como una herramienta práctica y de solución el desarrollo de una infraestructura institucional que permita percibir, comprender, entender y analizar

los cambios positivos y negativos presentados dentro de las organizaciones a través de la toma de decisiones.

Wong *et al*. (2011) examinaron la influencia de la complejidad integradora de los equipos de alta dirección y la descentralización de la toma de decisiones sobre el desempeño social corporativo, al considerar que los dos factores de estudio permiten a las altas gerencias mejorar la capacidad para poder recopilar información y aumentar el rendimiento social empresarial. Por otra parte, predicen que la descentralización de decisiones modera la complejidad integradora y el desempeño social corporativo.

Según Argandoña (2011), la estimulación extrínseca, propia de la humanidad, está presente de manera casi permanente: cuando presentamos una necesidad, optamos por satisfacerla. Mientras que la estimulación intrínseca busca las complacencias personales y los aprendizajes que incrementarán las capacidades del agente. Por último, la estimulación eminente proyecta sus acciones, cuando se orientan a un incremento de la calidad de las decisiones de los demás.

Desde el proyecto de Gunia *et al*. (2012) se reconoce la importancia de que los actores organizacionales sean capaces de alterar su propio comportamiento moral, así como el de sus compañeros, al momento de tomar decisiones. Por lo que es necesario que los líderes organizacionales puedan diseñar, de modo consciente, procesos de toma de decisiones morales, integrándolos en el entrenamiento y reforzándolos institucionalmente, a través de políticas, recompensas y sanciones. Tales elementos requieren un periodo de reflexión o múltiples niveles de aprobación para decisiones futuras.

Ahora bien, en la teoría de la decisión, considerada un proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones, el aporte sociológico relacionado con las decisiones en las entidades, Vidal (2012) destaca dos teorías. En la primera, se establece que la decisión se basa en un proceso de interacciones, que son un proceso institucional fundamentado en el libre albedrío del individuo. La segunda teoría, la de los sistemas autorreferenciales, determina a las organizaciones como sistemas de decisiones y establece el concepto de decisión desde su aspecto puramente epistemológico.

En la investigación de Hernández-Rodríguez *et al*. (2012), realizada con 725 mipymes, se logró concluir que el grupo de empresas categorizadas como

mipymes es de carácter familiar; que estas tienden a tener centralizado el poder y la toma de decisiones, en su mayor parte, en el fundador o director general, por lo que queda poco espacio al resto de los familiares involucrados en la administración del negocio. Estas decisiones se caracterizan por ser tomadas de forma tradicional, es decir, buscan el desarrollo y el manejo de estrategias que contribuyan al incremento de la rentabilidad, con base en la experiencia del empresario. Ello sugiere que, al no compartir el poder para la toma de decisiones de alto impacto, los problemas a que se enfrentan los directivos para la toma de decisiones se deriven de la calidad, la cantidad y la puntualidad de la información relativa a la empresa.

Así también, Castillo-Soacha (2012) concluyó que la empresa Autogrúas estaba ejecutado un modelo de toma de decisiones por intuición. Esto implica que no había procesos ni una estructura organizacional definida, lo que dificulta el mantenimiento y posicionamiento subsecuente de la empresa, dentro del mercado colombiano. Este estudio se complementa con el de Álvarez (2013), quien señala que una manera de optimizar el proceso de decisión es emplear los sistemas de apoyo a la toma de decisiones, capaces de proporcionar la oportunidad de mejorar la recopilación de datos y analizar procesos complejos, asociados a la toma de decisiones que implican distintas alternativas.

Para Mimbrero-Mallado (2015), debe identificarse el aparato de toma de decisiones en la organización. Para ello, primero deben definirse las fases que conforman el proceso de toma de decisiones, delimitando perspectivas y estrategias que permitan abordar este fenómeno, por medio de la aplicación de técnicas y herramientas de análisis e intervención que resuelvan o minimicen los problemas o conflictos organizativos, profundizando en la matriz Dafo, para su utilización en el ámbito organizativo.

Simonovic *et al*. (2016) presentan una reflexión cognitiva en la que establecen que las situaciones estresantes obstaculizan el juicio; aumentan la presión sanguínea; y afectan el rendimiento en el proceso de toma de decisiones. Finalmente, indican que el estrés impide el pensamiento analítico e interfiere con el rendimiento. A su vez, argumentan que los participantes reflexivos parecen aprender de los resultados de sus elecciones, al tomar decisiones arriesgadas, incluso cuando están estresados.

El estudio realizado por Sandoval y Díaz (2016) indica que el método para tomar decisiones puede desagregarse en múltiples etapas, que deben ser equivalentes a las ya enunciadas para soluciones de adaptación al cambio climático: (1) identificación y análisis del problema, (2) identificación y valoración de los criterios decisorios, (3) selección de problemática que se busca solucionar, (4) creación de alternativas de solución, (5) evaluación de las alternativas creadas, (6) priorización y ejecución de la mejor opción y (7) evaluación de la alternativa ejecutada.

Hincapié y Rincón (2017) enuncian que las personas no son capaces o carecen de recursos que posibiliten hallar la solución óptima, sino que se dedican a encontrar la más satisfactoria de las alternativas concebidas. En relación con la utilidad y la razonabilidad de la información consagrada en los estados financieros, es claro que su preparación y calidad dependen del cumplimiento del organizador de la información contable.

En 2020, Fajardo *et al*. (2020) propusieron una metodología para toma de decisiones gerenciales en infraestructuras tecnológica (IT), donde se sujeta la importancia y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas con las que cuenta una organización. Concluyen que la ejecución de la propuesta, a través una plataforma de acuerdo con las propiedades y la pertinencia del *big data*, la minería de datos, la inteligencia artificial y el *machine learning*, mejora los conceptos de *business intelligence* (BI). Por último, Montoya-Jiménez (2020) permite bibliográfico reconocer la importancia que tiene el modelo volumen-costo-utilidad como una herramienta gerencial que permite determinar el punto de equilibrio y la utilidad objetivo en distintos periodos.

Por tanto, la toma de decisiones organizacionales constituye un proceso de información que se desarrolla por individuos o grupos para solucionar problemas y aprovechar oportunidades organizacionales. Ello se logra al analizar la consecución de determinadas etapas, un conjunto de alternativas de solución-decisión para identificar la mejor de ellas, de forma que el decidor pueda desplazarse de una posición actual a una posición ideal, consecuencia de las metas, objetivos y razón de ser de la organización (Rodríguez y Pinto, 2018).

Marco teórico

El estudio de las decisiones requiere que sean analizadas desde la perspectiva teórica. Para ello, es esencial reconocer su fundamentación, sus propiedades y

hacer una valuación de resultados. Algunas de las perspectivas teóricas relativas a esto son las que se describen en las siguientes subsecciones.

Teoría de la decisión con incertidumbre o riesgo

Las decisiones tomadas pueden ser inadecuadas, cuando (1) el grado de incertidumbre es alto y (2) los riesgos no son controlables ni cuantificables. De acuerdo con esto, la teoría establece que las situaciones con mayor dificultad surgen como consecuencia de las circunstancias que no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad. Esta aleatoriedad puede provenir de que un proceso sea gobernado por el azar, o bien de la falta de información, de modo que no sea posible determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias (Vitoriano-Villanueva, 2007). Para Báez-Palencia *et al*. (2019), la intuición ayuda a la toma de decisiones de manera rápida, teniendo en cuenta lo complejo de la información, el tiempo para la realización de las acciones de mayor envergadura y de corto plazo.

La teoría paramétrica de la decisión

De acuerdo con esta teoría, la naturaleza de las decisiones influye y cambia de acuerdo con las condiciones sociales y coherentemente con los criterios propios del sujeto. En esa medida, la teoría evalúa la naturaleza formal de las decisiones individuales; y logra analizar criterios o condiciones diversos de decisión, según el contexto informativo en que el individuo se desenvuelve. Dicha naturaleza formal se puede tratar de manera normativa, prescriptiva o descriptiva (Bell *et al*., 1988; Selten, 1996; citados en Aguiar-González, 2004).

La teoría prescriptiva de la decisión

Las decisiones actúan en función de las capacidades cognitivas (habilidades, destrezas y competencias humanas y gerenciales). Por ello, hay que cualificar las decisiones para poder evaluar las razones y los motivos que inciden en su desarrollo (por ejemplo, la fenomenología y etnografía). Por tanto, la teoría prescriptiva de la decisión se centra en estudiar y establecer criterios de elegir bien a los individuos o el personal de apoyo, considerando sus limitaciones cognitivas e informativas. La teoría descriptiva de la decisión estudia cómo, de hecho, las personas toman decisiones (Aguiar-González, 2004).

La teoría de la elección social

Según Aguiar-González (2004), la teoría estudia lo relacionado con los criterios para direccionar o revisar funciones o tareas individuales de decisión en función social, también llamada, en función de *elección social*, teniendo en cuenta las preferencias de un conjunto de personas. Partiendo de lo anterior, aun cuando es un factor externo, el enfoque social es un determinante clave en las decisiones.

De la misma manera, dentro de las teorías propuestas por académicos de diferentes disciplinas en este asunto, se destaca la manera trascendente de los estados financieros y la contabilidad, como soporte fundamental para tomar de decisiones a nivel de gerencia. En este aspecto, se enfatiza en planteamientos como el siguiente:

> Las causas que explican un modelo de comportamiento basado en principios o en reglas también son diferentes en ambos tipos de decisiones (decisiones sobre conceptos o decisiones sobre estimaciones). Si tratamos de explicar qué […] motiva este comportamiento con respecto a la normativa, observamos que la preferencia por un cuerpo de reglas de referencia o la inseguridad jurídica derivada del carácter derogatorio de la imagen fiel influye en el seguimiento de un comportamiento centrado en las reglas. (Molina y Tua, 2010, p. 283)

Igualmente, se plantea la importancia del tema en lo que tiene que ver con el beneficio de la información contable. Se considera que el criterio de la utilidad debe estar presente en la toma de decisiones y en la determinación de las políticas, estrategias, procedimientos y reglas contables. Con ello, puede concluirse la gran utilidad que tiene la información contable en orientar la toma de decisiones.

Se advierte la importancia de que, en estas estimaciones, se manifiesten las principales actividades de la empresa y la relación entre la utilidad y el efectivo o equivalente a efectivo. Es claro que la eficiencia buscada depende de los objetivos planteados en el plan estratégico de negocios (Ruiz-Rodríguez, 2014). En cuanto a modelos de toma de decisiones en microempresas, se establece que las decisiones que toman los gerentes, en numerosas ocasiones, son concertadas con su equipo de trabajo administrativo y financiero en reuniones participativas, por lo que se identifica un modelo administrativo con políticas definidas, apoyadas en indicadores financieros.

En lo referente a indicadores no financieros, "prevalecen los relacionados con clientes y mercado y, en menor porcentaje, aquellos que miden capacitación de funcionarios, uso de tecnologías e innovación" (González-González y Bermúdez, 2008, p. 134). Así, a partir de la base que se describa para el proceso de toma de decisiones, se establece que los empresarios consideran fundamental, a la hora actuar y minimizar los riesgos, tener en cuenta la información contable y el trabajo grupal, partiendo del conocimiento y los aportes del equipo de trabajo. En el contexto de una empresa, la gestión de información tiene como uno de sus aspectos más relevantes el de la toma de decisiones, una decisión puede ser descrita como la respuesta a un problema o la elección entre distintas alternativas para conseguir unos objetivos.

Con base en lo anterior, diversos pensadores proponen distintos planteamientos sobre toma de decisiones, algunos de los cuales se describen en la figura 1.2 (Muñoz-Cañavate, 2012).

Figura 1.2.
Planteamientos sobre toma de decisiones

McClure La toma de decisiones es vista como la conversión de la información en acción, de manera que el recurso de la información adquiere relevancia en este proceso.	**Ivan y Cevich** Sugieren que el proceso de toma de decisiones es una serie de pasos concatenados y consecutivos, o de etapas interconectadas que dan lugar a una acción o un resultado.
Simon Sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña, en comparación con tamaño de los problemas para los cuales se requiere una solución en entornos reales.	**Mairead Browne** Señala que una decisión es el punto final de una serie de actividades, primordialmente de naturaleza cognitiva.
Grace y Carter Señalan que la toma de decisiones es un proceso en el que una o más personas identifican un problema y, entonces, diseñan, eligen, implementan y programan una solución.	

Nota. Adaptado de Muñoz-Cañavate (2012).

Para Chiavenato (2002), el proceso de tomar decisiones, parte de escoger entre varias alternativas, acciones que sea posible enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad, de manera que las amenazas o riegos sean minimizados cuanto sea posible. En su opinión, el arte de tomar decisiones en las organizaciones es fundamental". Para ello, "el administrador debe desarrollar habilidades y conocimientos" y "apoyarse en todas aquellas técnicas, métodos y modelos que le permitan tomar decisiones eficaces". También es importante tener en cuenta temas como la creatividad y la innovación, indispensables en el momento de tomar decisiones, sobre todo, en casos que requieren rápida respuesta, como las situaciones de gran presión.

Precisamente, la creatividad se postula como solución a la creciente competencia, a los cambios en los mercados y a la necesidad de que las empresas oferten sus productos y servicios con la mejor calidad a sus clientes. Tampoco posible eludir el concepto de innovación, el cual se fundamenta como un proceso permanente que favorece el espíritu de iniciativa, la búsqueda constante de crear nuevas oportunidades, romper paradigmas y la tomar acciones concretas, concebidas para enriquecer la gestión y el alcance de los objetivos propuestos por la administración (Soto y Dolan, 2004).

Por otro lado, el empirismo, en algunas oportunidades, puede ser dañino para la correcta toma de decisiones. Esto puede deberse a la inexperiencia de los agentes que puedan tomar parte en ellas. Según los autores mencionados, esta técnica ha sido considerada perjudicial. Pese a ello, vale la pena resaltar que, sin tener la experticia necesaria para la toma de decisiones en cuanto a las técnicas de proyección de demanda y oferta de los productos que maneje, por ejemplo, una industria alimentaria, los resultados serán muy desviados de la realidad; o bien podrían ser malinterpretados, lo cual, en últimas, afecta el funcionamiento de la empresa (Veloz y Parada, 2017).

En ámbitos tan importantes como el manejo de inventario, siempre se requiere una toma de decisiones eficiente, manejada con agudeza y destreza. Para efectuar esta labor de manera competente, se requiere el entrenamiento de cada uno de los rubros que la afectan, además del manejo completo de cada componente. Para manejar este tipo de áreas en una organización, se necesita de un *software* contable que facilite la administración de las existencias.

Este tipo de programas es manejado por expertos, que hacen del empirismo su arma más importante. Un trabajo de precisión e interpretación como este no debe ser únicamente tecnológico, sino que requiere también de profesionales que se apoyen no solamente en sus conocimientos, sino que los usen para tomar decisiones instintivas o empíricas. La experiencia en este tipo debe ser apreciada por parte de las organizaciones, debido a que brinda un punto de vista sólido, capaz de contribuir al crecimiento del ente económico donde se desarrolla, expresando los valores obtenidos en los programas (Uribe-Cadavid, 2012).

Las decisiones de índole financiera son de obligatoria apreciación para todos los directivos de una organización. Por este motivo, Moreno y López (2012) tomaron como referencia la presentación del caso específico de un hombre conocido como *hombre orquesta*. Este concepto se refiere a la persona que tiene un rol activo en cada uno de los procesos en los que se desempeña la organización. Por lo regular, estos actores son los dueños o los administradores de las pequeñas organizaciones, ya que, por su tamaño y corta presencia en el ambiente comercial, las mipymes carecen de recursos suficientes para contratar un profesional en cada área específica.

En el caso citado, los autores afirman que, si bien es cierto, el pequeño empresario tiene el manejo completo de su organización, en algunos momentos, la falta de conocimiento o el poco tiempo que lleven en el cargo de gerente pueden conllevar a pésimos resultados, al momento de interpretar los datos y tomar acciones con base en ellos. En estos casos, se considera que el empirismo debe tener ciertas condiciones para ser utilizado con resultados positivos.

El empirismo no es únicamente utilizado para llevar a cabo el manejo de una empresa, también puede utilizarse un nivel de empirismo, siempre y cuando se tenga un nivel alto de experticia. El estudio "¿Tercera Revolución Industrial? Reflexiones desde la lógica del 'empirismo' convencional" de Fernández (2006), publicado en la *Revista de la Facultad de Economía de la Habana*, se detiene en este aspecto. Para sustentar este término, el autor cita una investigación de Antonio Pulido, quien se soporta en la interpretación de más de cien profesionales de la rama de las finanzas internacionales, que ofrecieron su análisis sobre algunos de los indicadores financieros planteados en algunos países.

