

**LA TOMA DE DECISIONES VISTA COMO UN PROCESO
DE APRENDIZAJE PARA LOS DIRECTIVOS DE PRIMER NIVEL
EN PYMES DEL VALLE DE ABURRÁ**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración

JUAN JOSÉ HOYOS EUSSE

ASESOR: PHD RUBÉN DARÍO PARRA

MEDELLÍN

UNIVERSIDAD EAFIT

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

2011

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, abril de 2011

A mi papá y mi mamá por apoyarme siempre, en especial en las etapas cruciales de mi vida.

A mi novia, compañera inseparable, que aguantó trasnochos y estudiadas durante dos años.

A Dios y mi familia por hacer realidad mil y una cosas.

AGRADECIMIENTOS

Al doctor Darío Parra, asesor del trabajo de grado.

**A todos los gerentes de las empresas que me dieron las entrevistas
sacrificando un poco de su valioso tiempo.**

CONTENIDO

CONTENIDO	5
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE ILUSTRACIONES	8
RESUMEN	9
1 INTRODUCCIÓN	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo general	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3 METODOLOGÍA.....	15
2 MARCO TEÓRICO	16
2.1 CONCEPTO DE ACCIÓN	16
2.2 CONCEPTO DE ACCIÓN - DECISIÓN	21
2.3 CONCEPTO DE APRENDIZAJE DE PETER SENGE	25
2.4 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO UN ESPACIO DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES.....	30
2.4.1 La trampa ocultas en la toma de decisiones	31
2.4.2 Cómo se realizan los procesos de toma de decisiones.....	34
2.4.3 Por qué los grandes líderes toman malas decisiones	36
2.4.5 Toma de decisiones hacia el futuro.....	38
3 ENTREVISTAS.....	41
Eva Hoyos	
Gerente general de Nomenclatura S.A.....	43
Mauricio Mosquera	
Director de operaciones Hacienda Cuernavaca	45

Carlos Mario Parra	
Gerente general de Industrias Fime	47
Milciades Tobón	
Gerente general Transportes MTC.....	49
Jaime Vallejo	
Gerente general Plastizer S.A.	51
Ignacio Álvarez	
Gerente general Recudir S.A.	53
Giovanni Grisales	
Gerente general Transapex S.A.....	54
Gabriel Jaime Gómez Hoyos	
Gerente general Claro Oscuro Enrollables S.A.S.....	56
Nilo Riesco	
Gerente general R y R Asociados S.A.	57
Alba Restrepo	
Gerente general Surandina de Transportes	58
4 CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA.....	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparación del pensamiento integrador con el pensamiento convencional.....	34
Tabla 2. Clasificación de empresas según Ley 590 de 2000.....	41
Tabla 3. Directivos de PYMES entrevistados.	42

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Teoría U.....	39
------------------------------	----

RESUMEN

En este trabajo, se abordó la toma de decisiones como un proceso de aprendizaje en las PYMES del Valle de Aburrá. Primero, iniciamos una exploración por el concepto de acción de Schutz A; luego nos dirigimos al concepto de acción - decisión de Parra D; posteriormente, entramos en el concepto de aprendizaje de Senge P. Además, tomamos el concepto de aprendizaje a partir de la toma de decisiones de Vélez M, en el que se piensa en el proceso de aprendizaje desde la modificación en los conocimientos, la actitud y la interpretación de la realidad de quien se encuentra ejecutando una acción. Sin embargo, estos procesos de aprendizaje, los cuales brindan conocimientos y experiencias a los tomadores de decisiones, pueden presentarles “trampas” que los llevan a decisiones sesgadas o, al final, malas decisiones. Por último, se realiza un trabajo exploratorio sobre la toma de decisiones de los directivos de primer nivel en PYMES del Valle de Aburrá, donde se abordan por medio de entrevistas semiestructuradas aspectos tales como la experiencia, la manera de tomar decisiones y la toma de decisiones hacia el futuro, presentando al final de esto las conclusiones.

**TOMA DE DECISIONES, PYMES, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL,
CONOCIMIENTO**

ABSTRACT

This paper relates to decision making as a learning process whitening the PYMES in the Aburrá Valley. It initiated by searching all through the Schutz A action concept. Then throughout the action – decision concept from Parra D and finally by bearing in mind the learning process by Senge P. Additionally, the Velez’s learning concept was considered as means of the decision making process, in which the learning process comes from the principle of altering knowledge, attitude and the interpretation of reality from who is performing an action. However these learning processes that offer knowledge and experiences to those decision makers could embrace “tricks” which in the end will conduct to slanted or wrong decisions. Finally an exploratory work about decision making among first level administrators in the Aburrá Valley PYMES was completed. Semi structured interviews were conducted to those administrators in order to be acquainted with aspects such as experience, approaches for decision making and future decision making. Conclusions are presented in the last part.

DECISION MAKING, PYMES, ORGANIZATIONAL LEARNING, KNOWLEDGE.

1 INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones se concibe como el proceso durante el cual una persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones, algunas de éstas con una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida y otras gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisiones es, sin duda, una de las mayores responsabilidades; con frecuencia se dice que las decisiones son algo parecido al motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de opciones depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

Las decisiones hacen referencia, en palabras del doctor Parra D, a un proceso cíclico siempre influenciado por los conocimientos, las expectativas y las experiencias pasadas que posee quien toma la decisión. Se habla de un proceso multifactorial, el cual es afectado, entre otros elementos, por el ambiente, la edad y los procesos mentales de cada individuo.

Y es dicho punto el que permite apreciar un proceso de aprendizaje subyacente a la toma de decisiones, que aparece como un elemento diferenciador de acciones y decisiones, que evita que éstas sean repetitivas al posibilitar la adquisición de aptitudes, competencias, experiencia y conocimientos, los cuales modifican la conducta, la interpretación y la visión de quienes toman las decisiones o actúan.

Un aprendizaje que, como lo cita Senge P, vincula elementos como la dinámica entre práctica y teoría, el pensamiento sistémico, el dominio personal, la toma de conciencia de los modelos mentales, entre otros, variables todas que facilitan la adquisición de aptitudes y competencias y que, por ello, alteran la conducta y el enfoque de los tomadores de decisiones y de los ejecutores.

En las diversas etapas de la toma de decisiones pueden observarse espacios para el aprendizaje, tanto individual como organizacional. Ello da sentido y propósito a la presente investigación, con miras a identificar las conexiones existentes entre ambos procesos, tan cotidianos y trascendentales para las organizaciones. En un proceso de toma de decisiones se diferencian los siguientes subprocesos:

1. Cambio de actitud
2. Modificación de la interpretación de la realidad
3. Formación de un pensamiento sistémico
4. Uso más apropiado de la información
5. Experiencias y conocimientos
6. Proceso de realimentación.

Como afirma Vélez M (2007: pág. 161-162): en su artículo “El proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional”, “La transformación que sufre la actitud del decisor es la evidencia reina del aprendizaje en virtud de ser un compendio de las modificaciones que se presentan en los otros ámbitos como resultado del proceso de aprendizaje vivido en la toma de decisiones”.

De ahí que se quiera entender cómo se produce el proceso de aprendizaje a través de la toma de decisiones para los directivos de primer nivel en las PYMES del Valle de Aburrá, en las que las experiencias, los procesos de pensamiento, la educación formal e informal van dándole al directivo la asertividad necesaria para el ejercicio de su labor.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo general

- Analizar la toma de decisiones como un proceso de aprendizaje para los directivos de primer nivel en PYMES del Valle de Aburrá, por medio de las entrevistas y la revisión bibliográfica, con el fin de comprender la manera en que se produce el aprendizaje a medida que los directivos toman decisiones para lograr que éstas sean más eficientes en el futuro.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar cómo influye la experiencia en los procesos de toma de decisiones.
- Evaluar la generación de conocimiento a partir de la toma de decisiones.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El mundo de las organizaciones se constituye por situaciones que implican constantes decisiones, por eso se busca que tales decisiones sean tomadas por personas idóneas y objetivas, de la manera más rápida y eficiente posible. Por consiguiente, es de gran importancia conocer las características que tiene un buen proceso de toma de decisiones, así como los aspectos que influyen en él, individuales y organizacionales, todo esto en el marco de un proceso de aprendizaje.

Snowden y *otros*, exponen lo siguiente: “La mayoría de las situaciones en las organizaciones son complejas porque algún cambio importante –un trimestre flojo, un cambio en la dirección, una fusión o adquisición- introduce impredecibilidad y flujo”. En estos ambientes están sumergidos los directivos de hoy y lo estarán aún más los del futuro, dificultando cada vez, en mayor proporción, la toma de decisiones. Tiene sentido, por ello, concebir la toma de decisiones como un proceso de aprendizaje, a fin de mejorar su comprensión, su relevancia para los negocios y sus miembros; se trata de concebir dos

procesos interconectados que, juntos, definen el rumbo de las empresas y sus posibilidades de éxito o de fracaso.