A partir de su análisis, Fernández (2006) infirió que hubo ciertas disconformidades en muchas de las variables analizadas, debido a la diversidad de fuentes utilizadas por los expertos. De la misma manera, afirma que debe tenerse en cuenta que los puntos de vista de los peritos pueden verse afectados por su propia experticia profesional, es decir, las experiencias adquiridas a lo largo de su profesión pueden afectar directamente el punto de vista. Por otro lado, para el profesional, cada opinión es importante, porque muestran variables específicas que, combinadas con otros dictámenes, pueden revelar un panorama general de la situación económica mundial y, finalmente, ayudar a los interesados a tomar decisiones de acuerdo con los resultados.

El conocimiento no es más que la recolección de información, adquirida por medio de algunos de los hechos estudiados. Para los empiristas, la ciencia es un conjunto de información, recolectada por la experiencia y la toma de decisiones de expertos en cierta materia, lo que permite emitir conceptos generalizados al respecto. La experiencia toma parte activa en el manejo y el aprendizaje. Sin embargo, debe tenerse en cuenta la veracidad de la información analizada. De acuerdo con el estudio sobre las ciencias empíricas, llevado a cabo por Torres-Gallardo (2012), cada ciencia debe tener un alto nivel de empirismo, que oriente la toma de decisiones para establecer ciertos tipos de acciones, consideradas verídicas y uniformes.

El estudio de la toma de decisiones y la cultura científica empirista es una temática abordada con frecuencia a lo largo de los estudios presentados en los claustros universitarios más importantes del mundo. Gil-Pérez y Vilches (2005) reconocen la importancia del empirismo para llevar a cabo la correcta construcción de conocimientos, así como la toma de decisiones por expertos. La toma de decisiones es fundamental para la buena enseñanza de las metodologías y los procesos ejecutados en el momento de generar aprendizajes prácticos, en cada paradigma presentado a los educandos, en las corrientes de información científica.

Una buena toma de decisiones siempre se encontrará claramente relacionada con la experiencia y la experticia de cada una de las personas que se han desempeñado en sus áreas de conocimiento. Un profesional con perspectiva global y formas de aprendizaje empírico siempre será conocido en las organizaciones como una parte fundamental y valor agregado, ya que

conoce de antemano el manejo que debe tener el área donde se ha encontrado trabajando.

El conocimiento como fuente de valor para la organización siempre ha tenido un lugar en la jerarquía organizacional. Sin embargo, la interpretación de la información adquirida, junto con los datos generados en cada operación acerca del entorno económico de la organización para la que se está tomando las decisiones, es lo que lleva al correcto crecimiento de todos los ámbitos de una entidad económica. Es posible contar con un gran sistema contable y algoritmos de identificación de datos avanzado, pero si no se tiene la capacidad de interpretar los datos o la información proporcionada, nadie podrá desempeñarse correctamente en la toma de decisiones y llevar la organización a un crecimiento contante.

La toma de decisiones ha sido un proceso complejo para el ser humano durante toda su existencia como especie:

> La historia de la humanidad fue moldeada por las decisiones tomadas por individuos, civilizaciones y naciones en la búsqueda de su supervivencia o dominio. Con el fin de los siglos, las organizaciones productivas pasaron a dominar y a influir las sociedades, y sus decisiones tuvieron serias implicaciones ambientales y sociales. (Maia y dos Santos, 2011, p. 179. Traducción propia)

Las mencionadas implicaciones, que permean la mayoría de los campos de la vida de un individuo, no solo el empresarial sino el personal, hacen vinculante y, más que todo, participativo al tema, puesto que determinan asuntos de riesgo económico, estabilidad y empleo. Esta cuestión relaciona la reflexión filosófica, con el campo de la toma de decisiones, vinculada con la posibilidad de que el ser humano pueda preguntarse: ¿cuál es la actuación es más apropiada? (en lo referente a la ética); ¿qué acción es más la mejor? (en lo referente a la moral); o bien, ¿qué acción es más racional? (en lo referente a la epistemología y la teoría de la acción).

Pese a la gran complejidad que pueden tener los procesos de toma de decisiones, están orientados por un camino común, que implica un proceso básico de elección para la resolución del problema" (Moody, 1991) que, consecuentemente, implica una nueva toma de decisiones. Este camino siempre va ligado a la motivación del sujeto que decide. Allí, deben tenerse en cuenta diversos

contextos, desde los *genéticos*, de educación, de entorno y situacionales, que puedan rodear el momento que lleva a la acción que se considera voluntaria. Arredondo y Vásquez (2013) manifiestan que esta acción es "aquella que trae aparejado un proceso deliberativo por parte del agente", la cual "siempre será una invitación para el análisis de la toma de decisiones, ya que detrás de cualquier acción, se encuentra una elección y con ella una decisión que puede ir desde un contexto mayormente interno" (p. 137).

Si se analiza el contexto puramente relacionado con las decisiones empresariales, resulta interesante tener en cuenta las variables involucradas en esta praxis, cuando el que las toma no se ha formado de la manera tradicional, sobre todo, en un mundo donde se liga el éxito empresarial con la formación profesional. A este respecto, DiMaggio y Powell (1983) identificaron tres mecanismos a través de los cuales pueden ocurrir las influencias, a la hora de tomar decisiones, mecanismos que se describen en la tabla 1.1 (citados en Hsing y Souza, 2013).

Tabla 1.1.
Mecanismos que influyen en el momento de tomar decisiones

Mecanismo	Características
Coercitivo	Es generado por influencias políticas, consideradas un problema de legitimidad formal, o por presiones informales hechas por otras organizaciones, debido a la dependencia o expectativas culturales.
Mimético	Resulta de una respuesta predeterminada a la incertidumbre. El uso de la gestión de modelos es un ejemplo de esto, que puede extenderse directa o involuntariamente por rotación de empleados, consultando firmas o por comercio asociaciones.
Normativo	Se asocia con la profesionalización y "puede ser interpretado como la lucha de quienes integran unos colectivos de una ocupación para definir condiciones y métodos de trabajo" (Hsing y Souza, 2013).

Nota. Elaboración propia, a partir de Hsing y Souza (2013, p. 395).

Finalmente, frente a los escenarios, es claro que un proceso decisorio está impelido a reconocer el interés que esperan las partes, tratando de tolerar diferentes acciones y actitudes. Ello debe hacerse sin descuidar un proceso capaz de generar un excelente desempeño social, lo cual lleva a centralizar

o descentralizar decisiones que afectan directamente a la organización (figura 1.3).

Figura 1.3.
Complejidad integradora para el desempeño social en la descentralización y centralización de decisiones

El desempeño social corporativo se refiere a "la configuración de una organización empresarial de principios de responsabilidad social, procesos de receptividad social y políticas, programas y resultados observables con las relaciones sociales de la empresa" (Wood, 1991, p. 693).

La complejidad integradora es "la capacidad y la voluntad de tolerar diferentes puntos de vista", la capacidad de "generar vínculos entre los puntos de vista, para comprender por qué las personas miran el mismo evento de diferentes maneras, para enfrentar concesiones y para apreciar patrones interactivos de causalidad" (Teclock *et al.*, 1993, p. 500).

La descentralización de la toma decisiones ha sido definida de múltiples maneras. Por ejemplo, toma decisiones puede verse como centralizados, cuando el poder está concentrado en manos de unos pocos individuos, independientemente de su nivel organizado (Hage y Aike, 1970).

La centralización se produce cuando, en la toma de decisiones, el poder reside en manos de unos pocos seleccionados en los niveles superiores de una organización, mientras que la descentralización ocurre cuando el poder de toma de decisiones involucra individuos en varios niveles organizacionales (Steers, 1977).

Nota. Elaboración propia, a partir de Wong *et al.* (2011, p. 1208).

Marco conceptual

En el proceso de toma de decisiones, debe apropiarse inicialmente su conceptualización, es decir, la toma de decisiones debe pensarse como un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación y selección de alternativas y su retroalimentación, según el curso de acción. Este último, en particular, implica una ruta para la toma de decisiones de manera racional, orientada por tres conceptos necesarios para su comprensión integral (tabla 1.2).

Tabla 1.2.
Integración de conceptos de la toma de decisiones

Temática	Concepto
Decisiones	Son las elecciones que se hacen entre dos o más alternativas.
Problema	Se refiere a la discrepancia entre cierto estado actual de la realidad y el estado en que se desea que esté.
Racional	Implica hacer elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.

Nota. Adaptado de Robbins y Judge (2009, p. 147).

Con los cambios que han venido desencadenándose en el mundo de los negocios, considerando también que las organizaciones son más complejas, con más procesos y más decisiones que deben ser coordinadas (Rius-Sorolla *et al*., 2017), se infiere que, primero, los modelos de toma de decisiones usados por los empresarios se ajustan a las consideraciones requeridas para tal fin. Segundo, se conjetura que la toma de decisiones en el nivel organizacional se enmarca en diversos procesos y procedimientos en todas las jerarquías de las instituciones y rangos de importancia diversos, involucrando riesgos en los ámbitos financiero, administrativo y de talento humano.

Por lo anterior, es vital comenzar definiendo el proceso de toma de decisiones como la selección de un curso de acción, entre distintas alternativas, lo que constituye, por tanto, la esencia de la planeación. Además, no es posible afirmar que exista un plan, si no se han tomado las decisiones de compromiso (Konntz *et al*., 2007). Aquí, conviene mencionar que desde la fisiología humana, la decisión involucra numerosos procesos mentales cuya meta es la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema.

Es igualmente importante citar el aporte de Hellriegel *et al*. (2009), quienes comentan que una decisión racional resulta en la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación que, en numerosas ocasiones, en las empresas que funcionan de manera sistemática, se dan de manera repetitiva, puesto que involucran el entorno organizacional que repre-

senta retos similares, que afectan ese proceso de toma de decisiones. Teniendo en cuenta estos aspectos, es fundamental considerar que las condiciones en las cuales los gerentes toman decisiones pueden clasificarse como de *certidumbre*, *riesgo* e *incertidumbre*.

Robbins y Coulter (2005) definen la decisión como la selección realizada a partir de dos o más alternativas de administración. El problema surge cuando hay discrepancia entre dos estados de cosas: el existente y el deseado. Lo anterior implica un gran reto para el tomador de decisiones, puesto que, en cuestión de negocios de alto nivel, se involucran diversos aspectos; también se presenta la situación de dejar de ganar por tomar una opción A en lugar de una opción B. Es entonces cuando entran a jugar varios aspectos en el proceso de toma de decisiones, pues estas se ven influenciadas por temas como la disonancia cognitiva, la influencia de las personas cercanas, las experiencias previas en el tema involucrado y la misma personalidad y la formación de quien debe asumir la responsabilidad de los resultados de la decisión.

Ante esta situación, conviene traer a colación a Chiavenato (2002), para quien la organización es un sistema de decisiones en que cada persona participa consciente y racionalmente; escoge y decide entre las alternativas más o menos racionales que se le presentan, de acuerdo con su personalidad, motivaciones y actitudes. Esta circunstancia es una de las más relevantes en la mente y la percepción de quien asume la responsabilidad del proceso. Para el autor citado, la toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre distintas alternativas, para enfrentar un problema o bien para aprovechar una oportunidad.

Para el mismo autor, el arte de tomar decisiones en las organizaciones es fundamental. Para ello, el administrador debe desarrollar habilidades y conocimientos; así también, apoyarse en todas las técnicas, métodos y modelos que le permitan tomar decisiones eficaces. En este orden de ideas, entran factores igualmente importantes, como la innovación, la creatividad, el liderazgo y la actitud hacia el riesgo que enmarcan el carácter y la dinámica de las decisiones tomadas por la dirección de las organizaciones.

Asimismo, la innovación debe verse como un proceso permanente que favorece el espíritu de iniciativa, la búsqueda y el flujo constante de nuevas

ideas, la ruptura de moldes preestablecidos y la toma de acciones específicas, buscando convertirlas en una manera de pensar y concebir la gestión. Al respecto, es necesario mencionar que, gracias a los procesos globales y tecnológicos, los mercados cada vez más dinámicos y competitivos asumen que quienes ocupan cargos de dirección deben cumplir con ciertas características, como las mencionadas, relativas a la gestión.

Se suman a las anteriores, capacidades como la creatividad, concebida por Robbins (1999), como la habilidad de combinar ideas en una forma única y hacer asociaciones inusuales entre las ideas. Los elementos de la creatividad son habilidades, actitudes, inteligencia, motivación, experiencia y pensamiento *no-lógico*. A partir de estas asociaciones que las personas hacen de acuerdo con diversas experiencias y conocimientos, influenciados por resultados anteriores, derivados de la toma de decisiones (Figueroa-Navarro, 2000), se genera el planteamiento de diferentes modelos de toma de decisiones, como los planteados por las aportaciones de Robbins y Coulter (2000) y Hellriegel *et al*. (2009).

Los especialistas también relacionan el proceso de toma de decisiones con el análisis y la solución de problemas. Aclaran que, en el plano de la administración (dirección), un problema se define como la brecha existente entre el estado actual y el estado deseado: "Existe un problema cuando hay una diferencia entre lo que está sucediendo y lo que uno desea que suceda" (Koontz *et al*., 2012, p. 160). Esta definición de problema deriva de la de Moody (1983), para quien la existencia de un problema o una disparidad implica también cierto estado deseado y la condición real. Así las cosas, para él, la toma de decisiones como un circuito cerrado, que inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de su reconocimiento y su definición.

Ahora bien, en una entrevista, Samuel Azout (2008) resalta tres factores claves para el éxito de una actividad emprendedora. El primero es mantener el enfoque estratégico, es decir, ejecutar actividades en función de la razón social de la compañía. El segundo, ser consistentes, en la ejecución, del factor disciplina a la hora de ejecutar tareas cruciales, en medio del torbellino. El tercer factor es no perder la visión del futuro, es decir, básicamente, seguir los lineamientos de la misión.

Según Miranda y Gómez (2011), el 83,3 % de las empresas encuestadas hacen de la innovación la base para su éxito. Este punto atrae más la atención,

al observar que alrededor del 90 % de las organizaciones surgió de una innovación o de iniciar actividades en una nueva industria. Las empresas exitosas de California, que son ejemplo de esto, incluyen la innovación como factor principal en el desarrollo empresarial.

A su turno, Schutjens y Weber (2000) analizan los determinantes del éxito empresarial de las nuevas empresas para el caso de Holanda, con una muestra de dos mil empresas. Concluyeron que los principales determinantes del éxito empresarial son (1) el tamaño de la empresa desde sus orígenes, (2) la buena preparación de los gestores y (3) la existencia de socios comerciales. También afirman que esos mismos factores son los que determinan el crecimiento de las empresas. Entonces, el éxito se convierte en elemento clave para que la organización visualice la ejecución futura de su naturaleza, positivamente, desde un enfoque organizacional, en función de las determinantes que la alta gerencia debe encausar para que el éxito empresarial se alcance.

La decisión es otro elemento fundamental que el empresario debe comprender, toda vez que de la acción de tomar decisiones depende el futuro de la organización. La decisión es un "momento-suceso", una transición de estado, lo que no significa que sea instantáneo en sentido temporal:

> Todo el proceso de la decisión, por larga que haya sido la meditación que ha conducido hasta ella, entra en crisis en un solo momento y se consuma en él. Este momento-suceso no es un instante o un punto en el tiempo, pues, aunque en él se produce un suceso, es decir, una transición de una situación instantánea a otra, es totalmente distinto del tiempo espacial y extenso. (Shackle, 1966, p. 12)

Además, la toma de decisiones es fundamental para organizar la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Por otro lado, las habilidades sociales se conciben como un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales. Para Matson *et al*. (1983), estas conductas son aprendidas y facilitan la relación con las otras personas. Con ellas, se busca la reivindicación de los propios derechos, sin negar los de los demás. En este ámbito, la actitud emprendedora es la

disposición personal a actuar de forma proactiva frente a cualquier situación. Esta actitud genera ideas innovadoras que pueden materializarse en proyectos o alternativas, para la satisfacción de necesidades y la solución de problemáticas. Asimismo, propicia el crecimiento y la mejoría permanente del proyecto de vida.

Una *empresa* es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (Real Academia Española –RAE, 2022). A esta definición, la Ley 590 de 2000, en Colombia, agrega el primer criterio de definición de pymes, que se rige por empleo (también se maneja por criterio de activos). Se considera microempresa a aquella que tiene hasta diez trabajadores; pequeña empresa, hasta cincuenta; mediana empresa cuando tiene hasta doscientos trabajadores; finalmente, se considera gran empresa a la que tiene más de doscientos.