Para las PYMES es importante valorar el aprendizaje que obtienen sus directivos a medida que viven situaciones con diferentes niveles de dificultad. Los procesos de aprendizaje nutren las experiencias de los directivos, llevándolos a tomar mejores decisiones. Para las PYMES esto se convierte en un valor agregado, pues se vuelven más fuertes gracias a ese aprendizaje logrado, en un mundo donde la incertidumbre es el principal problema para las pequeñas y medianas empresas, debido a su reducido margen de maniobra. Las PYMES deben abstenerse de tomar malas decisiones.

Podemos entender por qué la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje, al definir esta palabra: *Aprendizaje es un proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Es un procedimiento a través del cual se toma el conocimiento y se genera como resultado un nuevo conocimiento.* Cada decisión que toman los altos directivos de una PYME debe producir en ellos un aprendizaje tal que les permita en el futuro implementarlo para lograr una mayor efectividad en la toma de decisiones, y así obtener un mejor desempeño en su gestión, que al final es por lo que se les evalúa.

Por medio de la revisión bibliográfica y de las entrevistas se identificarán las características de los procesos de toma de decisiones y de aprendizaje, y se observará de qué forma éste surge y se propicia en las diferentes etapas de la toma de decisiones, recreando y alimentando la dinámica, tanto para los individuos involucrados como para la misma organización.

Esta investigación puede servir de base, además, para otras investigaciones posteriores, que profundicen en los contenidos estructurados, como por ejemplo la toma de decisiones como un proceso de creación de conocimiento.

1.3 METODOLOGÍA

Mediante revisión bibliográfica y por medio de entrevistas semiestructuradas se determinarán las características más relevantes de los procesos de toma de decisiones y de aprendizaje. Con ellas se podrán interconectar ambos procesos y concebir, finalmente, la toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje.

En la revisión bibliográfica se examinará el conocimiento generado acerca de los temas de interés, a fin de analizar y entender de una mejor manera los procesos de toma de decisiones y de aprendizaje, configurando así un soporte teórico para el problema tratado y una base para interpretar los hallazgos derivados de las entrevistas.

Con las entrevistas semiestructuradas se buscará abordar a personas con cargos directivos de primer nivel en las PYMES del Valle de Aburrá, con el propósito de conocer sus ideas respecto a la toma de decisiones y el aprendizaje que se adquiere, individual y de la organización, para así establecer relaciones entre los dos tópicos y respaldar la revisión bibliográfica llevada a cabo en un primer momento.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTO DE ACCIÓN

Según Vélez M¹ (2007: pág. 51-66) , a través de la lectura de Schutz A (1974, a)² afirma: “La acción empieza en el momento en que mentalmente el hombre se propone un objetivo, y termina con la realización del acto correspondiente; interviniendo en esta unidad el objetivo, el plan mental, las opciones y el acto, que se integran y se relacionan entre sí, a veces distinguiéndose, a veces confundiéndose”.

Schutz A (1974, a) sostiene: “Debemos ubicarnos mentalmente en una futura situación que consideramos ya realizada, aunque realizarla sería el fin de la acción que pensamos poner en práctica. Solo considerando cumplido el acto podemos juzgar si los medios previstos para llevarlo a cabo son o no adecuados. (...) Como toda anticipación, la acción futura ensayada en la imaginación también tiene lagunas que solo la realización del acto puede llenar. Por lo tanto, solo retrospectivamente el actor verá si su proyecto ha resistido la prueba o ha terminado en el fracaso”.

El autor además se apoya en la diferenciación entre ciencias sociales y naturales hecha por Weber M y Husserl E. Hace uso del concepto weberiano de “mente subjetiva, emocional y cognitiva” toda vez que comparte con Weber M la noción de actores sociales que actúan con algún tipo de “consciencia

¹ En todo el texto, cuando se citan otros autores siempre se citan a través de la lectura de María Isabel Vélez; cuando se encuentren citas textuales de estos autores hechas por ella se hará su cita con las comillas respectivas.

² La letra "a" representa al texto: *Conceptos fundamentales de la fenomenología: El problema de la realidad social. Schutz A, en la Bibliografía.*

objetivo”. Desde ahí, Schutz A se crea la necesidad de buscar otro método de aproximación al objeto de estudio que no conserve la intención de realizar cualquier constatación sobre relaciones mutuas y regulares, ya que las relaciones regulares de causalidad lineal no consideran que cuando los actores van a elegir cómo actuar o cuando van a seleccionar los medios para alcanzar sus diferentes metas, hacen uso de sus conocimientos y realizan un cálculo racional ligado a su voluntad, raciocinio, conocimiento y creencias.

Por la vía de la conciliación entre ciencia y práctica, se “posibilita llevar a cabo actividades de aprendizaje en el contexto de la acción, entendiendo que la esencia de la acción humana es fundamentalmente diferente a la explicación de eventos del mundo natural”. (Schutz A, 1974, a).

El autor comparte con la corriente fenomenológica de la ciencia de la acción tres elementos que permiten ubicarlo dentro del grupo de investigadores que comienzan a estudiar el comportamiento aplicado: 1) la explicación de las cosas a través de eventos sin que ésta se afecte por los propios significados, 2) la actuación de cada individuo de acuerdo con sus interpretaciones y 3) la posibilidad de alcanzar el conocimiento en el contexto de la acción. Esta idea de estudiar lo social desde la acción hace parte de los postulados de la ciencia de la acción gracias a los cuales se pensó en la posibilidad de superar la tradicional separación entre conocimiento y acción para darle cabida a una investigación integradora de ciencia y práctica desde el entendimiento de la acción social en el ámbito de la cotidianidad, hasta entonces estudiada por la ciencias naturales.

Para Schutz A, las explicaciones de la acción indican los objetivos y creencias de los agentes, dependen del significado intersubjetivo y de las prácticas compartidas de la comunidad y traen consigo diferentes concepciones de los actores. Es una interpretación de la acción de segundo orden que parte de la consideración del punto desde el cual actúan los agentes dentro de un contexto local de reglas y prácticas.

Para darle fuerza a lo anterior, Schutz A utiliza el mismo desarrollo teórico de Von Wright , en el que compara la competencia para entender la acción con la habilidad para comprender el lenguaje. Si se supone que, al igual que “las oraciones en el lenguaje particular, las acciones tienen sentido en una comunidad particular de práctica, la competencia que se requiere para entender la acción es adquirida por los miembros de una comunidad cuando logran ‘entender el juego’”.

Según la interpretación de Schutz A (1974,) que hace Vélez M (2007), la acción la componen dos etapas: 1) proyecto mental 2) ejecución del acto. Al hablar de “acción” se refiere al hecho de contar con un “individuo actuante que le asigna un significado subjetivo a su conducta y por consiguiente, termina haciendo de la acción una acción social” debido a que su significado subjetivo toma en cuenta la conducta de otros.

La primera etapa del proyecto mental está compuesta por:

- 1- Un propósito o intención incluidos en una red jerárquica de planes personales realizables a corto o largo plazo.
- 2- Unos motivos
- 3- Unos elementos disponibles, en los que se consideran las herramientas, la información y los datos
- 4- El conocimiento
- 5- La experiencia sobre las propiedades de los elementos en relación con el proyecto mental.

Schutz A determina que toda acción conlleva, inicialmente, un proyecto mental, en el cual el individuo encuentra diferencias entre el estado presente y el estado deseado. En esto no se puede omitir la intención, elemento predominante en este proyecto mental. Para Schutz A, la acción es una conducta intencionada proyectada por el agente, no como el acto que hace referencia a una acción cumplida o consumada. Schutz A afirma que las descripciones de la acción necesariamente envuelven exigencias sobre las intenciones de los agentes. Schutz justifica por qué las explicaciones de la

acción deben ser indicadas desde los objetivos y creencias de los agentes; según él, las acciones pueden traer consigo diferentes concepciones de los actores debido a que se entienden éstos desde el entorno intencional que se asocia a la acción.

Es por esto que, en un primer momento, Schutz A considera que los conocimientos y las expectativas “a mano” que el individuo tiene, formadas con la experiencia de su vida o historia personal, se convierten en la base de todas sus acciones personales. La experiencia personal comprende todos los elementos que entran en la conciencia, se forman a través del contacto del individuo con el mundo natural y social que lo rodea, hacen posible su existencia, oponen dificultades y le brindan oportunidades. Es la interpretación subjetiva de la realidad, ya que solo es posible entender la acción revelando los motivos que determinaron cierto curso de acción.

El conocimiento influye en el proyecto mental, y no es el mismo en el momento de proyectar la acción que en el momento en el cual la acción se ha concretado con su ejecución. Omisión o acto mental, el conocimiento se va acumulando a medida que se van viviendo momentos. La importancia de esto radica en la influencia sobre el cambio de conducta y la interpretación de la realidad de quien actúa.