Para, Reed (2007) las habilidades cognitivas son las destrezas y procesos mentales, necesarios para realizar una tarea. Además, son las trabajadoras de la mente y facilitadoras del conocimiento, pues son responsables de adquirirlo y recuperarlo para utilizarlo posteriormente. Habilidades cognitivas básicas son enfoque, obtención y recuperación de información; organización, análisis, transformación y evaluación. Habilidades cognitivas superiores son solución de problemas, toma de decisiones, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

Finalmente, Cardno (1955) señala que la actitud es la predisposición del sujeto para responder ante objetos sociales que, en interacción con ciertas variables situacionales y disposiciones, guían la conducta externa del sujeto. Por otro lado, Hellriegel, y Slocum (2009) en la toma de decisiones concluyen que es el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y valuar el curso de acción.

Modelos de toma de decisiones

En esta sección, se presentan los distintos modelos que explican el proceso de toma de decisiones, encontrados en la literatura. El primero es el modelo de la estructura de procesos, seguido del modelo incrementalista y el contingente, entre otros, finalizando con el modelo del proceso creativo.

El modelo de la estructura de los procesos de decisión

Para Mintzberg *et al*. (1976), el modelo plantea dos rutinas en una fase de identificación. Primeramente, en el reconocimiento de la decisión, valorando las oportunidades, los problemas y las crisis. Enseguida, viene el diagnóstico, etapa en la que la dirección busca comprender los estímulos y determinar las relaciones de causa-efecto de la situación de decisión. El modelo presenta la clasificación las decisiones de solución, de cuatro formas (tabla 1.3).

Tabla 1.3.
Clasificación de las decisiones de solución

Modelo incrementalista

El modelo incrementalista, propuesto por Lindblom (1959), distingue el *incrementalismo* simple y desarticulado, tal como se muestra en la tabla 1.4.

Tabla 1.4.
Modelo incrementalista

Tipo de incrementalismo	Descripción
Simple	Limitado a las consideraciones de la política de alternativas de solución.
Desarticulado	Variante del análisis estratégico, por ende, se limita a consideración de las estrategias calculadas y dirigidas.

Nota. Elaboración propia a partir de Aguilar-Villanueva (1992).

Finalmente, el incrementalismo simple resuelve problemas prácticos y sencillos. Por tanto, las alternativas son limitadas, frente al incrementalismo desarticulado, en el que se entrelazan alternativas, basadas en valores y metas de la organización desde su planeación.

El modelo contingente revisado de Vroom y Jago

Este modelo busca que el líder pueda evaluar la eficacia relativa de cada proceso de decisión, en cada situación-problema. Para ello, la efectividad de la decisión (ED) es considerada una función de la calidad de la decisión (CD), con el compromiso de los subordinados (CPD), a lo cual se resta la penalización del tiempo. Ahora bien, teniendo en cuenta contingencias situacionales, se reconoce que la eficacia general de decisión depende de la efectividad de la decisión, a la que se restan los costos y se suma el desarrollo que implica elegir una opción concreta.

El modelo bote de basura

Según Cohen *et al*. (2011), el modelo bote de basura es un modelo simple de simulación, en el que se identifican cuatro elementos y un conjunto de supuestos sobre el procesamiento de la basura (tabla 1.5).

Tabla 1.5.
Elementos del modelo de bote de basura

Flujos		
Flujo de elecciones	-Tiempo establecido de la decisión -Participantes en el proceso de elección	
Flujo de problemas	-Entrada de tiempo para decidir -Requerimiento de energía: dinámica e inferencias frente a las decisiones y elecciones -Estructura de acceso, es decir, una lista de elecciones a las cuales el problema tiene acceso	
Tasa del flujo de las soluciones	-Flujo de soluciones, valoración y relación de soluciones con problemas y elecciones específicas	
Flujo de la energía de los participantes	-Los participantes pueden proveer alguna cantidad específica de energía o elecciones	
Supuestos		
Aditividad de la energía	Localización de la energía	Asignación de los problemas

Nota. Elaboración propia a partir de Cohen *et al*. (2011).

En el modelo de bote de basura y en el marco de las decisiones, los problemas, soluciones y miembros o participantes tienen la oportunidad de conocer la naturaleza de la elección, el tiempo que toma y los problemas que esta resuelve. Por consiguiente, dependen de un engranaje de elementos relativamente complicados, los cuales deben ser organizados y estructurados con criterios objetivos.

Modelo elsteriano

De actuación más adecuada para lograr los objetivos trazados, según Arredondo y Vázquez (2013), el modelo elsteriano se basa fundamentalmente en que una persona pueda decidir racionalmente. Ello demuestra que el camino o decisión es influenciado por las creencias y las alternativas. De ello, se obtiene como resultado una acción más acertada, según sus razones (deseos, creencias y preferencias).

El modelo permite también estudiar de manera exhaustiva la naturaleza de los deseos y las creencias que inciden en el momento de tomar las decisio-

nes. Al respecto, Elster (1988) afirma que "actuar de manera racional no está relacionado únicamente con la consistencia de los supuestos, sino con [su] racionalidad" (p. 143). Para comprender la racionalidad en la toma de decisiones, es importante además entender los factores o elementos que la conforman, incluyendo deseos y creencias que conforman una escala de preferencias.

Pues bien, en la toma de decisiones, los deseos son considerados racionales, cuando no han tenido ningún tipo de influencia de la distorsión por causales de poca importancia o irrelevantes en el proceso (Elster, 2010). Es posible afirmar que una decisión ha sido distorsionada cuando no corresponde a un deseo real del decisor, si no que ha sido influenciado por emociones o sentimientos, más que por el cumplimiento de un objetivo.

Se considera que las creencias racionales están directamente relacionadas con la evidencia, considerando de manera objetiva que exista concordancia entre la información y la trazabilidad de situaciones anteriores (Elster, 1989). El autor considera que, por lo general, las decisiones tomadas se respaldan fuertemente en las creencias del decisor, pero las acciones que se consideren realmente racionales deberán soportarse en evidencias lógicas y coherentes.

En cuanto a las preferencias racionales, no deben analizarse de manera independiente, debido a que son el resultado de la relación entre los deseos y sus intereses (creencias). Si los deseos del decisor son propios y se encuentran sustentadas en evidencia e información suficiente, por otra parte, el agente podrá estudiar y analizar muchas alternativas de solución, a partir de las cuales, por medio de un proceso de estimación, integrará la escala de trazabilidad de preferencias, lo que facilita que las estrategias y los resultados planteados sean alcanzados.

Finalmente, en la teoría económica, al hablar de preferencias, estas se relacionan directamente con la utilidad de las evidencia e intereses. Esto asegura, de distintos modos, que el decisor elija el curso de acción más útil a sus intereses y los de su empresa (Debreu, 1959).

Modelo racional para la toma de decisiones

Para Velasco *et al*. (2008) el modelo racional permite profundizar sobre los factores internos y externos de la organización para buscar soluciones

construidas bajo fundamentos y encaminadas desde el proceso de seguimiento y control (figura 1.4).

Figura 1.4.
Modelo racional para la toma de decisiones

Fases o etapas

1. Definir y diagnosticar el problema
2. Establecer metas
3. Buscar soluciones alternativas
4. Comparar y evaluar decisiones alternativas
5. Elegir entre soluciones alternativas
6. Seguimiento y control de los resultados

Premisas del modelo
1. Claridad del problema
2. Orientación hacia la meta
3. Opciones conocidas
4. Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista todas las alternativas viables
5. Preferencias constantes
6. No existen restricciones de tiempo o costo
7. Beneficios máximos

Nota. Adaptado de Velasco *et al.* (2008).

Modelo de racionalidad limitada

Igualmente, Velasco *et al*. (2008) señalan que el modelo de racionalidad limitada sostiene la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo (figura 1.5).

de las metas y del éxito de la organización vista de una manera global y no de una forma individualista.

Figura 1.6.
Modelo político para la toma de decisiones

Fases o etapas	1. La identificación del problema 2. La elección d las metas 3. La consideración de las soluciones alternativas 4. La selección de laalternativa que se pondrá en práctica 5. Las acciones y éxito de la organización

Factores claves del modelo
1. Divergencia en la definición del problema
2. Divergencias en las metas
3. Divergencia en las soluciones
4. Los participantes de la organización en ocasiones ven la información como una fuente de poder y la usan en consecuencia

Nota. Velasco *et al.* (2008b).

Modelo de toma de decisiones intuitiva

Para Robbins (1999), este modelo se lleva a cabo de manera inconsciente y es aportado por la experiencia y conocimientos acumulados, en el cual identifica el problema, desarrolla alternativas, selecciona opciones y toma la decisión de manera rápida y oportuna con base en la información suministrada (figura 1.7).

Figura 1.7.
Modelo de toma de decisiones intuitiva

Fases o etapas	1. Identificar el problema 2. Seleccionar opciones Los tomadores de decisiones, con el fin de evitar la sobrecarga de información, se fundamentan en la heurística o atajos de juicios en la toma de decisiones. Existen tres categorías: - De la disponibilidad - De la representación - Escalamiento de compromiso

Factores claves del modelo
Es probable que los gerentes usen la toma de decisiones intuitiva en las siguientes condiciones: 1. Cuando existe alto nivel de incertidumbre 2. Cuando se cuenta con pocos precedentes sobre los cuales inferir 3. Cuando las variables son menos predecibles científicamente 4. Cuando los hechos son limitados 5. Cuando los hechos no señalan con claridad el camino a seguir 6. Cuando los datos analíticos son de poco usos 7. Cuando existen diversas soluciones posibles entre las cuales escoger, con buenos argumentos para cada unas 8. Cuando el tiempo es limitado y existe la presión de llegar a la decisión correcta

Nota. Adaptado de Robbins (1999).

Modelo del proceso creativo

Hellriegel *et al*. (2009) indican que el pensamiento creativo aporta a las soluciones de diferentes problemas, vistos en formas distintas, fortaleciendo la innovación, motivación y compromiso del equipo de trabajo. La figura 1.8 muestra un resumen de este modelo.

Figura 1.8.

Modelo del proceso creativo para la toma de decisiones

Fases o etapas del proceso creativo
1. Escaneo inconsciente:
-Se requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente consciente, pero sí en el inconsciente.
2. Intuición:
-Conecta el inconsciente con el consciente.
-La intuición necesita tiempo para funcionar.
-Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas.
-El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas.

Nota. Hellriegel *et al.* (2009).

En un proceso de toma de decisión surgen aspectos críticos del comportamiento psicológico de las personas. Para ello, resulta clave estudiar al empresario, como agente decisorio en un proceso de toma de decisiones y no como un agente involucrado en la toma de decisiones, bajo métodos y procesos.

En la tabla 1.6 se especifica cada modelo, comparándolos para poder enmarcar su importancia y el hecho de cómo es posible determinar un empresario y por cuál de ellos se inclina para tomar decisiones en su organización.

Tabla 1.6.

Comparación de los modelos de la toma de decisiones

Modelo racional	Modelo de racionalidad limitada	Modelo político	Modelo intuitivo	Modelo del proceso creativo
Definir y diagnosticar el problema	Formular el problema	Definir el problema	Identificar el problema	Preparar
				Concentrar
Establecer metas	Identificar los criterios de decisión	Elegir las metas		
	Asignar la ponderación a los criterios			
Buscar soluciones alternativas	Desarrollar las alternativas	Considerar las soluciones alternas	Desarrollar alternativas	Incubar
Comparar y evaluar decisiones alternativas	Analizar las alternativas			
Elegir entre soluciones alternativas	Seleccionar una alternativa	Selección de la alternativa que se pondrá en práctica	Seleccionar opciones	Iluminar
Poner en práctica la selección seleccionada	Implantar la alternativa	Llevar a la acción		Verificar
Seguimiento y control de los resultados	Evaluar			

Nota. Velasco *et al*. (2008b).

Para concluir, vale la pena recordar que, en los diferentes modelos, el proceso de decisión se sustenta en fases, etapas, mecanismos de acción, búsqueda de alternativas, apropiación y seguimiento de alternativas de solución y retro-

alimentación del impacto. Todo ello, un ciclo que genera varias situaciones y nuevas necesidades. Sin embargo, se prioriza la obtención de mejores resultados, mitigando los riesgos, en la medida de lo posible.

Capítulo 2

ESTRUCTURA METODOLÓGICA

En este capítulo, se dan a conocer los detalles del estudio realizado, incluyendo el tipo de estudio, el tamaño de la muestra, con los criterios de inclusión-exclusión; y, al final, se reportan los principales los hallazgos del análisis de los casos de empresas exitosas en el Oriente Colombiano.

Enfoque, tipo y diseño metodológico

El proyecto de investigación, de tipo descriptivo, buscó explicar y describir el proceso de la toma de decisión en los empresarios exitosos en cada los municipios de Ocaña, Barrancabermeja y San Gil. Por tanto, se construye desde el enfoque de análisis cualitativo, que permite obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situaciones descritas y presentadas por las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta (Salgado-Liévano, 2007).

Del mismo modo, el proyecto de investigación se enmarca en el diseño etnográfico, entendido como una manera de describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades (según McLeod y Thomson, 2009; y Patton 2002; citados por Hernández-Sampieri *et al*., 2006, p. 482).

Muestra

La investigación a través del diseño muestral no probabilístico intencional, como indica Ávila-Baray (2006) es una forma de seleccionar casos específicos de un grupo, donde la población es variada, por lo tanto, la muestra es pequeña.

Tomando en cuenta lo anterior, el público objetivo estuvo constituido por empresarios empíricos que se han mantenido en el mercado en periodos de tiempo de tres, cinco y diez años en los municipios de estudio. Así pues, para la determinación de la muestra se seleccionaron ocho (n = 8) empresarios exitosos en el municipio de Ocaña, seis (n = 6) empresarios exitosos en el municipio de Barrancabermeja y seis (n = 6) empresarios exitosos en el municipio de San Gil, para un total de veinte empresarios seleccionados (N = 20).

Criterios de selección de muestra priorizada

La investigación aplica los siguientes criterios, para seleccionar la muestra de las regiones de Ocaña, Barrancabermeja y San Gil (figura 2.1).

Figura 2.1.
Criterios para la determinación de la muestra

Criterios de selección
Empresas legalmente constituidas
Empresarios involucrados directamente en la toma de decisiones
Empresas con más de tres años de creación (Ocaña), con más de cinco años (Barrancabermeja) y con más de diez años de creación (San Gil)
Empresas con diferentes actiidades económicas
Empresarios dipuestos a dar información

Nota. Elaboración propia.

Análisis de datos cualitativos

El objetivo que prevaleció a la hora de establecer los criterios fue el de profundizar en las características de personalidad, habilidades, destrezas, competencias, creencias y valores de los empresarios, en el proceso de decisión. Para ello, se recolectó información en diferentes espacios y tiempos por medio de una entrevista de profundidad, la cual fue enviada a expertos antes de ser aplicada a los empresarios seleccionados en la investigación. De igual manera, se abordaron personas cercanas a su rol de empresario, amigo o familia (modelo de triangulación). Asimismo, se utilizó la observación no participante, para conocer e interpretar otros aspectos claves que inciden en los procesos de toma de decisiones (tabla 2.1).

Tabla 2.1.

Matriz de operacionalización de variables

Objetivo: conocer las habilidades cognitivas, destrezas, expectativas, creencias que poseen los empresarios exitosos en el proceso decisorio.	
Criterios: empresarios exitosos sin estudios universitarios	
Categoría	Pregunta
Generalidades	¿De dónde es? ¿Siempre ha vivido en (municipio de estudio)? ¿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? Y, como persona adulta, ¿se considera buen tomador de decisiones a nivel personal?
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 puesto actual? Y ¿coincide con sus habilidades y conocimientos el cargo que ejerce actualmente?
Experiencia y labor (toma de decisión)	¿Usted siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones, ya sea en cualquier área o solo las toma porque es un paso obligatorio en la vida? ¿Qué importancia tiene 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 esta 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? ¿Podría responder por qué sí o no? Y ¿se nutren de terceros para mejorar su proceso decisorio?