Aunque un proyecto se basa entre otros elementos, en las intenciones y la predicción, no puede confundirse con el fantaseo. La fantasía hace alusión a la ficción a la imaginación; la predicción hace referencia al pronóstico o anticipación de hechos basada en datos e información real propios de la planeación.

En cuanto a la segunda etapa, Schutz A establece que luego de la construcción del proyecto mental sigue su ejecución. Dentro de esta segunda fase hay tres escenarios concluyentes de este proceso:

- 1- El acto o realización del proyecto
- 2- Su omisión, en caso de decidir no actuar o detener la acción espontánea
- 3- El acto mental.

“El término ‘acto’ designa el resultado más posible de este proceso, es decir, la acción que se realiza o el resultado obtenido del proyecto o proceso mental; en otras palabras, la acción consumada”. (Schutz A, 1974, b)³, Para ilustrar la importancia del “acto” ligado al previo proyecto mental, Schutz A bautiza las experiencias subjetivamente provistas de sentido como “comportamientos”, y hace referencia a “todo tipo de experiencias espontáneas subjetivamente provistas de sentido. Así mismo distingue dos tipos de “comportamiento”: uno puede ser manifiesto y es llamado “hacer” y otro que puede ser latente y es llamado “pensar”. Por otro lado tenemos el comportamiento que ha sido ideado de antemano, independiente de ser manifiesto o latente, y es llamado “acción”.

El concepto de acción abarca desde el proyecto mental hasta aquello que normalmente se denomina acción, acción por omisión o acto mental. Acción por omisión o acto mental son dos escenarios concluyentes de la acción en los cuales se presentan situaciones en las que se decide no actuar y se frena la acción espontánea debido a razones específicas, o aquellas que concluyen en un acto mental.

Schutz A abre las puertas a que no exista correspondencia entre lo que se predice y lo que se hace con lo que se consigue en la ejecución. El proyecto mental puede o no funcionar a la hora de la ejecución. Las acciones siempre las ejecutamos de la manera en que fueron pensadas

Schutz A deja claramente establecido que las acciones no son repetitivas ya que en ellas hay un conocimiento acumulado gracias a las experiencias pasadas.

³ La letra "b" representa al texto: *Estudios sobre teoría social. Schutz A, en la bibliografía.*

2.2 CONCEPTO DE ACCIÓN - DECISIÓN

Como dice Vélez (2007: pág. 69-78) a partir de su lectura de Parra (1998), el concepto de decisión se entiende como: “uno de los elementos diferenciadores de cada situación es el nivel de información que existe a la hora de llevar a cabo este proceso”. Así, por ejemplo, dependiendo de su estructuración, definición y grado de información disponible, se encuentran situaciones programables y no programables. La interpretación que se le dé al problema determina, en gran parte, el modelo que puede emplear quien toma la decisión y, por consiguiente, las alternativas de acción elegidas para dirimir la duda.

El proceso de toma de decisiones puede ser tratado desde diferentes perspectivas:

- 1- Cuantitativa y organizacional
- 2- Pensamiento sistémico
- 3- Planeación
- 4- Ciencia de la acción
- 5- Como voluntad y medios para llevar a cabo una opción.

Como dice Vélez (2007), Simon (1964) creó el modelo organizativo de expectativas racionales. En él sostiene que en el proceso de toma de decisiones se cuenta con una racionalidad limitada y unas conductas orientadas por el entorno de quien lo hace. Este proceso decisorio se desarrolla, entonces, con base en objetivos de corto plazo, en tanto las elecciones deben ser secuenciales en función de la limitada capacidad que tienen los seres humanos para almacenar la información y recordar elementos de satisfacción, en relación con su nivel de exigencia. En otras palabras, se supone que, en primera instancia, quienes toman las decisiones tienen multiplicidad de niveles de valoración y, por lo tanto, de preferencias y visiones del mundo que finalmente influyen en la búsqueda no de una solución óptima sino de una primera solución que parece satisfactoria.

Cuando se habla de decisión como voluntad y medios para llevar a cabo una opción, se tienen en cuenta aquellas situaciones en las cuales el decisor se

concentra más en la realización o implementación de la alternativa que en la forma de llegar a ella. Mientras que en los modelos de planeación se centra toda la atención en la definición del curso de acción de la decisión, en la medida en que se piensa primero en planear o “tomar la decisión anticipadamente” que en su ejecución.

Parra D afirma en su tesis doctoral (1998) que las distintas definiciones de decisión se centran solamente en una etapa del proceso de toma de decisiones, definido por él a partir del concepto de Schutz A. Algunas se concentran en analizar la planeación o proyecto mental, y otras en la ejecución o puesta en marcha de la alternativa elegida, sin encontrar que alguna de ellas considere exhaustivamente el proceso de toma de decisiones. Esto le da a Parra para pensar en un concepto de acción que considere todas las etapas que se llevan a cabo durante un proceso de toma de decisiones. En su trabajo adelanta un desarrollo teórico en el que retoma el concepto de acción, analizado por Schutz A en su fundamentación de la metodología de las ciencias sociales, como instrumento tanto de explicación como de sistematización de los distintos conceptos de decisión que ofrecen las teorías del *management*. Parra D expone que las decisiones se llevan a cabo siguiendo las mismas etapas y siendo afectadas por los mismos elementos de la acción. Así, se plantea una nueva alternativa, desde la cual se sugiere el concepto de decisión como acción que comienza en la mente humana y finaliza en la concreción del acto correspondiente, pasando siempre por las etapas de pensar y ejecutar. Es decir, las decisiones como un proceso cíclico, siempre influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias previas que posee quien debe tomar la decisión, y que terminan por cambiar la conducta de éste frente a la situación.

La idea de Parra D era vincular el proceso de Schutz A a la construcción de un nuevo concepto de proceso de toma de decisiones, entendiendo ambos desde el reconocimiento de las intenciones y objetivos de sus actores, sus planes mentales y la realización u omisión de sus respectivos actos. En conexión está la idea de acción de Schutz A, quien considera que la acción empieza en el

momento en que mentalmente el individuo propone un objetivo y termina con la realización u omisión de acto respectivo.

Parra toma esta noción de Schutz para proponer el concepto de toma de decisiones basándose en:

- Los elementos subjetivos que influyen en la toma de decisiones
- Las etapas que la conforman.

El autor considera las decisiones como acciones llevadas a cabo a partir de un proceso que se encuentra influenciado por las intenciones, objetivos, conocimientos, experiencia de quienes las toman, conformadas por dos etapas: proceso mental y ejecución de la alternativa elegida. Es decir, para Parra D las decisiones están conformadas por un proyecto mental y su posterior ejecución; etapas que se encuentran directamente afectadas por elementos subjetivos vinculados con la particular naturaleza de los actores sociales que las llevan a cabo y que evidencian la influencia de lo que Weber denomina “mente subjetiva, emocional y cognitiva”.

El proyecto mental es la primera etapa de la decisión. En ella se analizan las opciones de decisión con base en:

- Un propósito o intención definidos en una red jerárquica de planes y considerados válidos para quien toma las decisiones
- Unos medios, herramientas y datos disponibles
- Unos conocimientos
- Una experiencia sobre los aspectos considerados en el plan mental.

Siempre que hay una decisión orientada a la elección entre dos o varias alternativas, se produce una especie de juicio que se resuelve con criterios de preferencia. En esta etapa, el directivo, o quien toma las decisiones, se forma una idea de lo que va hacer a través de la proyección del conjunto de circunstancias que, eventualmente, afectarían la ejecución de la alternativa elegida. Esta actividad reflexiva le permite al decisor tanto presupuestar las implicaciones sobre el desenvolvimiento imaginario de la realización de la

decisión como encontrar las diferencias entre el estado presente de las cosas y el deseado o que espera alcanzar. En este momento del proceso de toma de decisiones, la intención juega un papel muy importante en tanto las decisiones, vistas como acciones, son conductas motivadas por la pretensión de algo que desea alcanzar (“motivo para”) o por vivencias que llevan a quien toma las decisiones a actuar de una forma específica (“motivo por”). Es acá donde se consideran la experiencia y el conocimiento adquirido como elementos diferenciadores entre decisiones que parecieran repetitivas, pero que nunca logran serlo por la capacidad que tiene quien toma las decisiones para incorporar decisiones, percepciones, información, recuerdos, razonamientos y sentimientos, que finalmente terminan por cambiar su interpretación de la realidad y actitud frente a ésta a la hora de realizar un nuevo proyecto mental.

La idea de una decisión vista como una acción lleva, entonces, a considerar un proceso de toma de decisiones que comienza con la proyección de una acción futura esperando poder realizar un análisis de las posibilidades de éxito, entendiendo éste como la correspondencia entre lo proyectado y lo ejecutado. Esta actividad reflexiva, a diferencia de aquella que se lleva a cabo en muchas acciones, en ocasiones requiere que sea llevada al papel, más cuando la decisión es de tipo estratégico.