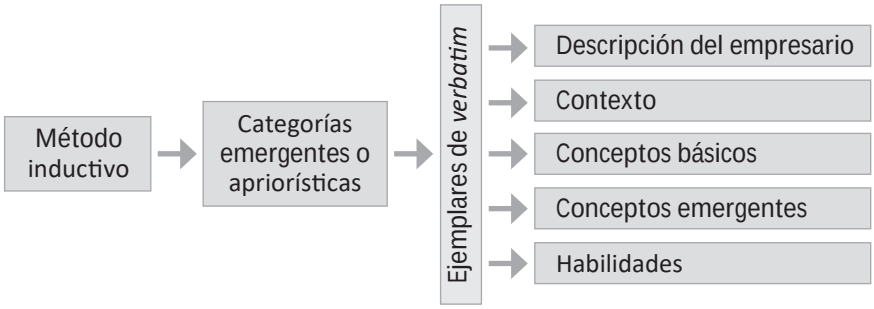
Experiencia y labor (toma de decisión)	Cuando usted debe tomar una decisión en la empresa, ¿sobre qué información se basa? ¿Ha consultado con algún experto o persona con conocimientos en el asunto en que tuvo que tomar una decisión? ¿Es útil la intuición en los negocios o implica riesgos en el proceso de decisión? ¿Qué opina usted, si ante la falta de fuentes abundantes de información, los empresarios deben acudir a su intuición con más frecuencia? ¿Ha tenido que tomar decisiones rápidas, al instante? ¿Cómo han sido esos casos y qué criterios tuvo en cuenta? Al tomar decisiones difíciles, ¿qué sentimientos ha vivido? ¿Qué tanto tiene en cuenta el riesgo, al momento de tomar decisiones? ¿Cómo hace para medir el nivel de riesgo que enfrenta al momento de tomar una decisión? ¿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 como los costos, los gastos, precios, utilidad e inversiones son fundamentales al momento de la toma 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? ¿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, ¿el aprendizaje es 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?
Conocimiento, creencia y valor	¿Cuáles considera que son sus virtudes, habilidades y cualidades? ¿Cómo define el éxito? Y ¿qué es lo más importante para alcanzarlo? ¿Considera usted que la cara es el espejo del alma?

Conocimiento, creencia y valor	¿Puedo saber si tiene usted hijos? Y ¿qué medios utiliza para enseñarles a tomar decisiones? ¿Qué concepto tiene usted de *familia*? En cuanto a la 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 han fortalecido su labor como empresario, y que le han ayudado a tomar decisiones en su empresa, trabajo y vida personal?

Nota. Elaboración propia.

Las entrevistas fueron individuales, cualitativas, enfocadas y en profundidad. Es de aclarar que la elección de las entrevistas semiestructuradas, como proceso metodológico de recolección de información, se fundamentó en la intención de tener contacto directo con los sujetos de la investigación, considerando que la búsqueda señala el interés por comprender la experiencia y el conocimiento que estos sujetos tienen de su situación y sus condiciones al momento de tomar decisiones. Los datos obtenidos se analizaron por medio de la técnica o método de análisis de los distintos *verbatim*, según los criterios establecidos de contexto, conceptos básicos, conceptos emergentes y habilidades cognitivas. Este análisis se realizó a través de una matriz en hoja de cálculo, donde se consolido la información obtenida en cada región de estudio (figura 2.2).

Figura 2.2.
Proceso para análisis de categorías



Nota. Elaboración propia.

Capítulo 3

RESULTADOS PROCESO DECISORIO EN LOS EMPRESARIOS DE LOS MUNICIPIOS DE OCAÑA, BARRANCABERMEJA Y SAN GIL

Al tener en cuenta el proceso estructurado para el análisis de categorías, en este capítulo se presentan los resultados de la investigación llevada a cabo con población constituida por empresarios del Oriente Colombiano, tal como se describió previamente.

Resultados del estudio con empresarios exitosos de Ocaña

El estudio contó con ocho empresarios residentes en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Se trata de un grupo diverso que, sin embargo, comparte rasgos característicos, como no haber cursado estudios superiores y tener una larga trayectoria en el sector empresarial, entre otras, que se describen enseguida.

Descripción de los empresarios del municipio de Ocaña

Los empresarios con quienes se hizo el estudio pertenecen al grupo etario de más de cuarenta años; con más de diez años de trayectoria en el sector empresarial. La experiencia de este grupo es en sectores variados que van desde la construcción de emprendimientos industriales, comerciales y de servicios, agricultura, supermercados, elaboración de productos artesanales y calzado, hasta servicios de alojamiento y comida. Como resultado de sus actividades, generan un promedio de más de cien empleos directos para el municipio de Ocaña.

Desde otra perspectiva, han ejercido roles de líderes sociales y promotores para el desarrollo de proyectos de alto impacto social y ambiental. De igual forma, orientan procesos administrativos con el apoyo de su familia (directivos o colaboradores de la empresa) y de un equipo de trabajo, destacado por sus habilidades interpersonales.

Finalmente, los emprendimientos logran una cobertura local, comercializando los productos a toda la provincia de Ocaña y Sur del Cesar. De hecho, proyectan la expansión de sus negocios al nivel nacional, fortalecimiento de estrategias comerciales, a través de entornos digitales, empoderamiento permanente en el servicio y atención al cliente. Así también, buscan aportar y contribuir al desarrollo local, y fomentar el espíritu emprendedor.

Análisis del proceso de toma de decisiones

Los empresarios se enfrentan a diferentes eventos en el proceso de toma decisiones. Con esto en mente, en la presente sección se realiza un análisis de la información recolectada, a través de las técnicas utilizadas, a fin de describir los escenarios y el reconociendo de las características del proceso de decisión (tabla 3.1).

Tabla 3.1.
Análisis del proceso de toma de decisiones

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades	Ejemplos de los *verbatim*
Empresarial	Prestación del servicio durante el proceso de venta	Satisfacción del cliente	Emocional	*Trabajar no solamente por comercio sino por ayudar.* *Llegarle directamente al cliente [...]. Se aprende con el tiempo y con la gente.* *El cliente está por encima de todo [...]. El cliente tiene la razón.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades	Ejemplos de los *verbatim*
Empresarial **Personal** **Familiar**	Clima organizacional, selección de personal y trabajo en equipo	Sinergia y trabajo en equipo	Emocional Analítica	*El trabajo en equipo es importante y necesario para avanzar con éxito, nadie puede estar solo, y se requiere de las mejores relaciones.* *Cuando se trabaja en equipo, se crece en equipo, no es enemigo de las sociedades; pero el trabajo en equipo engrandece a las personas y engrandece a las empresas.* *Cuando todos entendemos el mismo propósito se trabaja en equipo.* *Los empleados son muy importantes también [...]. Yo creo que soy... no soy un patrón, yo no soy un patrón, yo soy un amigo de ellos.* *Los empleados son el 80% de la empresa [...]. Con ellos se hacen las ideas realidad, así tengas máquinas, dinero u otros recursos.* *Soy más de analizar y conocer la persona [...]. El sentido de pertenencia, su compromiso, el lado bueno.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades	Ejemplos de los *verbatim*
Empresarial	Acciones de compromiso social y de responsabilidad empresarial	Creación de valor compartido y Responsabilidad socioempresarial	Emocional Descriptiva Analítica	*No es trabajar para el comercio, es también trabajar para la gente, incluso, servir y apoyar la competencia, se requiere escuchar y apoyar todas las personas.* *La mejor marca es servir a los demás.*
Empresarial **Personal**	Aprovechar oportunidades de negocio	Desarrollo empresarial	Analítica Crítica Descriptiva	*Se estudia, se gana o se pierde a corto plazo, en esto, en esta forma y le sale bien.* *La toma de decisiones es algo complejo [...]. Hay decisiones apresuradas, pero yo trato de tomar las mejores decisiones según el momento que esté viviendo.* *Si usted se somete o se propone o se compromete a liderar algo o a manejar algo, tiene que hacerlo.* *Primero hay que estudiarlas, analizarlas [...]. Hay que tomarla o no tomarlas [...]. Bien o mal. Se requiere elegir.* *Las decisiones hay que pensarlas, analizar, hay que estudiarlas. A veces hay que hacer algunas consultas, perderle tiempito y actuar.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades	Ejemplos de los *verbatim*
Empresarial **Personal**	Diferenciarse de la competencia	Ventaja competitiva	Creativa Analítica Descriptiva	*Soy enemigo de prácticamente como robarme la idea de los demás, me gusta ser más original.* *El riesgo siempre hay que tomarlo, el riesgo, siempre, siempre está allí, así uno tome decisiones, no tome decisiones, siempre hay un riesgo. Y en estos, por ejemplo, en esta época, es difícil, es decir, hay que tomar mejores decisiones que anteriormente. Cuando éramos menos empresas, no había tanta competencia, no había tantas decisiones que tomar [...]. Uno no tenía la competencia detrás de uno, detrás de la oreja. Hoy en día hay mucha competencia y las decisiones son más difíciles de tomar, pero hay que tomarlas.*
Empresarial **Personal**	Sucesos y evaluación económica de la empresa	Sostenibilidad económica y financiera	Analítica Crítica	*La economía debe tenerse en cuenta [...]. Tener en cuenta que las entradas tienen que ser mayores que las salidas.* *Por ejemplo, el porcentaje del 10% de ganancia en su negocio, todos los días tiene que sacarlo, hay días que se puede sacar, hay días que no se puede tocar.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades	Ejemplos de los *verbatim*
Empresarial **Personal**	Sucesos y evaluación económica de la empresa	Sostenibilidad económica y financiera	Analítica Crítica	*Actualizarme con los precios, a ver cómo está el mercado.* *Que si esa persona pide una rebaja, mire que vale, hay que dejarle menos. [...]. Yo tengo un número que dice referencia, esa referencia quiere decir que vale [cierta cantidad], no la puedo vender en [menos de ese precio], porque pierdo. En cambio, si la vendo en [un valor superior], gano algo; y que más fácil que ese cliente se vaya rapidito y ganarle mil o dos mil pesitos y se fue; llegará otro cliente que me dará más.*
Familiar **Personal** **Empresarial**	Atender momentos de crisis económicas y financieras	Sustentabilidad	Analítica Crítica Descriptiva	*A la larga no es una pérdida, es experiencia.* *Cuando tú asumes un negocio, no puedes flaquear, debes crecer.* *Por más que el mundo te atropelle, siempre te vas a acordar de los valores, de las cosas buenas, obrar bien, tener principios, humildad y disciplina.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades	Ejemplos de los *verbatim*
Personal Empresarial	Realizar invenciones e innovaciones	Inversión	Analítica Crítica Creativa Descriptiva	*Iniciativa, me encanta eso quiere decir que ellos quieren estar aquí, eso es lo que a mí me fascina: escucharlos y apoyarlos.* *¡Sí!, muchas veces la intuición es como, como un mensaje que le llega uno a la mente. Esa es la intuición. Y a veces, esos mensajes, esas intuiciones… dan resultado.* *El miedo es un mal consejero, cohíbe, inseguridad, desgaste, demora, angustia y poco avanzas.*

Nota. La tabla describe los escenarios, las habilidades, destrezas, valores y creencias, así como la percepción de los entrevistados del proceso de toma de decisión. Elaboración propia.

Resultados del estudio con empresarios exitosos de Barrancabermeja

Como se anticipó en capítulo 2, el estudio contó con seis empresarios exitosos en el municipio de Barrancabermeja, cuyas características poblacionales se describen enseguida.

Descripción de los empresarios del municipio de Barrancabermeja

Los empresarios seleccionados para la investigación participaron de acuerdo con el perfil que fue analizado, a fin de que cumplieran con los requisitos mínimos para ser considerados: ser personas de la ciudad, no tener

estudios universitarios, tener quince años de experiencia en el mercado y dirigir empresas que hayan perdurado y cuenten con reconocimiento empresarial. Estos empresarios corresponden a los sectores inmobiliario, comercial, automotriz y hotelero. Desde otro punto de vista, son personas dinámicas, ejemplos de vida empresarial y personal, con carisma y dispuestas atender la demanda del mercado.

Análisis del proceso de toma de decisiones

Para los empresarios exitosos de Barrancabermeja, el análisis determinó la existencia de tres elementos en el proceso de toma de decisiones: (1) las habilidades cognitivas, (2) las actitudes y (3) ciertos elementos claves para el éxito en este proceso; tal como se describe a continuación.

Habilidades cognitivas para el proceso decisorio

Las habilidades cognitivas son las facilitadoras del conocimiento, se trata de aquellas que operan directamente sobre datos, recogiendo, analizando, comprendiendo, procesando y guardando información en la memoria, para poder recuperarla y utilizarla después. En general, esas habilidades son: exploración, fragmentación, selección y, comprensión (técnicas o habilidades de trabajo intelectual), captación de ideas, subrayado, traducción de datos a lenguaje propio y resumen, gráficos, redes, esquemas y mapas conceptuales.

A través del manejo del lenguaje oral y escrito (velocidad, exactitud y comprensión); elaboración, preguntas, metáforas, analogías, organizadores, apuntes y mnemotecnias; memorización-recuperación (técnicas o habilidades de estudio), codificación y generación de respuestas; como ejemplo clásico y básico, el método 3R (leer, recitar y revisar).

En este caso, se estudian las habilidades ya relacionadas: descriptivas, analíticas, críticas y creativas. A la hora de relacionar los resultados obtenidos de la recolección de datos, encontramos que aquellos empresarios con más permanencia en el mercado poseen más habilidades críticas y analíticas, por ejemplo, en el área de experiencia y labor.

Ante la pregunta "¿Usted siempre le ha dado importancia al tema de tomar decisiones ya sea en cualquier área o solo las toma, porque es un paso obligato-

rio en la vida?", el factor común es que hay que tomar las decisiones a diario, en todas las áreas (personal, empresarial y familiar); la vida es de decisiones, proyectadas con firmeza y dadas en el momento justo. Los empresarios suponen las tareas, evalúan y juzgan los factores internos y externos de su labor; los discuten y critican; premisa muy importante que confiere valor a la acción de tomar decisiones.

Mientras aquellos que han crecido en menor tiempo desarrollan mejor las habilidades creativas y descriptivas, este grupo de empresarios desarrolla específicamente mejor el resaltar y transformar el entorno donde se desarrollan. Al respecto, conviene mencionar que la creatividad no es un talento raro e innato, sino una forma particular de percibir el mundo. Algunos desarrollan esta habilidad, siguen un método y un plan. En todo caso, la creatividad es algo que todos pueden aprender. Una vez adquirido el hábito de percepción, los talentos creativos se manifiestan. Por ejemplo, en el área de creencia y valor, en su definición de éxito, se encuentran factores comunes como la sencillez, la constancia, la disciplina, la paz, el equipo de trabajo y la familia; términos que permiten lograr el éxito y que ellos han desarrollado; y resaltan que les ha aportado mucho para llegar a ocupar el puesto actual de empresario exitoso.

Actitudes de los empresarios exitosos de Barrancabermeja en la toma de decisiones empresariales

Las actitudes pueden definirse como aquellas cualidades propias de la persona; el impulso que permite al sujeto desarrollarse en un medio especifico, que le facilita ejecutar ciertas actividades, diferenciándose de su conglomerado. Según Allport (1935), las actitudes son un estado mental y neural de la preparación de la respuesta, organizada a través de la experiencia. En la investigación, se determinó que las actitudes comunes de los empresarios exitosos son del siguiente orden:

–El riesgo. Al estar frente a alguna situación, este factor irrevocable permite al empresario dar un paso, conociendo el porcentaje de éxito o fracaso, respectivamente.

–La iniciativa, que permite dar un paso hacia delante, cuando la mayoría prefiere estatismo. Esta dinamización particular, presente en los empresarios, hace

de su ejemplo un liderazgo, sinónimo de confianza hacia sus subalternos y su equipo de trabajo.

Características claves del proceso decisorio en los empresarios exitosos de Barrancabermeja

Para los empresarios, en su prueba real del éxito, esto no consiste en la manera como manejan este llamado *éxito*, sino en cómo manejan el fracaso. Esta actitud, propia de cada uno, esa recuperación, es muy importante. A lo largo de su permanencia en el mercado, conforme pasan los años, han ganado muchas batallas y han perdido otras también. Sin embargo, son ellos los primeros en admitir que la experiencia de ese fracaso, de la derrota, no es algo extraño ni un tabú, como los demás lo perciben. La derrota es absolutamente necesaria para lograr el éxito. Sobre esto, Roosevelt (1899) afirma:

> Es mucho mejor atreverse a cosas grandes, cosechar triunfos gloriosos aún marcados por el fracaso, que aliarse con esos pobres espíritus que ni mucho disfrutan ni mucho sufren porque habitan en la penumbra donde ni la victoria ni la derrota se conocen. (citado por Tangumonkem, 2020)

Una de las principales diferencias entre una persona exitosa y otra a la cual no le va tan bien es que la primera está convencida de que sus fracasos la hacen más fuerte y la ayudan a seguir. La mujer o el hombre que no logran hacer sus sueños realidad son aquellos que consideran que una derrota momentánea es un rechazo personal, una evidencia de que no han logrado lo que querían y de que nunca lo lograrán. El fracaso tiene el potencial de ser muy rico en lecciones y, si se tiene el coraje de mirarlo cuidadosamente, señala el camino hacia el éxito. Así, las decisiones que han llevado al fracaso pueden convertirse en lecciones valiosas para el futuro. Esto es una regla en empresarios, independientemente de si tienen estudios académicos.