La proyección, según Parra D, se refiere “a dos órdenes de sucesos: nosotros actuaremos tal como hemos pensado y la realidad exterior se modificará según las formas previstas. Estas expectativas suponen un conocimiento más o menos profundo de nuestras posibilidades, habilidades y recursos, y también de las regularidades que se producen en el mundo natural y social”.

En la ejecución de la alternativa elegida, la omisión del acto o la realización del proceso mental, se da por concluida la decisión, la cual termina usualmente con la ejecución o puesta en marcha del proyecto mental. La ejecución de la alternativa es la meta de toda decisión, y generalmente así se da. Acá es donde realmente se establecen las verdaderas posibilidades de éxito de la decisión.

En definitiva, el proceso de toma de decisiones es un proceso netamente social, de predicción y ejecución, altamente influenciado por la voluntad, el raciocinio y las creencias de quienes las toman y difícilmente explicado si se aleja su interpretación de lo que Schutz A denomina “contexto local de reglas y prácticas y sentido común de los actores sociales”, considerados por Parra como sujetos de conciencia y no como objetos de la naturaleza.

Parra D afirma que en la medida en que las decisiones sean consideradas acciones, puede pensarse en ellas, “no únicamente como el movimiento o acto físico, sino como el proceso que además comprende la actividad mental en el momento en que la decisión es prevista por un proyecto pensado anticipadamente en el cual se incluye un ensayo, ejercicio o prueba mental que al final, aun siendo ejecutadas de la misma forma en que fueron pensadas, pueden o no funcionar”. Gracias a la adquisición de conocimiento y experiencia, esa decisión se convierte en una acción única e irrepetible. Cabe aclarar que en las organizaciones, no siempre el que toma las decisiones es el que las lleva a cabo.

2.3 CONCEPTO DE APRENDIZAJE DE PETER SENGE

Para Vélez (2007: pág. 81-92) el aprendizaje del que hablan Parra D (1998) y Schutz A (1974 a y b) en sus dos temas de estudio es considerado como elemento diferenciador de acciones y decisiones, debido a que evita que éstas sean consideradas repetitivas, ya que permite la adquisición de aptitudes, competencias, experiencia y conocimientos que modifican la conducta, la interpretación y la visión de quien toma las decisiones.

El aprendizaje es considerado el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Es un procedimiento mediante el cual se toma el conocimiento y se genera como resultado nuevo conocimiento, y puede aplicarse tanto a las personas como a las organizaciones.

Existen infinidad de modelos de aprendizaje, unos están basados en capacidades de la inteligencia, o de aprendizaje informal, y otros en la experiencia de los sujetos, o aprendizaje informal.

Vélez M (2007) en su libro plantea diversos modelos de aprendizaje tales como el de Handy, Demming, Kolb D, Swieringa J, entre otros. Aquí se enuncian algunos de ellos:

El modelo de Handy C plantea el aprendizaje formal “a partir de la aparición de problemas y necesidades, búsqueda de soluciones o surgimiento de ideas, y pruebas e identificación de la solución o reflexión”.

El modelo de Demming hace énfasis en el desperdicio que significa no aprovechar el talento y la creatividad de la gente para lograr un aprendizaje informal que permita sobrevivir en el mundo complejo y cambiante de las organizaciones.

Kolb D, muestra cómo los directivos pueden ser capaces de emplear las teorías de aprendizaje para la toma de decisiones y solución de problemas a través de un proceso continuo de experiencias. El ciclo de aprendizaje de Kolb D, está basado en el hacer, reflexionar, abstraer y rehacer; aquí el conocimiento es adquirido en el momento en el cual el sujeto muestra un cambio en su conducta como mecanismo de adaptación.

Swieringa J y Wierdsman A en su texto “La organización que aprende” (1995) muestran el aprendizaje a partir de tres escenarios:

- Aprendizaje informal
- Aprendizaje formal
- Aprendizaje metódico.

Estos siguen cuatro etapas:

- Reflexionar
- Pensar
- Decidir

- Hacer.

“La persona que decide, participa en la decisión con lo que ha aprendido formal e informalmente desde la experiencia como garantía del conocimiento y mediante la educación como acumulación de teorías y de conocimientos adquiridos a través de la transmisión de otros”, sostienen.

Senge P (1992) al desarrollar el concepto de aprendizaje organizacional expone la relación directa que existe entre la noción de aprendizaje y de organizaciones inteligentes. Su concepto de aprendizaje está vinculado con aquello que él ha denominado pensamiento sistémico.

Para llegar al pensamiento sistémico, Senge P hace un resumen de cinco disciplinas:

- Pensamiento sistémico
- Dominio personal
- Modelos mentales
- Visión compartida
- Aprendizaje en equipo.

El aprendizaje organizacional se establece como modelo de aprendizaje a partir de los constructos teóricos de Senge P, quien afirma que en la era del conocimiento y la informática el mundo evoluciona más rápido que la capacidad de adaptación, a partir de la creación de conocimiento y la aceptación de la nueva idea de aprender a aprender.

Senge P centra su atención en tres niveles de conocimiento:

“El conocimiento sensible, consistente en captar un objeto por medio de los sentidos.

”El conocimiento conceptual, que consiste en representaciones invisibles, inmateriales, pero universales y esenciales.

”El conocimiento holístico o intuitivo. Intuir un objeto significa captarlo dentro de un amplio contexto, como elemento de una totalidad, sin estructuras ni límites definidos con claridad”.

El apropiado uso de la información crea conocimiento porque consiste en la obtención de datos y su procesamiento para convertirlos en información relevante, desde el uso de la inteligencia, las habilidades y los conocimientos que permiten generar ventajas competitivas. Esto es detonante de las principales manifestaciones de aprendizaje (cambios de conducta, fácil comprensión y aplicación de teorías, desarrollo de habilidades para la descripción, manejo de análisis o síntesis, capacidad de establecer hechos o relaciones entre variables y facilidad en el uso o construcción de modelos).

Para Senge P, entre los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje están la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos que potencializan la generación de conocimiento.

El autor nos habla de las organizaciones inteligentes (*Learning Organizations*) que define como “organizaciones en las que la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. Además agrega y considera posible que “las organizaciones se desquicien, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva”

Para Senge P, la inteligencia, el conocimiento, la capacidad de razonamiento y el uso de la información se consideran elementos integradores de la capacidad de aprendizaje individual y, por lo tanto, básicos en la capacidad de aprendizaje organizacional. Vélez M expone en su libro (2007) que “el aprendizaje organizacional es un proceso colectivo de cambio de comportamiento organizacional, es un proceso que tiene lugar en la interacción con varias

personas y a través de la interacción entre varias de ellas (...). Si no hay un aprendizaje individual no puede haber uno organizacional”.

Senge P también plantea que las capacidades de aprendizaje relacionadas con las capacidades directivas pueden clasificarse en:

- Capacidad de diálogo y discusión
- Pensamiento compartido
- Habilidad de comunicación operacional
- Autonomía
- Entendimiento de la diversidad
- Capacidad de desaprender y aprender.

Según explica Vélez M (2007), el pensamiento sistémico hace referencia a la forma de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

La primera disciplina a la que se refiere Senge es el pensamiento sistémico, del cual afirma que “permite fusionar las otras disciplinas en un cuerpo coherente de teorías y prácticas (...). Sin orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se relacionan las disciplinas (...). El pensamiento sistémico también requiere de las disciplinas concernientes a la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para realizar su potencial”.

Como segunda disciplina, propone el dominio personal, crecimiento y aprendizaje del sujeto que implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante la identidad constante de lo que es importante para la persona. Sobre el dominio personal, Senge P dice: “El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente en nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente”. Así, el autor ilustra cómo los directivos con un alto nivel de dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en su vida.

Los modelos mentales, que consisten en generalizaciones hondamente arraigadas, de las que se tiene poca conciencia, son la tercera disciplina.

La cuarta disciplina es la visión compartida o manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y apoyo organizacional.

La quinta disciplina hace alusión al aprendizaje en equipo como la capacidad de dialogar, reconocer los obstáculos de aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Según Senge P, las cuatro posiciones que asumen las personas en un proceso de aprendizaje son las siguientes:

- Apertura al aprendizaje.
- Consolidación de la seguridad personal. Transmite un sentido de compromiso.
- Motivación al reto. Caracterizada por un estímulo y capacidad para apoyar y retarse al máximo.
- Apoyo. Se siente el estímulo para alcanzar los retos.

2.4 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO UN ESPACIO DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

El punto de partida es, como dice Vélez M (2007: pág. 95-113), "pensar en el proceso de aprendizaje desde la modificación de los conocimientos, la actitud y la interpretación de la realidad de quien se encuentra ejecutando una acción, en este caso, una decisión. Se abre paso, entonces, a la consideración de las etapas de la decisión en las cuales emergen espacios para el aprendizaje organizacional e individual, toda vez que se evidencian elementos constitutivos de la decisión que bien podrían vincularse con el aprendizaje seniano".