La otra gran diferencia es que aquellos que han forjado su éxito solo por la experiencia llegan a ser más acertados a la hora de tomar decisiones. Estos toman decisiones no solo mejores sino también funcionales, que tienden más hacia solucionar el problema y mejorar la situación que la motivó. Esto se evidencia en los resultados con respecto a la intuición. Los informantes afirman tener en cuenta esta actitud, pero no es precisamente la intuición la tomadora de decisiones a nivel profesional o personal, es decir, ellos miden más allá de

lo que la propia intuición ofrece. De allí, entonces, surge la tercera diferencia esencial: aunque estos empresarios no poseen estudios universitarios, la trayectoria, la experiencia y las lecciones les han enseñado que deben ir más allá, no quedarse en el llamado sistema 1 (fácil), sino dirigirse también al sistema 2 (esforzado), de acuerdo con lo que sugieren Tvesrky y Kahneman (2012).

Resulta cada vez más útil y frecuente que, en las empresas y otras organizaciones sociales, se formalice el proceso de decisión, con el objeto de incorporar la evaluación previa de las relaciones entre nuestras decisiones y sus antecedentes y consecuencias; también entre los costos y beneficios. Aquí es indispensable disponer de la información necesaria, en la mayor cantidad posible.

En cuanto a los decisores, está demostrado que la capacitación y el entrenamiento no solo son posibles, sino fundamentales cuando las decisiones se toman en ambientes de fuerte alteración y alta presión. En situaciones de riesgo, tomar decisiones de manera individual o en equipo aporta un mejoramiento clave, por el descubrimiento progresivo de sus errores y aciertos. Lo mismo puede decirse de las ventajas de usar métodos y procedimientos que inconscientemente están aplicándose, en medio del ejercicio de mantener con éxito a la organización.

A continuación, se presentan las habilidades descriptivas, analíticas, críticas y creativas de los resultados obtenidos en la recolección de datos. Se encontró que los empresarios con más permanencia en el mercado poseen también más habilidades críticas y analíticas. Por ejemplo, en el área de experiencia y labor. Mientras aquellos que han crecido en un menor tiempo desarrollan mejor las habilidades creativas y descriptivas. Este grupo de empresarios desarrolla mejor, específicamente, el resaltar y transformar el entorno donde tienen lugar sus actividades.

En este punto, conviene reiterar que la creatividad no es algo innato, sino una forma particular de reaccionar frente a lo que el mundo ofrece. Algunas personas desarrollan mejor esta habilidad, por ejemplo, siguiendo un método o un orden planificado. Una vez ejercitada esta capacidad, los talentos creativos se manifiestan. Por ejemplo, como se mencionó, en el área de creencia y valor, son esenciales factores como sencillez, constancia, disciplina, paz, equipo

y familia. Estos elementos permiten lograr el éxito; y los que han logrado desarrollarlo resaltan que les ha aportado mucho para llegar a ocupar el lugar de empresarios exitosos (tabla 3.2).

Tabla 3.2.
Hallazgos en cuanto a habilidades en los empresarios Barrancabermeja

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	Ejemplares de los *verbatim*
Personal	Trabajo en equipo	Motivación	Emocional	*La satisfacción más grande es el amor a lo que hacemos.*
	Ética	Fe y creencia	Emocional	*Experimenta las capacidades que Dios le ha dado día a día.*
	Importancia de Dios	Fe y creencia	Emocional	*El único amigo es Dios.*
	Un profesional debe tener humildad, disciplina y lógica	Pensamiento empírico	Descriptivo	*En la empresa nadie puede tomar decisiones más que el jefe.*
	Ser mejores profesionales, formarse para la vida empresarial	Realidad	Crítico	*Las universidades no forman para ser empresarios, ellos nacen.*
	Ética	Fe y creencia	Analítico	*Siempre ser diligente, porque Dios premia al diligente.*
	Visión empresarial	Intuición	Emocional	*La intuición a veces lo traiciona a uno.*
	Visión personal	Pensamiento empresarial moderno	Descriptivo	*Los santandereanos vivimos quejándonos de que otros llegan y hacen, pero no hacemos nada para cambiar.*
Personal Empresarial	Lógica	Iniciativa	Emocional	*No puede uno pensar con el corazón, sino actuar con la razón.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	Ejemplares de los *verbatim*
Personal	Generador de impulso empresarial y personal	Motivación	Emocional	*Es un gozo pararse y ver todo lo que se tiene de centavo en centavo.*
	Ética	Experiencia	Emocional	*Yo no soy de amigos de compinches, amigos todos mientras sean honestos.*
	Importancia de Dios	Fe y creencia	Emocional	*Momentos difíciles hay muchos en la vida, pero siempre estar con Dios para conservar nuestra vida.*
Personal Empresarial	Lógica	Pensamiento empírico	Crítico	*No soy sabio para decir que no me he equivocado en una decisión, pero he salido adelante.*
Personal	Proyección de las decisiones con la experiencia personal y empresarial	Iniciativa	Descriptivo	*Es decir todo se va a hacer y seguir adelante.*
Personal Empresarial	Aprovechamiento del tiempo	Pasión por el trabajo	Descriptivo	*El día para uno es de cuatro horitas, en medio de tantas ocupaciones.*
Personal	Trabajo en equipo	Intuición	Analítico	*Uno no debe pensar en mucha gente para tomar una decisión.*
Personal Empresarial	Deseo de proyección	Intuición	Crítico	*La gran mayoría de empresarios recurren a la intuición para trabajar, si no se tiene intuición es un problema.*
	Sin confianza en una toma decisión, seguro se presentan los riesgos	Riesgo	Analítico	*Siempre hay que tener en cuenta el riesgo, lo que uno debe hacer es no tener miedo asumirlo.*
	Empresas que ayuden hacer el bien	Pensamiento empresarial moderno	Crítico	*Un negocio tiene que dar perdidas porque estas dan para ganar.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	Ejemplares de los *verbatim*
Personal	Lo familiar frente a la empresa	Pasión por el trabajo	Emocional	*todo viene de los genes de los papas para llegar a donde quiere estar.*
	Siempre adelante, ni un paso atrás	Iniciativa	Analítico	*Cuando uno arranco en la empresa no había aprendizaje y se tomaron decisiones.*
	Cultura	Liderazgo	Emocional	*La clave del éxito es la sencillez; no debemos olvidarnos de dónde venimos.*
	Aportar, pensar y ayudar a la empresa	Liderazgo	Analítico	*enseñarles a los hijos a trabajar, que aprendan como es la vida, es mi legado.*
	Sentido de pertenencia	Pasión por el trabajo	Emocional	*La casa es de la mujer y la empresa es de uno (empresario).*
	Análisis Lógico	Fe y creencia	Crítico	*Las creencias no pueden rayar en fanatismo. Dios dijo: "Ayúdate que yo te ayudaré".*
	Importancia de Dios.	Fe y creencia	Emocional	*Como todos esperamos de las personas cariño, sinceridad y entrega.*
	Habilidades	Liderazgo	Analítico	*Valentía y liderazgo de la mano de Dios para obtener una recompensa, en cualquier momento de la vida. Todo se supera nada es para siempre, esto también pasará.*
	Habilidades	Iniciativa	Analítico	*Cuando se busca lo que se quiere hacer, se aprende y cada momento es de decisiones.*
Personal Empresarial Familiar	El trabajo en equipo engrandece la persona y a la empresa	Trabajo en equipo	Descriptivo	*El trabajo en equipo inicia por el líder de la empresa. Las empresas debemos trabajar pensando en el mejor ambiente laboral.*
	Creer en las oportunidades para alcanzar metas	Liderazgo	Crítico	*El que se emociona pierde, la inteligencia emocional en un líder es importante.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	Ejemplares de los *verbatim*
Personal	Los amigos son importantes en las decisiones.	Colaboradores internos y externos en el proceso de toma de decisiones	Crítico	*Hacerse el sabiondo o no acudir a sus empleados no funciona.*
Personal Empresarial	Las decisiones deben tener claridad y criterios	Riesgo	Analítico	*El paso malo si toca darlo, darlo rápido y busque soluciones si se equivoca.*
Personal	Actitud	Pensamiento constructivista	Emocional	*El éxito es como la felicidad, que la paz interior sea el gozo por vivir.*
	Es mirar lo demás para tomar decisiones	Intuición	Emocional	*La mirada es el espejo del alma, creo que la cara envejece.*
	Lógica	Fe y creencia	Analítico	*Todos somos administradores y administramos la obra de Dios, quien me ha dado lo que hoy tengo, cada uno de los en que trabajamos en la empresa.*
Personal Empresarial	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Crítico	*Si usted no trabaja en equipo no puede ser nunca nadie.*
Personal	Deseo de proyección	Prospectiva	Analítico	*Si uno hace proyección en la vida, debe tener orden proyección y acción desde muy niño.*
	Pensamiento real ante la pérdida	Valor en la toma de decisiones	Analítico	*Hay un dicho que dice: "Piensa para hablar y no para rezar en la toma de decisiones".*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	Ejemplares de los *verbatim*
Personal Empresarial	Convencer al cliente, con decisiones buenas	Pensamiento empresarial moderno	Analítico	*Para tomar decisiones, debe hacerse: en orden, a conciencia y con el uso de la razón.*
	Actitud	Valor en la toma de decisiones	Analítico	*Tomar decisiones siempre para ganar nunca perder.*
	Actitud	Pensamiento empresarial moderno	Creativo	*Creo que uno nunca debe saberlo todo, tomar nota de quien sabe.*
Personal	Lógica	Intuición	Crítico	*Si usted no tiene intuición no tiene nada, debe tener sus propios elementos de juicio para tomar decisiones.*
	Interés personal	Motivación	Crítico	*Se debe contar con sentimiento de satisfacción por hacer las cosas bien, nada de sentir culpa.*
	Lógica	Liderazgo	Crítico	*El éxito no se alcanza largando la mano al cielo, se requiere de todas sus cualidades y la participación de sus colaboradores.*
Personal Empresarial	Mejor temor que miedo	Miedo	Crítico	*Uno se equivoca con las caras bonitas, porque muchas por dentro son negras.*
Personal Empresarial Familiar	Visión	Empleado	Descriptivo	*El trabajo que actualmente se desarrolla en la empresa, mis hijos son los que se encargan con el tema del manejo de sistemas. La parte comercial si es de mi dominio.*
Personal Empresarial	Participación	Intuición	Analítico	*Los hijos jóvenes son más acertados, a veces, para tomar ciertas decisiones.*

Nota. Elaboración propia.

Resultados empresarios exitosos de San Gil

En este municipio santandereano, la actividad económica se orienta a las actividades agropecuarias, industriales, comerciales y turísticas. El comercio sobresale, en virtud de su posición estratégica como nodo interregional, departamental y nacional, debido a la influencia vial. Asimismo, se considera que el crecimiento significativo de su sector comercial y sus alrededores puede explicarse, en buena medida, por los incentivos para migrar o establecer núcleo familiar en la región. Por otra parte, su densidad empresarial ocupó el segundo puesto en el departamento, en participación de pequeñas y medianas empresas según el Índice de Competitividad Municipal de Santander, en 2019.

Descripción de los empresarios del municipio de San Gil

Teniendo en cuenta los sectores económicos, se destacan los siguientes: en el primer sector, sobresalen los viveros, la avicultura y la agricultura. En el secundario, se destacan los alimentos, las artesanías, calzado y confecciones, carpintería y ebanistería y la panadería y pastelería. En el sector terciario, son visibles los servicios generales, talleres e imprenta, el turismo, tiendas, supermercados y restaurantes, materiales de construcción, comunicaciones y transporte; y las cacharrerías y artesanías.

En la realización de la investigación, se escogieron los empresarios exitosos del San Gil, con las siguientes características: (1) origen o creación en el municipio de San Gil; (2) existencia en el mercado por más de diez años; (3) impacto regional demostrado; y (4) aporte a la economía. De igual forma, se identificaron los sectores de economía como servicios (venta de seguros), productivo (elaboración y comercialización de pastelería; junto a elaboración y comercialización de productos de madera) y el sector de la comercialización (productos de construcción).

Análisis del proceso de toma de decisiones

Los principales hallazgos determinados dentro del trabajo de campo para establecer el modelo de toma de decisiones de los empresarios empíricos en San Gil se muestran en la tabla 3.3. Allí, se establecen los criterios de clasificación, junto con sus apreciaciones en temas de interés para el proyecto,

con las que es posible inferir el modelo que utilizan los empresarios, con las características por cada uno establecidas para tomar decisiones dentro de sus organizaciones.

Desde la perspectiva del contexto personal, se determinó que hechos básicos como la influencia de los padres y la enseñanza y la experiencia en trabajos anteriores inciden en la respuesta de las personas, en este caso los empresarios, en aspectos emocionales-críticos para la toma de decisiones de carácter empresarial. En esa medida, se encontraron respuestas como esta: "*Como ha sido él toda su vida, honesta, responsable, fiel a todo, al trabajo, al hogar. Tener La responsabilidad con los hijos*".

Otro aspecto de gran peso en la percepción de la empresa es su relación con el concepto de familia, que se ve influenciada por lo que puede describirse como pasión por el trabajo y el pensamiento empírico que también permea la habilidad cognitiva emocional-crítica. Esto se evidencia con la respuesta siguiente: "*Integrar el éxito familiar, amistad combinada con algún éxito económico, eso no puede ir separado. Si no tiene un hogar adecuado, amistad adecuada, no tengo simultáneamente el éxito profesional. Deben estar las tres áreas plenamente integradas*".

Continuando con la dimensión personal, se analiza el concepto de Dios como parte de la fe y las creencias de las personas, partiendo del supuesto de que afecta la toma de decisiones, desde el campo emocional-crítico. Así, se describieron situaciones como esta: "*Lo que hace es ir a la oficina y pedirle a Dios que le de paciencia y mucha calma para poder ir a dialogar con la persona y darle solución*".

Siguiendo con esta línea, se consideran determinantes los principios y valores. Algunos valores se anteponen en la toma de decisiones, por lo que se encuentran afirmaciones del tipo "*la disciplina es fundamental*".

Otra de las dimensiones tomadas en cuenta para el análisis de los *verbatim* en esta investigación es el contexto desde el punto de vista empresarial, partiendo del contexto de la competencia. Se considera un contexto emergente a la imparcialidad competitiva. Con base en la habilidad cognitiva analítico-descriptiva, partiendo de estas condiciones, se encontraron afirmaciones como esta: "*Él consulta con sus colegas. Se está dando cuenta de que las cosas no son iguales a veinte años atrás, de que hay mucha competencia y desleal. Inclusive, con*

las mismas casas comerciales, colegas; él habla con ellos, se asesora con ellos a ver que están haciendo".

En cuanto al contexto del servicio, se parte de que este se basa en el pensamiento empresarial moderno y que requiere de habilidades que surgen del análisis y la descripción de situaciones. Coherentemente con ello, se encontraron afirmaciones como la siguiente: "*Mi reto más divertido es ir prestando servicios a los amigos que requieren de los productos que ofrecen en la oficina*".

Otro concepto básico, cuyo análisis es necesario para esta investigación, es la calidad en los procesos, el que tiene, a su vez, un concepto emergente que parte de la percepción desde la dirección empresarial, que es vinculante con la dimensión cognitiva para la toma de decisiones desde la parte crítico-descriptivo. Esto se deduce de afirmaciones de los entrevistados, como esta: "*La calidad de los procesos [depende] no solo del costo-beneficio desde el punto de vista económico, sino del costo-beneficio integral: servicio, imagen, economía*".

En cuanto a los procesos de capacitación y entrenamiento, que parten de un pensamiento constructivista decisivo y basan su comportamiento en la parte analítico-descriptiva, los entrevistados hicieron afirmaciones del siguiente tenor: "*Depende del tema que se vaya a tratar, cuanto más informado mucho mejor, pero cada cosa tiene su fuente de conocimiento y de información. En cada caso hay que mirar quién da luces sobre la mejor opción*".

En cuanto al análisis del trabajo en equipo, basado en el contexto de los colaboradores internos y externos de una organización empresarial, junto con su impacto en el proceso de toma de decisiones, donde se conjugan aspectos emocionales y analíticos, las respuestas encontradas fueron del siguiente orden: "*Si el equipo no funciona, las cosas no funcionan, los resultados no salen positivos. Él siempre pone como ejemplo la selección de Colombia, si el equipo no funciona así sucede en la empresa; con los hijos pasa igual*".

En cuanto al contexto de la experiencia y la manera como esta debe ser tenida en cuenta, desde su aporte a la concepción económica de una empresa, partiendo de la curva de la experiencia que involucra aspectos analítico-descriptivos, los entrevistados dieron respuestas como las siguientes: "*Los costos*, *esa es la base*" y "*una cosa que aprendió de su señora es que los huevos no hay que meterlos en [una sola] canasta, sino en varias*".