"Tanto la acción como la decisión son consideradas procesos que comienzan en el momento en que mentalmente el hombre –en nuestro caso el directivo– se propone un objetivo, y terminan con la realización del acto correspondiente,

dando lugar a la influencia del objetivo, el plan mental, las opciones y el acto en sí".

"Esta definición de decisión como acción, deja entrever un proceso que comienza con la ubicación mental del decisor en una futura situación que se considera ya realizada; en este momento se realiza un plan mental que puede o no llevarse al papel y que está compuesto por un propósito o intención, unos motivos, elementos disponibles, y un conocimiento y experiencia sobre la situación. Schutz A y Parra D hablan sobre la importancia que tiene la experiencia en este proceso de elección de la alternativa".

"En una segunda fase del aprendizaje y la toma de decisiones, aquel momento en que se ejecuta la alternativa elegida es comparable con la experiencia".

2.4.1 La trampa ocultas en la toma de decisiones

Sin embargo la experiencia nos puede llevar a cometer errores que nos conduzcan a malas decisiones. Según el artículo "Las trampas ocultas en la toma decisiones" (Hammond J, Keeney R, Raiffa H, 2006: pág. 104-115) algunos ejecutivos son tan cautelosos que caen en el error tomando pasos costosos para defenderse de resultados improbables. Otros son confiados en exceso, subestiman el rango de resultados potenciales. Y existen otros que son altamente impresionables, que permiten que sucesos memorables del pasado determinen su visión de lo que ahora sería posible.

La toma de decisiones es la tarea más importante de cualquier ejecutivo. También es la más difícil y riesgosa.

¿De dónde vienen las malas decisiones? Su origen está en la manera en que se tomaron las decisiones: las alternativas no estuvieron claramente definidas, no se reunió la información correcta, no se ponderaron con precisión los costos y los beneficios. Pero a veces, el error no está en el proceso de toma de decisiones sino en la mente de quien las toma.

Los investigadores han revelado que usamos rutinas inconscientes para lidiar con la complejidad inherente a la mayoría de nuestras decisiones. Estas

rutinas, conocidas como heurística, son satisfactorias en la mayoría de las situaciones. Sin embargo, se ha detectado una serie de defectos en la forma al tomar decisiones. Unos consisten en percepciones sensoriales erróneas, otros toman la forma de sesgos, otros aparecen simplemente como anomalías irracionales en nuestro pensamiento. Lo que vuelve tan peligrosas a estas trampas es su invisibilidad.

- **La trampa del anclaje:** Cuando se considera una decisión, la mente le otorga un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las primeras impresiones, estimaciones o datos anclan los pensamientos y juicios posteriores. Una de las anclas más comunes es un suceso o tendencia del pasado.

Para mitigar el efecto de las trampas de anclaje se deben aplicar las siguientes técnicas:

1. Siempre vea cada problema desde distintas perspectivas.
 2. Piense usted mismo en el problema antes de consultar a otros.
 3. Tenga una mentalidad abierta.
 4. Sea cuidadoso para no anclar a sus asesores, consultores y a las demás personas a las que solicite información y consejo.
 5. Sea particularmente cauteloso con las anclas en las negociaciones.
- **La trampa del *statu quo*:** A todos nos gusta creer que tomamos nuestras decisiones de manera racional y objetiva. Pero el hecho es que todos tenemos sesgos y que éstos influyen sobre las elecciones que hacemos.

La fuente de la trampa del *statu quo* yace en lo profundo de nuestra psiquis, en nuestro deseo de proteger nuestros egos del daño. Apartarse del *statu quo* significa actuar, y cuando actuamos asumimos responsabilidad abriéndonos de este modo a las críticas y al arrepentimiento. Apegarse al *statu quo* representa, en la mayoría de los

casos, el curso más seguro porque nos presenta menos riesgo psicológico.

- **La trampa del costo hundido:** Es realizar elecciones en una forma que justifique elecciones pasadas, aun cuando éstas ya no parecen ser válidas. Nuestras decisiones pasadas se convierten en lo que los economistas llaman costo hundido: antiguas inversiones de tiempo o dinero que se han vuelto irrecuperables.
- **La trampa de la evidencia corroborante:** Las fuerzas psicológicas fundamentales que funcionan en este caso son dos. La primera es la tendencia a decidir inconscientemente qué queremos hacer antes de comprender por qué queremos hacerlo. La segunda es nuestra inclinación a ocuparnos más de las cosas que nos gustan que de las cosas que nos disgustan.

El sesgo de la evidencia corroborante no solo afecta el lugar al que nos dirigimos para reunir evidencia, sino también cómo interpretamos la evidencia que recibimos, llevándonos a darle demasiado peso a la información de respaldo y demasiado poco a la contradictoria.

- **La trampa del marco de referencia:** El primer paso al tomar una decisión es enmarcar la pregunta. Pero también es uno de los pasos más peligrosos. La manera en que se enmarca un problema puede influir profundamente en las elecciones que usted hace.

La trampa del marco de referencia muchas veces viene estrechamente relacionada con otras trampas psicológicas.

- **Las trampas de la estimación y la predicción:** La mayoría de nosotros somos expertos en hacer estimaciones sobre tiempos, distancias, pesos y volúmenes. Esto se debe a que constantemente estamos haciendo juicios sobre estas variables y obteniendo un *feedback* rápido en cuanto a la precisión de estos juicios. Mediante la práctica diaria, nuestra mente llega a calibrarse finamente.

Sin embargo, un asunto distinto es realizar estimaciones o predicciones de sucesos inciertos. Los ejecutivos permanentemente hacen estimaciones, pero rara vez reciben un *feedback* claro sobre su precisión. Para esto se necesitaría dedicar mucho tiempo al estudio de los resultados de estas estimaciones, y ese tiempo no se tiene.

- **Trampas de incertidumbre:** La trampa del exceso de confianza, la trampa de la prudencia, la trampa del recuerdo. Todas estas son trampas que afectan las predicciones ya que nublan la capacidad de las personas de observar las situaciones en contra.

2.4.2 Cómo se realizan los procesos de toma de decisiones

Según Martin R estados de la toma de decisiones en líderes exitosos son los siguientes:

Determining salience (Determinación de lo relevante)

Analyzing causality (Análisis de la casualidad)

Envisioning the decision architecture (Concepción de la arquitectura de decisión)

Achieving resolution (Encuentro de una solución).

Estos estados se explican en el siguiente cuadro, en el que además se comparan con el pensamiento convencional.

Tabla 1. Comparación del pensamiento integrador con el pensamiento convencional (Martín, 2007)

	Determinar lo relevante	Analizar la casualidad	Concebir la arquitectura de la decisión	Encontrar la solución
Pensamiento convencional	Se enfoca en lo	Se considera una forma de	Parte los problemas en	Elegir y conformarse

	relevante.	relaciones lineales entre variables en la cual más de A produce más de B.	piezas y trabaja en ellas separadamente o secuencialmente.	con las mejores opciones.
Pensamiento integrador	Busca los factores menos obvios pero potencialmente relevantes.	Considera las relaciones entre variables multidireccionales, no las lineales.	Mira los problemas como un todo, examinando cómo las partes encajan entre sí y cómo las decisiones afectan unas a otras.	Resuelve creativamente entre las ideas opuestas, generando resultados innovadores.

Las consecuencias del pensamiento integrador y del convencional no podrían ser más claras. El pensamiento integrador genera opciones y nuevas soluciones, genera ilimitadas posibilidades. En cambio, el pensamiento convencional pasa por alto las soluciones potenciales y fomenta la ilusión de que brinda soluciones creativas que actualmente no existen. Con el pensamiento integrador las aspiraciones aumentan con el tiempo. Con el pensamiento convencional, se desgastan todas las aparentes lecciones de vida que se traen y se trata de aceptar soluciones poco comprometidas. Fundamentalmente, el pensamiento convencional prefiere aceptar el mundo tal como es, mientras que el integrador acoge con satisfacción el reto de definir un mundo mejor.

2.4.3 Por qué los grandes líderes toman malas decisiones

Según Campbell A, Whittehead J y Finkelstein S (2009, pág. 60-66), los líderes toman decisiones grandes a través de procesos inconscientes que los neurocientíficos llaman patrones de reconocimiento y etiqueta emocional. Estos procesos usualmente están hechos para tomar una rápida y efectiva decisión, pero pueden ser distorsionados por los propios intereses, el apego emocional o la memoria engañosa.

- **El patrón de reconocimiento:** Es un complejo proceso que integra información desde treinta partes diferentes del cerebro. Tomamos decisiones basados en experiencias y juzgamientos anteriores. Este patrón es el causante de creer que conocemos una situación aunque realmente no la conozcamos.
- **Etiqueta emocional:** Es el proceso por el cual la información emocional se adhiere a los pensamientos y experiencias guardados en la memoria. Esta información emocional nos indica si debemos prestarle atención a algo o no, y también nos dice qué tipo de acciones tomar o posponer.