Teniendo en cuenta el concepto de riesgo, con el concepto emergente del valor de "pérdida" en las decisiones, donde también se involucra el aspecto emocional-crítico en la toma de decisiones empresariales, las respuestas fueron del tipo: "*Nunca se deje caer. Siga para adelante, ante las pérdidas*".

Tabla 3.3.
Hallazgos claves en empresarios del municipio de San Gil

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	Ejemplares de *verbatim*
Personal	Los padres, la enseñanza	Influencia de trabajos anteriores en la toma de decisiones	Emocional-crítico	*Como ha sido él toda su vida, honesta, responsable, fiel a todo, al trabajo, al hogar. Tener La responsabilidad con los hijos.*
	La empresa es familia	Pasión por el trabajo, pensamiento empírico	Emocional-crítico	*Integrar el éxito familiar, amistad combinada con algún éxito económico, eso no puede ir separado. Si no tiene un hogar adecuado, amistad adecuada y no tengo simultáneamente el éxito profesional, deben estar las tres áreas plenamente integradas*
	El concepto de Dios	Fe y creencia	Emocional-crítico	*Estar tranquilo, vivir en paz y con lo que dios le proporcione en el momento, es muy creyente. No falta los domingos a misa.*
	Principios y valores	Anteponer decisiones		*La constancia*
Empresarial Empresarial	Competencia	Imparcialidad competitiva	Analítico-descriptivo	*[Es] desleal en cuanto a precios, calidad de los productos.*
	Servicio	Pensamiento empresarial moderno	Analítico-descriptivo	*Entidad de servicios, la satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho es uno que vuelve y trae más clientes.* *Darle mejor gusto al cliente.*

Contexto	Conceptos básicos	Concepto emergente	Habilidades cognitivas	Ejemplares de *verbatim*
Empresarial Empresarial	Calidad en los procesos	Percepción desde la dirección empresarial	Crítico-descriptivo	*No solo de costo y beneficio desde el punto de vista económico, sino costo-beneficio integral: servicio, imagen y economía.*
	Capacitación y entrenamiento	Pensamiento constructivista-decisivo	Analítico-descriptivo	*Depende del tema que se vaya a tratar, cuanto más informado mucho mejor pero cada cosa tiene su fuente de conocimiento y de información. En cada caso hay que mirar quién da luces sobre la mejor opción.*
	Trabajo en equipo	Colaboradores internos y externos, en el proceso de toma de decisiones	Emocional-analítico	*Fundamental si no se tiene en cuenta el equipo, se puede cometer muchos errores.*
	Experiencia	Concepción económica	Analítico-descriptivo	*Los costos, esa es la base. Una cosa que aprendió de su señora es que los huevos no hay que meterlos en [una sola] canasta, sino en varias.*
	Riesgo	Valor de "pérdida" en las decisiones	Emocional-crítico	*En ese tipo de trabajos se ven muchos los imprevistos. Entonces, uno corre el riesgo de que pase eso. Pero, en lo posible, en el caso de él, como es ordenado, él maneja esa parte de manera que no se presente ese riesgo.*

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 4.

MODELOS DE APROXIMACIÓN AL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LOS MUNICIPIOS DEL NORORIENTE COLOMBIANO

A partir del análisis y la interpretación de los resultados obtenidos y valorados, según los ejemplares de *verbatim*; apropiando a su vez las teorías, los modelos y las realidades del contexto, se construyó un modelo de toma de decisiones, por cada región (Ocaña, San Gil y Barrancabermeja). Esto se hizo para obtener una aproximación sobre el proceso de decisión en los empresarios que fueron objeto de estudio de esta investigación.

Modelo toma de decisiones de los empresarios en Ocaña

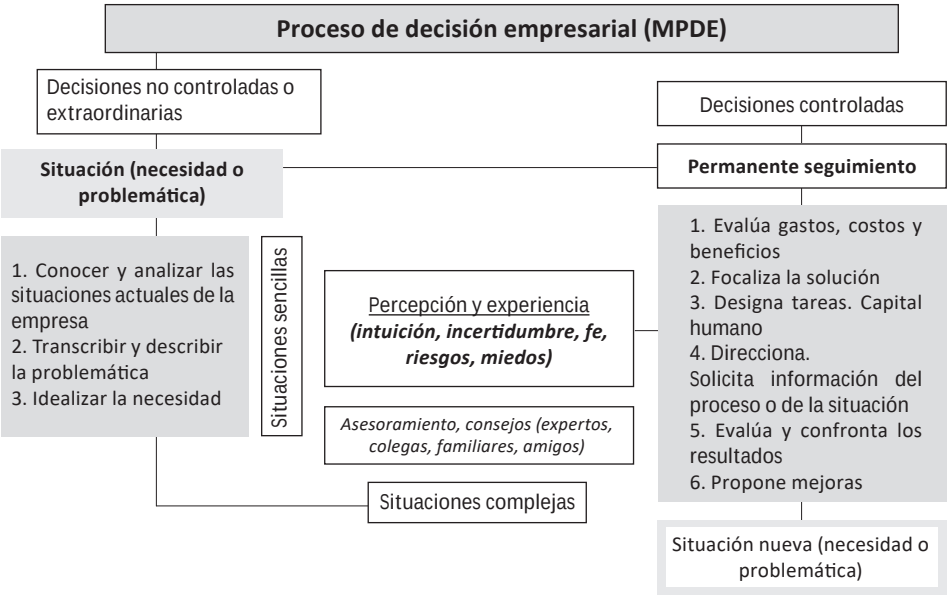
Se determinó que las decisiones de los empresarios exitosos sin estudios universitarios, originarios del municipio de Ocaña, dentro de su rol gerencial, desarrollan el proceso de toma de decisión, fundamentado en el modelo que muestra la figura 4.1.

El modelo de decisión empresarial (MPDE) se construye desde los planteamientos y las premisas teóricas que buscan explicar el rol que asume un empresario sin estudios universitarios, en los diferentes escenarios a los cuales se enfrenta diariamente. En su mayoría, estas personas pueden ser autocráticas y pragmáticas; además, pueden estar orientadas por el conocimiento que da la experiencia y motivadas por las situaciones que buscan resolver.

Ahora bien, sin dejar de lado el modelo MPDE, es importante abordar aspectos analizados también en otros modelos, con el propósito de reflexionar sobre el proceso de toma de decisión desde distintas ópticas. En primer lugar,

el modelo racional para la toma de decisiones gerenciales (RTDG) detalla el proceso de toma de decisiones, sustentado por Elster en su propuesta amplia de racionalidad. Así, se formula una serie de pasos, como los planteamientos del problema, la generación, la evaluación y la selección de las alternativas; y un abordaje que agrupa una interrelación entre deseos, preferencias y creencias. De igual manera, el modelo explica que es imposible eliminar la incertidumbre, por lo que se requiere realizar controles y proveer incentivos permanentes, para el afianzamiento de la toma de decisiones (Arredondo y Vásquez, 2013).

Figura 4.1.
Modelo del proceso de toma decisión en empresarios exitosos de Ocaña



Nota. Elaboración propia.

El esquema del modelo RTDG sintetiza de manera cíclica el desarrollo de una decisión. En consideración a ello, el sistema de decisión involucra situaciones particulares que resultan interesantes de profundizar y explicar con mayor detalle.

Los resultados revelan que los empresarios sin estudios universitarios se enfrentan a dos tipos de decisiones, tal como se estructura en el modelo

MPDE propuesto por los autores. Por un lado, aparecen las decisiones controladas, de interés para el empresario. Estas han sido evaluadas y sometidas a un seguimiento particular. Sin embargo, desde las percepciones propias del empresario, las alternativas de decisión están centradas, principalmente, en la búsqueda de mejores beneficios, de carácter social y económico. Seguidamente, se focalizan en establecer la mejor solución, para delegar luego tareas y hacer continuo seguimiento a la decisión en curso.

Por otro lado, se registran las decisiones no controlables. Es decir, escenarios extraordinarios, donde el empresario anticipa el proceso de decisión, pues se centra principalmente en evaluar la situación, mediante el análisis del problema desde la realidad de la empresa. Con ese objetivo, se da paso a la transcripción del proceso, para su contextualización. Esta situación también se evidencia en los escenarios de toma de decisión planteados por Martínez-Cárdenas (2016), quien concluye que los directivos de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector industrial de Duitama analizan las diferentes situaciones, reconociendo la causa raíz de los problemas, junto con la causa efecto que ellas producen.

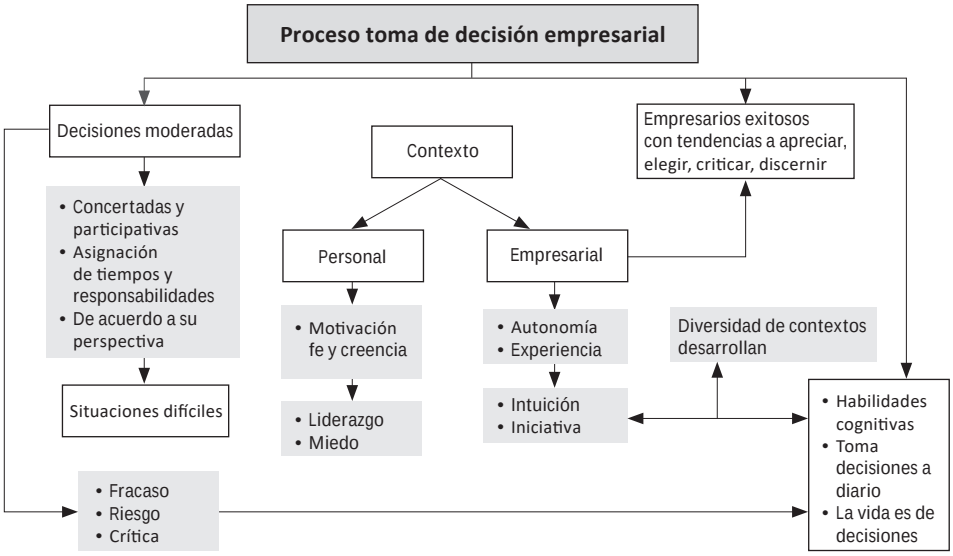
Ahora bien, luego de reconocer y contextualizar las problemáticas, el empresario identifica si la problemática obedece a una situación sencilla de atender o, por el contrario, corresponde a una situación compleja que requiere del acompañamiento y del apoyo por parte de terceros (profesionales, amigos o familiares). Este reconocimiento se hace con el fin de afianzar, organizar, evaluar e identificar soluciones, ante diferentes apreciaciones, una labor que implica agrupar diferentes alternativas.

La situación particular del proceso de decisión en dichos empresarios es su rol de acción ante la decisión. Ellos, cautelosamente, hacen señalamientos y juicios sobre ideas o alternativas de solución, sobre lo cual construyen un pensamiento racional decisivo, en el que intervienen factores como la intuición, el control de riegos, de miedos y de incertidumbre, el apego a su fe, el conocimiento y la experiencia. Sin embargo, es ineludible mencionar que el proceso se retoma para discernir y hacer seguimiento a la alternativa de decisión. Esta es la fase final del proceso y termina siendo la generadora de un nuevo escenario, donde la decisión que se tome puede ser controlable o, al contrario, no controlable.

Modelo toma de decisiones en empresarios de Barrancabermeja

El proceso de toma de decisiones empresariales en este municipio ha evolucionado desde los contextos personales y empresariales, con el desarrollo desde lo personal, con la motivación que, unida con la fe y las creencias, se logra llegar al liderazgo, venciendo los miedos. Desde lo empresarial, en combinación con la experiencia que han adquirido, los ha llevado a una autonomía que enlaza la intuición y la iniciativa en los negocios (figura 4.2).

Figura 4.2.
Modelo del proceso de toma de decisiones en empresarios exitosos de Barrancabermeja Barranqueño



Nota. Elaboración propia.

Las decisiones moderadas siempre han sido tomadas de forma concertada y participativa, con asignación de tiempos y responsabilidades, de acuerdo con su perspectiva. Para el manejo de situaciones difíciles, existe un control que se hace de acuerdo con el grado de motivación de los funcionarios. Dentro de este proceso moderado, debe siempre contarse con la habilidad cognitiva que mejor desarrollan los empresarios exitosos, a saber, la crítica.

Ellos tienden a apreciar, elegir, criticar y discernir, entre otras formas de actuar. Esta serie de acciones les permiten cuestionar cada detalle, desde que se presenta en la organización, hasta que sale de allí. Ello, tanto en la baja de ingresos netos como en el aumento de quejas, reclamos o sugerencias. Esta habilidad crítica, adiciona un valor a la forma en que realizan y ejecutan las propuestas o estrategias para mejorar situaciones problemáticas y permite a los empresarios adquirir un conocimiento de familiaridad inmediato, analizado y archivado en su memoria para futuros eventos; lo que les permite desarrollar el perfil de un solucionador de problemas.

La actitud más sobresaliente es el riesgo. Todos los empresarios lo asumen, debido a su grande e inmensa experiencia. Ellos conocen los ejercicios de su empresa y tienen en mente el manual de funciones de cada empleado, porque han atravesado por todas esas ocupaciones. Ello significa que el empresario no cumple solo la función gerencial, pues, para ejecutarla a la perfección, debe y necesita conocer la funcionalidad adecuada de todos los responsables de la actividad, para que se integren y obtenga el resultado ideal.

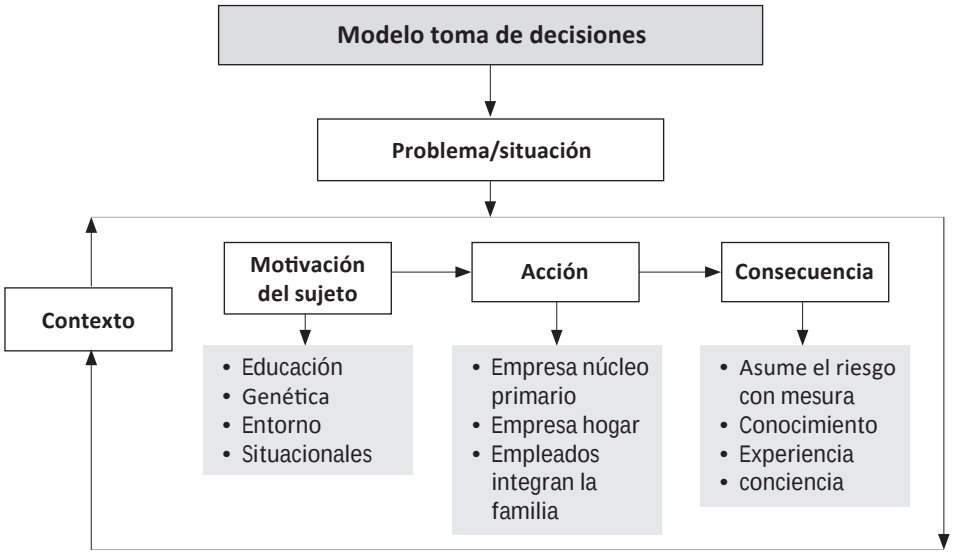
El empresario hace todo lo anterior asumiendo un riesgo, del que sabe que podría llevarlo al fracaso o, como esperaría, al éxito. La clave está en dominar el entorno socioeconómico que lo rodea y adaptarse a los cambios por los que se atraviesa, es decir, crear el equilibrio armónico entre el amiente interno y externo de la empresa. De ese modo, logran comprender que tanto el cliente interno como el externo se encuentren, en buena medida, satisfechos. Con esto, se logra la permanencia en el mercado y se mantienen o aumentan, en su defecto, las ganancias planeadas, lo que les permite ser más competitivo y satisfacer las nuevas necesidades.

Finalmente, la característica clave que los empresarios de Barrancabermeja poseen en gran proporción es la disciplina. Es decir, han desarrollado una constancia, forjada con la voluntad, lo que confiere al empresario la categoría de líder. En esa medida, logra ser una persona que, a través de su ejemplo, aporta al grupo y al equipo de trabajo, a los que motiva para mejorar. A su vez, sabe reconocer que la jerarquía totalmente vertical es dañina para la empresa y, por el contrario, sabe que debe prestar plena atención incluso hasta el botones de un hotel, o la señora de la cafetería.

Modelo toma de decisiones de los empresarios de San Gil

El modelo de toma de decisiones de los empresarios de San Gil parte de un problema o situación, analizada a partir de un contexto (figura 4.3). El modelo se basa en la motivación del sujeto frente a dicha situación, partiendo de referentes situacionales, del entorno de la organización, de la educación a la que tuvo acceso y de la *genética* del empresario. Este análisis conlleva a una acción que tiene en cuenta a la empresa como su núcleo primario, considerada parte integrante de su hogar y, por tanto, incluye a los empleados como integrantes de esa familia. Así, las consecuencias de la decisión tomada permiten que se asuman riesgos con mesura, partiendo siempre del conocimiento y la experiencia, con una conciencia clara de lo que se pensó y se ejecutó.