Estos métodos nos ayudan a tomar la mayoría de las decisiones pero también nos hacen equivocar.

En conclusión, según estos autores, los líderes toman malas decisiones debido a tres factores:

- La presencia de intereses propios inapropiados
- La presencia de pensamientos distorsionadores
- La presencia de memorias engañosas.

Estos factores pueden nublar nuestra capacidad cognitiva para tomar decisiones y nos llevan a cometer errores que quizás con una decisión tomada entre varias personas se hubieran evitado.

2.4.4 La empresa creadora de conocimiento

Las empresas exitosas son las que consistentemente generan conocimiento nuevo, lo diseminan ampliamente en toda la organización y lo incorporan rápidamente en nuevos productos y procesos.

El enfoque japonés de creación de conocimiento no trata simplemente de procesar información objetiva. Más bien, depende de aprovechar las ideas, intuiciones y corazonadas tácitas y a menudo sumamente subjetivas de empleados individuales y ponerlas a disposición de la empresa en general, para que ésta las pruebe y las utilice. La clave de esto es que los empleados se identifiquen con las políticas de la empresa. Para los japoneses, las empresas no son máquinas sino organismos vivos.

Crear nuevo conocimiento significa, literalmente, crear nuevamente la empresa y a todos sus miembros en un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y organizacional. Es una forma de ser en la que cada persona es un trabajador del conocimiento, es decir, un emprendedor.

Para Nonaka I (2007, pág. 1-9), el conocimiento de cada individuo se transforma en conocimiento organizacional valioso para la empresa en general.

- **El conocimiento explícito:** Es formal y sistemático. Por esta razón, se puede compartir y comunicar fácilmente en especificaciones de producto, en fórmula científica o en un programa computacional.
- **El conocimiento tácito:** Es muy personal, difícil de formalizar y, por lo mismo, de comunicar a otros. Consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan profundamente arraigados que los damos por sentados y por ello no podemos expresarlos fácilmente.

Existen cuatro patrones para generar conocimiento en una organización:

- **Tácito - tácito:** Se da por imitación, observación o asimilación de destrezas. Es difícil generar una perspectiva sistemática del conocimiento. No es aprovechable fácilmente.
- **Explícito - explícito:** Se presenta cuando se compila información.

- **Tácito - explícito:** Tiene lugar cuando, a partir de un conocimiento explícito - explícito, se generan nuevas formas de realizar las cosas.
- **Explícito - tácito:** El conocimiento explícito lo asimila e interioriza cada persona en la organización y genera su propio conocimiento tácito.

Estos cuatro patrones interactúan permanentemente en la empresa generadora de conocimiento. También son aplicables a una sola persona en la que se observan los niveles vistos anteriormente entre Schutz, Parra y Senge.

Así sugiere el autor la manera en que se genera conocimiento:

- **Metáfora:** Unir dos cosas absolutamente diferentes
- **Analogía:** Conciliar la diferencia
- **Modelo:** Al resolver las contradicciones, los conceptos se vuelven transferibles.

Una de las formas de generar conocimiento es lograr una visión holística de la organización, esto es una manera de concebir las cosas de diferentes formas.

Por último, los equipos desempeñan un papel fundamental en la empresa creadora de conocimiento porque brindan un contexto compartido en el cual las personas pueden interactuar y participar del diálogo constante del que depende la reflexión eficaz.

Esto nos muestra que la toma de decisiones debe llevarse en la empresa de una manera grupal, los directivos de primer nivel deben buscar opiniones, réplicas y ser abiertos a los demás, más aún en las PYMES, las cuales deben tener una gran capacidad adaptativa y superar las pocas posibilidades de maniobrar. Para ello deben buscar opiniones que aumenten la probabilidad de tomar decisiones acertadas.

2.4.5 Toma de decisiones hacia el futuro

La toma de decisiones hacia el futuro debe tener directivos capaces de percibir su entorno, de cambiar las veces que sea necesario, de escuchar de una manera activa. El futuro no será “planeable” y tendremos que decidir mientras éste se va creando.

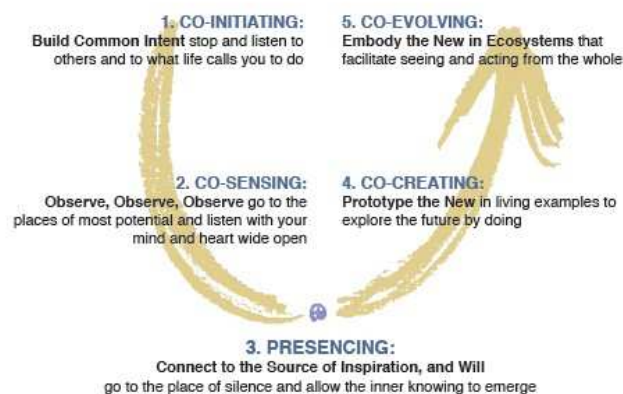
Debemos volvernos innovadores en nuestras decisiones, no conformarnos con lo trivial. Esto nos protegerá hacia el futuro de generar soluciones a corto plazo. Es posible que nos demoremos algo más, pero serán decisiones sólidas, fundamentadas en bases fuertes.

La teoría U planteada por Scharmer (2008) nos plantea cinco etapas para actuar desde el futuro mientras él emerge, perfectamente aplicable a la toma de decisiones. Esas etapas son las siguientes:

- **Co-iniciar:** Escuchar la vida, Conectarse con la gente y Convocar hacia una intención común.
- **Co-sentir/percibir:** Observar, observar, observar.
- **Presenciar:** Su esencia es la experiencia de la llegada de lo nuevo y la transformación de lo viejo.
- **Co-crear:** Hacer prototipos para explorar el futuro a través del hacer.
- **Co-evolucionar:** Ver y actuar desde la totalidad.

El siguiente gráfico ilustra estos pasos.

Ilustración 1. Teoría U (Scharmer, 2008)



Como se observa, esta teoría nos da indicaciones, de la manera en que debemos realizar la toma de decisiones en el futuro ante un mundo en una evolución rápida e impredecible. Debemos percibir permanentemente el contexto que nos rodea, escuchando de una manera activa las diversas

situaciones, para luego estar dispuestos a ensayar e ir construyendo el futuro de la decisión que tomamos.

- **Co-iniciar:** En esta etapa de la decisión se convoca a la gente y al entorno en general a dar opciones, alternativas que brinden algo útil e innovador.
- **Co-sentir/percibir:** Analizar los diversos caminos para la decisión buscar los pros y contras de cada una.
- **Presenciar:** Aquí encontramos las decisiones relevantes salidas del proceso de decisión de las dos etapas anteriores.
- **Co-crear:** Es vital experimentar en un mundo cambiante con el fin de poder tomar decisiones rápidas. Hay que arriesgar y ser capaz de evolucionar en el camino.
- **Co-evolucionar:** Después de experimentar se debe analizar la manera en que se realizó el proceso con el fin de retroalimentar y lograr el aprendizaje, para así poder actuar desde la totalidad.

3 ENTREVISTAS

Para realizar las entrevistas se buscó un grupo de diez a quince directivos de primer nivel de PYMES de diversos sectores, con el fin de indagar acerca del proceso de toma de decisiones que ellos efectúan.

Las PYMES en Colombia se clasifican por medio de la Ley 905 de 2004 y la Ley 590 de 2000, artículo 2, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Clasificación de empresas según Ley 590 de 2000

Clasificación	Empleados	Activos
Microempresa	Menos de 10	Inferior a 500 S.M.M.L.V
Pequeña	11 a 50	501 a 5.000 S.M.M.L.V
Mediana	51 a 200	5.001 a 30.000 S.M.M.L.V 100.000 A 610.000 U.V.T.
Grande	200 en adelante	610.000 U.V.T. en adelante

De acuerdo con esto se efectuó la búsqueda. Las empresas en las cuales se les hicieron las entrevistas a los directivos de primer nivel fueron las siguientes:

Tabla 3. Directivos de PYMES entrevistados.

Empresa	Directivo	Cargo	Número de empleados	Clasificación
Industrias Fime	Carlos Mario Parra	Gerente general (dueño)	16	Pequeña
Nomenclatura S.A. (Diseño de interiores)	Eva Hoyos	Gerente general (dueño)	30	Pequeña
Hacienda Cuernavaca (productora de banano)	Mauricio Mosquera	Director de operaciones	80-100	Mediana
MTC (transportes)	Milciades Tobón	Gerente general (dueño)	16	Pequeña
Transapac (transportes)	Giovanni Grisales	Gerente general	16	Pequeña
Recudir	Ignacio Álvarez	Gerente general (dueño)	30	Pequeña
Claro Oscuro enrollables (decoración)	Gabriel Jaime Gómez Hoyos	Gerente general	20	Pequeña

R y R Asociados S.A. (recubrimientos de caucho y poliuretano)	Nilo Riesco	Gerente general (dueño)	40	Pequeña
Surandina	Alba Restrepo	Gerente general (dueño)	36	Pequeña
Plastizer (producción de plástico)	Jaime Vallejo	Gerente general (dueño)	25	Pequeña

El cuestionario que se elaboró para abordar el tema que nos compete fue el siguiente:

Cuestionario

- 1- Introducción: Desde su experiencia ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?
- 2- ¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?
- 3- ¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?
- 4- ¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercados, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

Eva Hoyos

Gerente general de Nomenclatura S.A.