Figura 4.3.
Modelo del proceso de toma de decisión en empresarios exitosos de San Gil



Nota. Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La toma de decisiones orienta los procesos de gestión, asimismo, coadyuva a la aplicabilidad correcta del proceso administrativo, basados en los objetivos corporativos establecidos por la alta dirección. Desde luego, el estilo, la destreza y las habilidades cognitivas del empresario se definen claramente por las fuerzas externas y los estilos de vida. Por lo anterior, se presentan ahora las conclusiones de este trabajo, relativas al proceso decisorio de los empresarios que son muestras de éxito empresarial, según su municipio, Ocaña, Barrancabermeja y San Gil.

Empresarios exitosos del municipio de Ocaña

La vida cotidiana está compuesta por problemas de decisión de diferentes grados de seriedad e importancia. Estos resuelven sin mucha o sin ninguna deliberación explícita. No obstante, existen otros problemas que provocan mucha búsqueda de conciencia y pensamiento profundo, a fin de encontrarles una solución satisfactoria (Bermúdez, 2009).

Los hallazgos de nuestro estudio llaman la atención, puesto que coinciden con los resultados de otros estudios empíricos, que indican que los empresarios confieren un valor significativo a la intuición, al momento de tomar de decisiones efectivas. Así lo dejan ver autores como Castañeda *et al*. (2009), quienes señalan que, aun en situaciones con una complejidad dinámica básica, donde es relativamente fácil llegar a soluciones óptimas, los sujetos también recurren a heurísticas, es decir, atajos mentales. Indican también que tales resultados no deben malinterpretarse, asegurando que las personas toman decisiones irracionales, porque en la mayoría de los problemas de decisión las personas pretenden ser racionales.

Lo anterior es consecuente con los hallazgos de Malewska (2015), relativos a una compañía de alimentos polaca. El estudio constató que el potencial intuitivo gerencial cumple una función importante en la gestión de la organización, especialmente en la toma de decisiones. En tal sentido, se concluye que la intuición no es un proceso irracional, relacionado con premoniciones o revelaciones, sino que depende de determinantes internos (rasgos de personalidad, habilidades, actitud ante la vida, experiencia) y externos (condiciones de la toma de decisiones, tipo y estructura de un problema de decisión, cultura organizacional). Infieren, a su vez, que la intuición actúa como una señal que dirige a un tomador de decisiones hacia una solución.

Lo planteado por el autor mencionado es coherente con los hallazgos del presente estudio, al constatar que los empresarios sin estudios universitarios del municipio de Ocaña también direccionan la toma de decisión teniendo en cuenta los mismos determinantes internos y externos.

Buchanan y O'Connell (2006) muestran que los gerentes usan igualmente sus capacidades intuitivas y analíticas. Pero atribuyen hasta el 80 % de los resultados exitosos en las decisiones a la intuición, resultado que coincide con lo expresado por los empresarios exitosos del municipio de Ocaña, quienes afirman que la intuición les permite generar soluciones más creativas a un problema de decisión y, a su vez, les ayuda a llegar a elecciones más acertadas que influyen en la mejora de la gestión organizacional. Esta situación conduce a que los empresarios no subestimen su potencial intuitivo, sino que, por el contrario, se requiere conciencia y aceptación de la existencia de la intuición en el actuar de los empresarios.

Dentro de los hallazgos, los autores citados indican que las empresas más descentralizadas tienen un desempeño social corporativo mayor que aquellas que están más centralizadas. Asimismo, argumentan que en las empresas con características *top management team* (TMT, es decir, equipos de alta dirección) tienen una mayor complejidad integrativa y mejor desempeño social corporativo.

Empresarios exitosos del municipio de Barrancabermeja

Siguiendo a Hellriegel y Slocum (2009), se estableció que el modelo racional aplicado por los diferentes empresarios de Barrancabermeja posee características como que tienen claros los objetivos y los medios para lograrlos.

Para estos, las decisiones son tomadas por los gerentes de manera concertada, a través de reuniones participativas de todo el personal que integra la empresa, asignando tiempos y responsabilidades. Las acciones de los empresarios bajo el esquema del modelo son del siguiente orden:

1. A la hora de la selección de sus colaboradores, ejecutan una lista de procesos; basan sus decisiones en los criterios del talento humano y asigna responsabilidades de acuerdo con ello. Asimismo, se basan en las opiniones de sus colaboradores, en el momento de la toma de decisiones, teniendo en cuenta el nivel jerárquico y siguiendo un proceso para que la opción elegida sea la más acertada.

2. Los procesos dentro de la empresa constituyen también otro factor importante. Nunca debe desperdiciarse el tiempo a la hora de producir una solución, siempre mirando y analizando las dificultades, en el momento adecuado. El empresario resalta que la empresa está formada por áreas, todas importantes para su funcionamiento. También se resalta la importancia de las opiniones de los empleados para la toma de decisiones.

3. Proyectan sus expectativas de acuerdo con la evolución que el mercado brinde y, de esta manera, se ajustan para la consecución de los objetivos trazados. Ajustan su pensamiento y actuación a la experiencia adquirida en los años de presencia en el sector. La experiencia ha brindado los empresarios un buen conocimiento de los clientes y sobre la manera de lograr la satisfacción de sus necesidades.

4. Una empresaria afirmó que capacita a sus trabajadores, buscando fortalecer sus habilidades. Es decir, los empleados son entrenados técnicamente, para perfeccionar sus aptitudes para el desempeño de su cargo.

5. Finalmente, en los empresarios de Barrancabermeja existe una observación permanente de los resultados, pensando en determinar las próximas decisiones.

El modelo de racionalidad limitada se evidencia en algunos empresarios que basan el proceso de toma de decisiones en perspectiva de lo que identifican dentro de su entorno de análisis (McLeod, 2000), manifestando que las reglas de decisión son tomadas de acuerdo con la perspectiva organizacional, lo que se refleja en el comportamiento de los empresarios de Barrancabermeja,

basado en habilidades de tipo descriptivas, analíticas, críticas, y creativas. Las acciones de los empresarios son del siguiente tipo:

1. Un empresario afirma que se apoya mucho de las entidades financieras, para empezar un proyecto. También, que todo está en las ganas y como se desarrollen los proyectos. Y agrega que siempre que ha creado una empresa con el fin de generar empleo y soluciones, pensando en el futuro de la ciudad Barrancabermeja.

2. Se rigen por la normatividad que el municipio exige, buscando adaptarse a los cambios que allí se proponen.

3. En particular, Luis Carlos Serrano, propietario del hotel La Ciudad, es una persona completamente capacitada para tomar decisiones. Durante la entrevista, fue posible observar que siempre está en la búsqueda del crecimiento de su empresa y, para ello, trata de enfocarse en tomar decisiones que lo lleven a obtener resultados satisfactorios.

El modelo intuitivo, basado en habilidades descriptivas, analíticas, críticas y creativas, refleja el comportamiento de los empresarios de Barrancabermeja. Ello se evidencia en su actitud de enfrentar el riesgo ante cualquier situación, visto como factor irrevocable. Reconocen que en el riesgo hay un porcentaje de fracaso o éxito, que constituye un factor dinamizador que contribuye al desarrollo de un liderazgo propositivo. Además, el éxito genera confianza entre sus subalternos y sentido de pertenencia, lo que articula lo expuesto por Robbins (1999) y Gilovich *et al*. (2002), quienes manifiestan que el modelo intuitivo es un proceso inconsciente, por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado.

Acciones: en especial, Ignacio Ruiz Meneses, propietario de la Inmobiliaria Barrancabermeja, toma decisiones basado en sus experiencias, teniendo en cuenta el trabajo en equipo y los aportes de sus colaboradores.

Empresarios exitosos del municipio de San Gil

En algunos casos, al ser las empresas del tipo familiar, con tradición en la región y reconocidas por su tiempo en el mercado, los empresarios identifican su organización como parte integral de su núcleo primario, incluyendo a quienes trabajan con ellos. Por esa razón, es difícil tomar la decisión, por

ejemplo, de despedir a algún miembro del equipo, en la medida en que este espacio es reconocido como una forma de hogar, fuente importante de experiencias. Igualmente, los miembros de la familia forman parte importante del proceso de toma de decisiones y, aunque su descendencia no forme parte de la empresa, es tenida en cuenta para decisiones importantes de los negocios, pues podrían afectarlos patrimonialmente.

Los empresarios que conformaron la muestra llevan a cabo diferentes actividades económicas. Pudo evidenciarse que los seres humanos tienen una serie de cualidades, habilidades, principios, valores que los hacen únicos. Aun así, los empresarios coinciden en herramientas que los han llevado a iniciar, mantener y crecer con un proyecto de vida laboral, que involucra emprendimientos y empresas formalmente constituidas que, a su vez, los mantienen activos, generando dinámicas de desarrollo económico en la región. Para esto, como es lógico, necesitan habilidades personales como el liderazgo, soportado en ubicar a la familia en el primer lugar, la aceptación de fracasos y el hecho de asumir el riesgo con mesura. Estas condiciones les permiten tener experiencias buenas y también aprendizajes a partir de la pérdida. Adicionalmente, se observó que, en ellos, la intuición va de la mano con la experiencia, aplicada al momento de tomar decisiones.

Los valores y principios se encuentran arraigados, y las decisiones se toman partiendo de la conciencia de cada persona. Esta conciencia es asumida como un valor colectivo. La premisa en esas organizaciones es el servicio, el respeto por el cliente y el trabajo, partiendo de la calidad en los procesos y teniendo en cuenta el conocimiento y la experticia del equipo de trabajo. Además, son constantes y pertinentes con sus decisiones y posiciones, con una mirada apropiada a la competencia, sin que esta sea la que domine sus acciones. Lo anterior indica que los empresarios de la región toman decisiones basadas en el modelo político y el intuitivo. Se asume que son estos modelos los apropiados en la región, por la forma como priorizan y detallan un problema; proponen alternativas y, en últimas, asumen los resultados de sus decisiones.

Conclusiones generales

La toma de decisiones es una ciencia que presenta muchos paradigmas en el campo de la administración de empresas. Por ello, muchos estudios

buscan desafiar, estudiar y transformar estructuras clásicas y contemporáneas de toma de decisiones, para facilitar gestiones con procesos más asertivos, racionales, objetivos y flexibles, que permitan controlar los riesgos, la incertidumbre y otros factores, al momento de decidir en los ciclos de una organización.

De acuerdo con los modelos de mayor impacto y relevancia identificados dentro del estudio, el modelo intuitivo, basado en habilidades descriptivas, analíticas, críticas y creativas, es el que mejor caracteriza el comportamiento de los empresarios de las diferentes regiones. En la investigación, este modelo se encuentra relacionado con la actitud común de enfrentar el riesgo ante las distintas situaciones, pues permite al empresario dar un paso, conociendo el porcentaje de éxito y fracaso respectivamente. Eso último, como se dijo antes, es un factor dinamizador que contribuye con el desarrollo de un liderazgo propositivo que, además de generar confianza entre sus subalternos, genera sentido de pertenencia.

En relación con los hallazgos, se establece que los empresarios de Ocaña reconocen que el proceso de decisión está expuesto ante situaciones ordinarias y extraordinarias. Por tal motivo, pueden ser programadas o no, de acuerdo con la urgencia y el impacto que podría representar para la empresa. Entonces, el éxito radica en la forma de administrar los equipos de trabajo, debido a que las alternativas de solución serán asumidas por ellos, al ser los responsables de guiar la decisión estratégica con iniciativas de desempeño social corporativo.

Además, se establece que la complejidad integradora, como la descentralización, se relaciona positivamente con el desempeño social empresarial corporativo. Ahora bien, un empresario de Ocaña manifiesta que, en el rol gerencial, existen situaciones sencillas (alto conocimiento frente al proceso) y situaciones complejas (desconocimiento completo frente a las acciones nuevas de la organización). Frente a ello, es importante el acompañamiento de organizaciones, asesores, consultores o expertos, que orienten las estrategias y los recursos para mitigar pérdidas o generar inestabilidad en el entorno interno y externo.

De acuerdo con los resultados de la investigación, se logró identificar que, para la aplicación del modelo racional de los diferentes empresarios de Barrancabermeja, deben tenerse claros los objetivos y los medios y recursos

necesarios para lograrlos. Ahora bien, mediante el modelo de racionalidad limitada, se evidencia que algunos empresarios basan el proceso de toma de decisiones en su propia perspectiva. En cuanto a las habilidades cognitivas de los empresarios barranqueños, se enfocan en la crítica, reflejada en una serie de acciones que les permiten cuestionar cada detalle que se presente desde que entra a la organización hasta que sale. Finalmente, la actitud más sobresaliente frente al riesgo, debido a la inmensa experiencia que han tenido, conocen los ejercicios de su empresa. Igualmente, la característica clave que, en gran proporción, poseen es la disciplina.

De los empresarios de San Gil, se resalta su permanencia en el mercado. Con sus emprendimientos, aportan a la economía de la región y a la generación de empleos. Al igual, hacen buen uso de la toma de decisiones en las diferentes circunstancias que se le presentaban. Por ello, su proceso decisorio, depende de los intereses, motivaciones y deseos relativos a su organización. Seguidamente, estudian las acciones que surgen, orientadas por sus prioridades o intereses y, finalmente, analizan las consecuencias de decidir. Entonces, hacen una reflexión de los posibles riesgos, efectos, experiencias y objetivos.

Para finalizar, *Toma de decisiones de los empresarios exitosos de la región del Oriente Colombiano* reconoce la importancia de profundizar y hacer estudios de los factores presentes en el proceso de decisiones, que complementarán la valiosa ciencia de la heurística. Por otra parte, trabajar en los procesos de decisión por sector, por actividad económica e, incluso, por género, edad y trayectoria en el ejercicio gerencial. Lo anterior permitirá que futuras investigaciones puedan compararse y, de ese modo, orientar a la comunidad académica, empresarial y general; valorar debidamente las buenas prácticas; o bien determinar factores de éxito, al momento de tomar decisiones, según las necesidades y las realidades empresariales, en general.

REFERENCIAS

Ackoff, R. (2012). *El arte de resolver problemas*. Las fábulas de Ackoff.

Aguiar-González, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *Empiria*: *Revista de Metodología de Ciencias Socia l*(8), 139-160. https://doi.org/10.5944/empiria.8.2004.982

Aguilar-Villanueva, L. F. (Ed.). (1992). *La hechura de las políticas*. Miguel Ángel Porrúa.

Allport, G. W. (1935). Attitudes. En C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 798-884). Clark University Press.

Álvarez, M. (2013). *Estado del arte en el desarrollo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones en la gestión de proyectos*. Publicaciones Unirioja.

Ángel, M. F., y Pulido, D. U. (2010). El éxito de las pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios gerenciales*, *26*(114), 77-96. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70103-0

Argandoña, A. (2011). *La ética y la toma de decisiones en la empres*a. Universia Bussines Review, (30), 22-31.

Arredondo, F. y Vásquez, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, *26*(46),135-158.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas –Aeca. (2002). *La toma de decisiones en la empresa*. Autor.

Ávila-Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Eumed.net.

Azout, S. (2008, 19 de septiembre). Entrevista a Samuel Azout: Una visión sobre emprendimiento y liderazgo. (L. Bonilla, Entrevistador). https://loquelediga.

com/entrevista-a-samuel-azout-una-vision-sobre-emprendimiento-y-liderazgo/

Báez-Palencia, D., Olazabal, M. y Romero, J. (2019). Toma de decisiones empresariales a través de la media ponderada ordenada. *Inquietud Empresarial*, *2*, 11-23. https://doi.org/10.19053/01211048.9843

Bennet, H. Z. (1997). *Una invitación al éxito. Alegoría sobre la creatividad*. Sirio.

Bermúdez, J. L. (2009). *Decision theory and rationality*. Oxford University Press.

Buchanan, L. y O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard Business Review, 84*(1),32-41.

Cabeza de Vergara, L., Muñoz, A. E. y Vivero, S. M. (2004). Aproximación al proceso de toma en la empresa barranquillera. *Pensamiento y Gestión*, (17), 1-38.

Cardno, J. A. (1995). The notion of Attitude. An historical note. *Psychological Reports, 1*(3), 345-352. https://doi.org/10.2466/pr0.1955.1.3.345

Castañeda, J., Arango, S. y Olaya, Y. (2009). Economía experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos: una revisión de diseños y resultados. *Cuadernos de Administración, 22*(39), 31-57.

Castillo-Soacha, J. A. (2012). *El proceso de toma de decisiones en las pymes caso estudio Autogrúas Salazar SAS*. Universidad Militar Nueva Granada.

Castillo-de Matheus, M. E. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia 15*(52), 548-569. https://doi.org/10.31876/revista.v15i52.10586

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

Cohen, M. D., March, J. G., y Olsen, J. P. (2011). *El bote de basura como modelo de elección organizacional. Gestión y política pública, 20*(2), 247-290.