Nomenclatura S.A. es una empresa dedicada al diseño de interiores, creada hace 25 años por su gerente general. Esta empresa actualmente tiene unos 30 empleados. La doctora Eva Hoyos es arquitecta y tiene un doctorado en España.

Nomenclatura comenzó como una empresa que elaboraba las nomenclaturas de las calles, satisfaciendo un mercado que apenas empezaba en la ciudad de Medellín. A medida que fue transcurriendo el tiempo han ido migrando al diseño de interiores, enfocándose fuertemente en la parte del diseño más que en la producción misma, esto se ha convertido en una ventaja competitiva respecto a la fuerte competencia que presenta el mercado en el cual se enfocan.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

Desde los comienzos de la empresa, sus decisiones siempre han sido tomadas a nivel grupal. Inicialmente, por la poca experiencia que tenía la fundadora, buscaba expertos o asesores para lograr tomar decisiones acertadas en los momentos en que se requiriera. A medida que el negocio iba creciendo, se volvía más complejo y a la vez ella ganaba experiencia. Continuó con la práctica de sumar asesores externos y su experiencia para tomar dichas decisiones.

Anteriormente las decisiones se tomaban de una manera muy informal, lo cual causaba dificultades a la hora de lograr un aprendizaje, es decir, dichas decisiones no quedaban registradas en un sistema de información o en un papel. Esto llevaba a repetir las situaciones pasadas. Ahora la empresa ha implementado la norma, ISO 9000, lo que ha llevado a registrar cada proceso, logrando mayores aciertos en las decisiones que se toman

Hoy en día, la gerente toma las decisiones con su grupo de colaboradores, para luego confrontarlas con los asesores externos de la empresa.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

Se lleva la decisión o la propuesta a una reunión para buscar tomar dicha decisión de forma grupal. Allí se nombra una persona que esté a cargo de ejecutar la decisión anteriormente tomada, a esta persona se le hace un seguimiento para confirmar la realización de lo que se le pidió.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

Tecnificar la empresa, buscar que sea más objetiva en las decisiones, tener información. Para ella lo más importante es tener información actual y veraz para tomar las decisiones.

Las TIC serán parte relevante de la toma de decisiones en el futuro. El uso de sistemas de información ayuda a que no haya personas imprescindibles en la empresa.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

Son fundamentales los modelos cuantitativos, ya que con éstos se logra percibir la información necesaria para conducir la empresa por los complicados caminos de la innovación, que es su principal arma para enfrentarse a los mercados actuales. Cada tendencia, cada diseño, cada solicitud es rastreada en ferias, Internet o antiguos diseños para lograr el mejor producto para sus clientes. En la parte de finanzas y contabilidad, la gerente observa permanentemente cada costo, cada peso que se mueve en la empresa para lograr ser competitiva y poder tomar decisiones de inversión hacia el futuro.

Para Hoyos, todos los modelos cuantitativos son de gran relevancia ya que la variabilidad del mundo donde se mueve, hace que cualquier decisión necesite mucha información, y también gran asertividad para lograr una toma de decisiones óptima.

Mauricio Mosquera

Director de operaciones Hacienda Cuernavaca

Mauricio Mosquera es director de operaciones de la productora de banano Cuernavaca, finca asociada a la comercializadora UNIBÁN.

La empresa, de entre 80 y 100 trabajadores, tiene la particularidad de que UNIBÁN le compra completamente la producción que salga de la finca, lo que

le asegura el mercado completamente. El gerente de Cuernavaca, el señor Óscar Mosquera, es uno de los socios fundadores y actualmente es miembro de la junta directiva de UNIBÁN, entidad comercializadora integrada por los productores de banano.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

En la producción de banano se tienen las operaciones muy definidas, como los procedimientos para resolver los diversos problemas. Esto ha facilitado y disminuido los riesgos en la toma de decisiones, ya que los problemas que se presentan son muy similares. Cuando se debe tomar una decisión fuera de los cánones normales, se busca ayuda con los colegas de las productoras vecinas para resolverlo. A medida que aumentan los requerimientos de los clientes en el mundo para el consumo de banano, se van dificultando las operaciones en la producción y como lo dice Mosquera, en este momento es fundamental tener la información al instante para evitar pérdidas excesivas de dinero.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

Se toman las decisiones, se observan situaciones similares ocurridas en otras fincas productoras y se procede a la ejecución de la decisión. Ya sea ésta un éxito o un fracaso, se busca el aprendizaje en ambas para mejorar permanentemente.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

La información será inmediata, UNIBÁN actualmente está implementando un sistema de información que es alimentado en el momento en que se producen los hechos, lo que les permite a las fincas productoras tener la información tan pronto se genera. Esto hacia el futuro disminuirá, según el director de operaciones, las pérdidas ocasionadas por retrasos en la toma de decisiones. Esto es muy importante, ya que el banano es un producto perecedero y necesariamente comercializado cuando está verde, así que se evitará que el producto sea rechazado para exportación y los insumos se pierdan.

Adicionalmente, los sistemas de información serán vitales para lograr la inmediatez mencionada. Utilizando los procedimientos actuales se logra estandarizar cada proceso en la producción de banano y se permite a su vez un fácil manejo y control después de la toma de decisiones.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

La investigación de mercado la trabaja directamente UNIBÁN, sin embargo las productoras están al tanto de estos datos con el fin de proteger sus inversiones y tomar decisiones rápidas por cambios en el mercado.

La contabilidad y las finanzas son vitales para proteger los márgenes del negocio, ya que cualquier disminución en la demanda, pérdida o encarecimiento de los insumos, puede disminuir la rentabilidad del negocio. Por consiguiente, mantener esta información clara, inmediata y veraz es importantísimo para un negocio que tiene un margen estrecho.

Por lo tanto, los modelos cuantitativos, para Mauricio Mosquera, son relevantes en la toma de decisiones, ya que constituyen la información necesaria para lograr decisiones acertadas y rápidas.

Carlos Mario Parra
Gerente general de Industrias FIME

Industrias FIME nació hace 16 años. Inicialmente tenía como objetivo proveer repuestos menores a diversas empresas. Luego, con la apertura económica, las empresas abrieron departamentos que realizan las importaciones, y se dificulta la existencia de la empresa tal y como se conocía, es así como se reinventa y comienza en una nueva actividad, que es la que realiza actualmente: producción de artículos metalmecánicos. Para el gerente, el éxito de la empresa durante este tiempo han sido las alianzas que se han hecho con empresas clientes.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

“Siempre es difícil tomar una decisión, ya que se tiene la percepción de que las decisiones que uno toma siempre son las mejores, y eso no es así, uno comete errores”.

Parra siempre ha asumido el riesgo de tomar las decisiones (como un jugador). Sin embargo, cuando hay decisiones difíciles las consulta con su padre, que no le dice qué elegir, pero pone sobre la mesa los pros y los contras. A partir de esto toma las decisiones.

De cada decisión que toma, sea buena o mala, siempre saca las conclusiones y analiza lo que obtuvo, para aprender de ellas y volverse más acertado cuando toma las decisiones. De las decisiones buenas siempre trata de mejorar y obtener los mejores resultados.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

“Siempre tomo las cosas como un juego, tomo las decisiones y analizo cada resultado que obtengo. En el momento en que tenga que tomar decisiones radicales lo hago y si debo cambiar durante la decisión lo hago, pero la idea es siempre ganar”.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

En el futuro es muy importante establecer fuertes alianzas con sus clientes para tomar decisiones conjuntas que permitan el crecimiento de ambas partes. Será vital el conocimiento que se tenga de las diversas áreas de la empresa para tomar decisiones, y en especial el conocimiento técnico, que permitirá reinventar la empresa ante las decisiones más difíciles que obligue a tomar el mercado.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

Son vitales, ya que, por ejemplo en el caso de la investigación de mercados, le permite direccionar la evolución de la empresa para así lograr moldearse a los diversos requerimientos del mercado como lo hizo cuando apenas empezaba.

Los datos de contabilidad y finanzas son monitoreados permanentemente para revisar las rentabilidades obtenidas en diversos períodos. Con esto ha conseguido darse cuenta de que en momentos, cuando ha facturado en mayor proporción a otros meses, no consigue las rentabilidades que logra en meses donde la facturación no ha sido la mejor. Todo esto lo ha llevado a buscar calidad en el trabajo más que volumen, ahorrando esfuerzos y evitando agotamientos inoficiosos.