Congreso de Colombia (2000, 10 de julio). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa* [Ley 590 de 2000]. Diario Oficial No. 44.078. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672

Dane, E. y Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, (32), 33-54. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682

De la Cuesta, G. (2006, 26 de mayo). La decisión: una elección entre varias alternativas. *Opciones*. http://www.opciones.cu/turismo/2006-05-26/la-decision-una-eleccion-entre-varias-alternativas

Debreu, G. (1959). *Theory of value. An axiomatic analysis of economic equilibrium*. Wiley.

Díez, L. y Pedruzo. (1978). *La ciencia política y el análisis del proceso de decisión*. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. https://bit.ly/3Kw6Knj

Edelberg, G. (2006). La intuición en el mundo de los negocios. *Pareceres*, (18), 6-8.

Elster, J. (1988). *Uvas amargas. Sobre la subversión de la racionalidad*. Península.

Elster, J. (1989). *Tuercas y tornillos*. Gedisa.

Elster, J. (2010). *La explicación del comportamiento social: más tuercas y tornillos para las ciencias sociales*. Gedisa.

Fajardo, C. H., Zona, A. T., Camacho, W. E. (2020). Metodología para toma de decisiones gerenciales. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E28), 908-920.

Fayol, H. (1916). *General principles of management*. Dunod et E. Pinat.

Fernández, O. (2006). ¿Tercera Revolución Industrial? Reflexiones desde la lógica del "empirismo convencional". *Economía y Desarrollo, 140*(2), 38-59.

Figueroa Navarro, C. (2000). Creatividad, diseño y tecnología. Plaza y Valdés.

Gil-Pérez, D. y Vilches, A. (2005). Inmersión en la cultura científica para la toma de decisiones ¿necesidad o mito? *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias, 2*(3), 302-329. https://doi.org/10.25267/Rev_Eureka_ensen_divulg_cienc.2005.v2.i3.02

Gilovich, T., Griffin, D. y Kahneman, D. (Eds.) (2002). *Heuristics and biases. The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press.

González-González, P. (2009). *La integración del balanced scorecard* (BSC) y *el analytic hierarchy process* (AHP) para efectos de jerarquizar medidas de desempeño y toma de decisión en una institución financiera. *Universo 5*(2), 87-105. https://doi.org/10.4270/ruc.2009215

González-González, P. y Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas

empresas ubicadas en Cali, Colombia, desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (52), 131–154. https://doi.org/10.17533/udea.rc.2167

Gunia, B., Wang, L. y Huang, L. (2012). Contemplation and conversation. Subtle influences on moral decision making. *Academy of Management Journal, 55*(1), 13-33. https://doi.org/10.5465/amj.2009.0873

Gutiérrez-Franco, E. y Cadena, A. y. (2009). Metodología de optimización para la toma de decisiones en la red de suministro de biodiesel en Colombia. *Cuadernos de Administración, 24*(43), 59-87.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. y. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias.* Cengage Learning.

Hernández-Rodríguez, G., Diez, C. y Navarrete, F. E. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional y su proceso de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco. México, (ZMG). En *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de sociedades* (pp. 259-499). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Hernández-Sampieri, R., Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Hincapié, J. y Rincón, L. (2017). Influencias del criterio de razonabilidad en la representación contable y la toma racional de decisiones. *Contexto*, (6), 57-69. https://doi.org/10.18634/ctxj.6v.0i.800

Hsing, C. W. y Souza, A. (2013). Institutional and strategic influences on IT architecture decisions. Comparative case studies in Brazilian companies. *Review of Business Ma, 15*(48), 309-409. https://doi.org/10.7819/rbgn.v15i48.1398

Konntz, H. K., Likert, R. y McGregor, D. (2007). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. McGraw Hill.

Lepratte, L., Blanc, R., Pietrobon, R., Szlechter, D. y Fardelli, C. (2010). *El proceso de toma de decisiones estratégicas en pymes exitosas. Estudio de casos en Argentina*. https://bit.ly/3TGxi7P

Lindblom, C. E., (1959). The science of 'Muddling through'. *Public Administration Review*, (19), 79-88. https://doi.org/10.2307/973677

Maia, A. y Dos Santos, P. (2011). Uma compreensão da sustentabilida de por meio dos níveis de complexidad e das decisões organizacionais. *Revista de Administração Mackenzie, 12*(3), 177-206. https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000300008

Malewska, K. (2015). Intuition in decision making –theoretical and empirical aspects. *International Journal of Business and Economic Development, 3*(3), 97-105.

Mapcal. (1995). *Guías de gestión de la pequeña empresa. Toma de decisiones eficaces*. Díaz de Santos SA.

Martínez-Cárdenas, A. (2016). Acercamiento al proceso de toma de decisiones en las pymes del sector industrial de la ciudad de Duitama, Boyacá, Colombia. *Face, 16*(1), 48-60. https://doi.org/10.24054/01204211.v1.n1.2016.2080

Matson, J. L., Rotatori, A. F. y Helsel, W. J. (1983). Development of a rating scale to measure social skills in children. The Matson evaluation of social skills with youngsters (MESSY). *Behavior Research and Therapy, 21*(4), 335-340. https://doi.org/10.1016/0005-7967(83)90001-3

McLeod, Jr. R. (2000). Sistemas de información gerencial (7.ª ad.). Prentice Hall Hispanoamericana.

Mimbrero-Mallado, C. (2015). *Toma de decisiones*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Théoret, A. (1976). The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quaterly, 21*(2), 246-275. https://doi.org/10.2307/2392045

Miranda, G. y Gómez, A. (2011). *Innovación-alianzas estratégicas en éxito de pequeñas empresas (USA). El Caso de las pequeñas empresas más exitosas del estado de California Estados Unidos según la Revista Forbes*. Editorial Académica Española.

Molina, H. y Tua, J. (2010). Reglas versus Principios contables, ¿Son modelos compatibles? *Financiación y contabilidad, 39*(146), 259-287. https://doi.org/10.1080/02102412.2010.10779682

Moreno, E. y López, J. (2012). Principales hallazgos en el proceso de toma de decisiones financieras de las pequeñas empresas de confección de Cali. *Gestión y Desarrollo, 9*(1), 123-133.

Montoya-Jiménez, J. G. (2020). Toma de decisiones gerenciales a corto y mediano plazo, Aplicación del modelo volumen-costo-utilidad y sus implicaciones económicas. *Fidélitas, 1*(2). https://doi.org/10.46450/revista_fidelitas.v1i2.21

Moody, P. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. McGraw Hill.

Moody, P. E. (1983). *Decision making methods for better decisions*. McGraw Hill.

Muñoz-Cañavate, A. (2012). Sistemas de información en las empresas. *Hipertext.net,* (1), 50-67.

Muñoz-Santiago, S. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones financieras en las empresas de Barranquilla desde la perspectiva del desarrollo moral. *Pensamiento y gestión*, 54-84.

Real Academia Española –RAE. (2022). *Diccionario de la lengua española. Actualización 2022*. https://dle.rae.es/empresa

Reed, S.K. (2007). *Cognition. Theory and applications*. Thom son Wadsworth.

Rius-Sorolla, G., Maheut, J., Estelles, S. y García, J. (2017). Protocol. Systematic literature review on coordination mechanisms for the mathematical programming models in production planning with decentralized decision making. *Working Papers on Operations Management, 8*(2), 22-43. https://doi.org/10.4995/wpom.v8i2.7858

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8.ª ed.). Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. (6.ª ed.). Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2002). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8.ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Acimed 21*(1), 57-77.

Rodríguez, Y., y Pinto , M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. Artigos Originais. *Transinformação, 30*(1). https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005

Ruiz-Rodríguez, C. (2014). La utilidad de la información contable. El papel de los intangibles. *Revista de Estudios Empresariales, 1*(1), 1-16.

Salgado-Liévano, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit, XIII*(13), 71-78.

Sanabria, M., Saavedra, J. J. y Hernández, A. G. (2017). Desafíos actuales de las empresas en Colombia. *Universidad, Ciencia y Desarrollo 6*(2), 1-8.

Sandoval, E. y Díaz, S. (2016). Proceso de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. *Ambiente y Sociedad, XIX*(4), 175-194.

Shackle, G. L. (1966). *Decisión, orden y tiempo*. Tecnos.

Shafir, E., Simonson, I. y Tversky, A. (1993). Reason-based choice. *Cognition, 49*(1-2), 11-36. https://doi.org/10.1016/0010-0277(93)90034-S

Simon, H. A. (1962). *El comportamiento administrativo*. Aguilar.

Simonovic, B., Stupple, E., Gale, M. y Sheffield, D. (2016). Stress and risky decision making. Cognitive reflection, emotional learning, or both. *Journal of Behavioral Decision Making, 30*(2), 658-665. https://doi.org/10.1002/bdm.1980

Soto, E. y Dolan, S. (2004). *Las pymes ante el desafío del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. Thomson.

Schutjens, V.A. y Wever, E. (2000). Determinants of new firm success. *Papers in Regional Science, 79*(2), 135-159. https://doi.org/10.1007/s101100050040

Tangumonkem, E. (2020). *Cómo tener éxito como estudiante en línea 7 secretos para triunfar como estudiante en línea*. IEM Press.

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la administración científica*. Ateneo.

Torres Gallardo, A. (2012). Filosofía de la ciencia contable. *Kipukamayoc, Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 20*(38), 32-49. https://doi.org/10.15381/quipu.v20i38.4422

Uribe-Cadavid, D. C. (2012). *Sistema de apoyo para la toma de decisiones para la gestión de inventarios* [tesis de grado, Universidad Eafit]. Repositorio institucional Eafit: https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/703

Valenzuela-Fernández, L. (2007). *Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing*. Universidad Complutense de Madrid.

Velasco, R., Peñuñuri, A. y Vásquez, M. y. (2008). De la articulación empresarial al ecosistema de negocios. Un nuevo enfoque. *Primer congreso internacional de negocios* (pp. 2-16). Itson.

Veloz, C., y Parada, O. (2017). Métodos para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones en la gestión de inventarios. *Revista Ciencia UNEMI, 10*(22), 29-38. https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol10iss22.2017pp29-38p

Vidal, J. (2012). Teoría de la decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta Moebio*, (44), 136-152. http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004

Vitoriano-Villanueva, B. (2007). *Teoría de la decisión. Decisión con incertidumbre y riesgo*. Universidad de Comillas.

Wiig, K. M. (2003). A knowledde model for situation-haldling. *Journal of Knowleddge Management*.

Winkelen, C. y McKenzie, J. (2007). An IC-based conceptual framework for developing organizational decision-making capability. Electronic Journal of Knowledge Management, 8(2) 209-216.

Wong, E., Ormiston, m. y Tetlock, P. (2011). The effects of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal, LVI* (6), 1207-1228. https://doi.org/10.5465/amj.2008.0762

AUTORES

José Gregorio Arévalo Ascanio

Ph. D. (c) en Administración de la Universidad Simón Bolívar, magíster en Administración de la Universidad Santo Tomás, especialista en Gestión Empresarial de la misma institución, especialista en Práctica Docente Universitaria y administrador de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña (UFPSO). Profesor de tiempo completo de UFPSO e investigador asociado de Minciencias.
Correo electrónico: jgarevaloa@ufpso.edu.co

Carlos Alberto Pacheco Sánchez

Magíster en Dirección Estratégica de la Universidad Internacional de Puerto Rico; magíster en Psicología Organizacional y del Trabajo. Administrador de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO). Especialista tecnológico en Gestión de Proyectos del Sena. Docente catedrático de la UFPSO y de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Director de Gestión Académica de CORGEINP. Conferencista y consultor. Investigador asociado de Minciencias.
Correo electrónico: capachecos@ufpso.edu.co

Genny Torcoroma Navarro Claro

Magíster en Dirección Estratégica de la Universidad Internacional Iberoamericana de Puerto Rico. Especialista en Práctica Docente Universitaria. Administradora de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO). Directora del

grupo de Investigación GIDSE y docente de tiempo completo de la UFPSO. Investigadora asociada en Minciencias.
Correo electrónico: gtnavarroc@ufpso.edu.co

Ramón Armando Bayona Trillos

Tecnólogo en Gestión Comercial y Financiera, profesional en Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO) y magíster en Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, con 23 años de experiencia como docente de cátedra, docente ocasional y de tiempo completo. Actualmente, se desempeña como docente de planta a tiempo completo de la UFPS Ocaña, adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas. Cofundador del grupo de investigación en Desarrollo Socioempresarial (GIDSE) categoría A de Minciencias.
Correo electrónico: rabayonat@ufpso.edu.co

Olga Lucia Galvis Pinzón

Administradora de empresas, magíster en Administración de Empresas, docente universitaria con 15 años de experiencia en la academia a cargo de cursos en el área de administración de empresas y de prácticas profesionales y empresariales. Lidera grupos de investigación, desarrolla proyectos financiados por la Universidad Cooperativa de Colombia y asesora semilleros de investigación.
Correo electrónico: olgaluciagalvisp@gmail.com

Lida Alexandra Forero Bernal

Magíster en Dirección de Marketing, especialista en Planeación y Desarrollo de Investigación de Marketing. Administradora de Empresas, investigadora grupo IDCEA, investigadora asociada Minciencias. Responsable de programas de emprendimiento y marketing, con 14 años de experiencia en educación superior en pregrado y posgrado, acompañando procesos de direccionamiento estratégico, investigadora en temas de emprendimiento, turismo, gestión de la igualdad de género en organizaciones.
Correo electrónico: aforero@unisangil.edu.co

Nury Yaidy Parrales Martínez

Contadora pública, especialista en Revisoría Fiscal y Auditoría Externa y en Pedagogía para el Desarrollo de la Inteligencia; magíster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas Corporativas. Asesora contable, tributaria con más de 24 años en empresas privadas, revisora fiscal y auditora interna y externa en el sector cooperativo, docente en la Fundación Universitaria de San Gil desde hace 10 años y coordinadora del NAF.
Correo electrónico: nparrales@unisangil.edu.co

Argenis Ramírez Ramírez

Ph. D. (c) en Dirección de Proyecto de la Universidad Benito Juárez (México), magíster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Proyectos de la Universidad del Mar (Chile), ingeniera industrial de la Universidad Industrial de Santander (Colombia), docente tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Fundación Universitaria de San Gil, investigadora y líder del grupo Investigación y Desarrollo en Ciencias Económicas, Administrativas, Contables y Turísticas (IDCEA) categoría B Minciencias e investigadora junior de la misma institución.
Correo electrónico: aramirez@unisangil.edu.co

TOMA DE DECISIONES DE LOS EMPRESARIOS EXITOSOS DE LA REGIÓN DEL ORIENTE COLOMBIANO

Actualmente, las necesidades de las empresas son definidas por un ambiente global, el cual constituye un entorno competitivo que exige la continua toma de decisiones, mitigando los riesgos sin poner en crisis la viabilidad de una empresa u organización. El proceso de toma de decisiones es responsabilidad del empresario líder de la organización con los insumos aportados por los líderes de los diferentes departamentos o áreas de trabajo con el fin de conocer la situación que se busca resolver. Pero, dentro de cada líder habita la respuesta a dicha situación. Los líderes han desarrollado el arte de resolver problemas, con las cualidades y habilidades que ha adquirido a través de la experiencia.

En esta obra se analiza la toma de decisiones de los empresarios de las regiones del oriente colombiano, quienes sin estudios universitarios toman dos tipos de decisiones aplicadas en sus organizaciones: las controladas y las no controladas.

Autores

Argenis Ramírez Ramírez
Correo electrónico:
aramirez@unisangil.edu.co

José Gregorio Arévalo Ascanio
Correo electrónico:
jgarevaloa@ufpso.edu.co

Carlos Alberto Pacheco Sánchez
Correo electrónico:
capachecos@ufpso.edu.co

Genny Torcoroma Navarro Claro
Correo electrónico:
gtnavarroc@ufpso.edu.co

Ramón Armando Bayona Trillos
Correo electrónico:
rabayonat@ufpso.edu.co

Olga Lucia Galvis Pinzón
Correo electrónico:
olgaluciagalvisp@gmail.com

Lida Alexandra Forero Bernal
Correo electrónico:
aforero@unisangil.edu.co

Nury Yaidy Parrales Martínez
Correo electrónico:
nparrales@unisangil.edu.co

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
Fondo de Publicaciones

9 789585 158887

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
Carrera 15 N.° 74-40. Tel.: (601) 325 7500 ext. 2131. Bogotá, D.C.
Calle 18 N.° 14A-18. Tels.: (605) 420 3838-420 2651. Santa Marta
Calle 58 N.°. 68-91. Tel.: (605) 368 9417. Barranquilla
www.usergioarboleda.edu.co