Las decisiones tomadas a partir de los métodos cuantitativos le han dado la oportunidad de mantener la empresa en el mercado, entendiendo que la evolución es importante y que además el enfoque del mercado le brinda ahorros en los diversos recursos que utiliza la empresa. Para Carlos Mario Parra, los métodos cuantitativos son vitales a la hora de tomar buenas decisiones, es decir, **aprendió a leer y utilizar la información** que éstos le brindan para mantener la empresa a través de los años.

Milciades Tobón
Gerente general Transportes MTC

MTC fue creada hace nueve años por iniciativa de amigos y clientes. Es una firma de transportes que trabaja por todo el país y tiene aproximadamente 16 empleados. Para la empresa es fundamental ser, más que un proveedor, un amigo de los clientes y ser reconocida como tal.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

Tomar decisiones de la empresa no es fácil, Tobón lo hace, pero siempre las socializa con la gente que lo rodea. Esto lo ha hecho siempre y hasta ahora le ha funcionado. Toma las decisiones pensando en el futuro de la empresa, y aunque pierda con la toma de una decisión, para él lo importante es lograr el objetivo.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

El gerente tiene el proyecto en su mente, posteriormente busca los medios para lograr el objetivo que cumplirá la decisión que se va a tomar, realiza una revisión permanente y luego evalúa los resultados haciendo la retroalimentación respectiva sobre él y los recursos que utilizó.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

Las empresas aliadas serán fundamentales en la toma de decisiones, así como los diferentes sistemas de información que apoyan las diversas áreas de la compañía. Estas ayudas del entorno le brindan a MTC la capacidad de siempre darle al cliente los mejores recursos en transporte, en pocas palabras darle satisfacción.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

“Realmente estoy pendiente de estos modelos, ya que así podemos tomar decisiones a tiempo. Cuando obtenemos la información a tiempo, podemos crear soluciones que no perjudiquen ni a nuestro cliente ni a nuestros empleados. El hecho de poder prever con información nos da la posibilidad de tomar decisiones en el momento justo y no apresuradas. Cada dato que se genera en el entorno se evalúa para tener el control.

Jaime Vallejo
Gerente general Plastizer S.A.

El señor Guillermo Jaramillo después de salir de Coldeplast creó una empresa con tres socios llamada Andina de Plásticos, luego de observar las utilidades generadas, comenzó a crecerla encontrándose posteriormente con problemas de liquidez, que la llevaron a la quiebra. Es entonces cuando la familia Vallejo adquiere algunas de las máquinas de esta empresa, y comienza en 1999 lo que hoy se llama Plastizer S.A., fabricante de plásticos (polietileno y polipropileno) y de productos asociados a estos materiales, tales como bolsas, rollos de plástico, entre otros.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

“El negocio empezó prácticamente desde cero, se adquirieron tres máquinas que quedaban de una empresa en liquidación y se hizo sociedad con uno de los dueños de ella, que quería continuar el negocio. Entonces, como era él la persona con experiencia y que conocía del negocio, la toma de decisiones la realizaba él”. La participación de Jaime se limitaba a la puesta a punto de los equipos y a mantener la producción, únicamente. “Con el tiempo, la experiencia, y estudios posteriores en administración, se empezaron a evidenciar diferentes fallas en los principales aspectos de la empresa, entre otros, manejo financiero (administración del dinero, administración y solicitud de créditos, otorgamientos de plazos y descuentos), compras e inventarios, políticas de ventas, manejo de mano de obra, privilegios y prebendas con algunos empleados, por lo que me vi obligado a solicitar participación activa en todas las decisiones administrativas de la empresa, y a cambiar para establecer políticas claras en todos los anteriores aspectos”.

En su opinión, el factor que más le ha ayudado a mejorar el proceso en la toma de decisiones han sido las bases teóricas, “pero estrechamente ligadas con la experiencia obtenida del análisis de las diversas situaciones en empresas similares a la nuestra y de la nuestra propia a través de los años”.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

En producción, las ideas parten de los problemas que tienen lugar, generalmente se empieza hablando con los proveedores, que presentan posibles soluciones, también los empleados proponen soluciones y nosotros mismos presentamos diferentes propuestas para que sean evaluadas. No hay un proceso riguroso para este tipo de decisiones, se realiza evaluación cuantitativa (principalmente relacionada con la productividad), evaluación económica, viabilidad técnica (repuestos, montajes, implementación, compatibilidad) y se decide, finalmente, entre dos personas (dueño y gerente). En la parte administrativa las decisiones las toma únicamente el gerente, y aunque no existe un proceso estricto ni definido, generalmente se hacen evaluaciones previas en lo que tiene que ver con el beneficio económico, factores legales, practicidad, beneficios hacia el futuro, entre otros.

El seguimiento en producción lo hace el gerente de producción, quien reporta resultados y a partir de esto se continúa, se replantea o se suspende.

En la parte administrativa hay un auxiliar que debe informar al respecto y a partir de ello se continúa o se reconsideran decisiones.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

“Considero que cada vez se formalizarán más los procesos de toma de decisiones en nuestra empresa y que se harán basados en nuestras propias estadísticas e informaciones, en el conocimiento de nuestro entorno (condiciones tecnológicas y de mercado), entre otros”.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

En la actualidad no se usa ningún tipo de modelo específico; sin embargo; para tomar todas las decisiones, se tienen en cuenta factores de mercado, economía y finanzas.

Debido al tamaño de la empresa y a la magnitud de las inversiones, no existe ni se requiere aún un proceso demasiado elaborado en la toma de decisiones. En las condiciones actuales es muy importante un alto dinamismo en este proceso, por lo cual se confía en la experiencia y buen juicio del actual gerente y del dueño en las decisiones cotidianas tanto administrativas como productivas de la empresa.

Ignacio Álvarez
Gerente general Recudir S.A.

Ignacio Álvarez creó Recudir con un grupo de socios hace aproximadamente 30 años. La empresa trabaja con textiles técnicos y telas no tejidas, posee varias líneas de producción (hogar, empresarial y marroquinería). Actualmente tiene 30 trabajadores.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

Las decisiones son muy difíciles de tomar, porque no es un sector conocido, lo que lleva a tener muy poca información y prácticamente éstas se han realizado por ensayo y error. Desde siempre, ha tratado de percibir permanentemente el contexto en el que está y hacia dónde va, con el fin de orientar la empresa lo mejor posible. De toda decisión que toma, siempre busca aprender, y documenta estas situaciones. No se puede basar en la experiencia ya que la empresa crea permanentemente y la mayoría de las veces son decisiones absolutamente nuevas.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

Este proceso debe ser rápido, todo analizado previamente. Luego se evalúa la decisión para ir corrigiendo sobre la marcha, porque las oportunidades no se deben perder. Debe estar percibiendo como se mueve el mercado para lograr la rapidez que se mencionó y lograr así las innovaciones que necesita el negocio para seguir adelante.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

Se debe estar informado siempre, para tomar decisiones ágiles, tener información inmediata para sobrevivir ante los cambios constantes que se presentan en los mercados globales. Además, las empresas de hoy tienen que hacer cosas diferentes, y para esto las decisiones rápidas son vitales

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

Esto es vital para poder estar gestionando permanentemente, ya que la gestión a partir de los datos del entorno es tomar decisiones e ir dirigiendo y corrigiendo para no perder agilidad. Cada dato que llega es fundamental a la hora de tomar una decisión y cualquier modelo cuantitativo nos brinda estos datos.

Giovanni Grisales

Gerente General Transapec S.A.

Transporte Apertura Económica es una empresa de carga masiva multimodal, tiene 20 años en el mercado, fue creada inicialmente para movilizar cargas masivas de café, pero ahora se ha diversificado moviendo otro tipo de cargas con el fin de expandirse a nivel nacional. La compañía cuenta con 16 empleados.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

Se basa en experiencias o información del mismo medio o de personas que están en el mismo nivel cuando se sabe que han manejado problemáticas similares. “Sin embargo, esas experiencias no son enriquecedoras porque no todos nos movemos de la misma manera, y por consiguiente, es más valioso formar equipos de trabajo con la gente que se desempeña en la organización, además de las personas que vayan a ser afectadas por la toma de decisiones,

evaluando con ellos conceptos y experiencias que haya tenido el grupo de trabajo. Las decisiones en grupo son mejor recibidas por la organización”.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

Primero planea lo que realizará observando el objetivo que quiere alcanzar, mirando los recursos y midiendo los avances que se dan, después de que está todo documentado y organizado, se ubican responsables y se realiza un seguimiento de la decisión. Posterior al logro del objetivo, se retroalimenta el resultado de la decisión para lograr el aprendizaje respectivo.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

Tomar las decisiones en conjunto es importantísimo, incluyendo a las personas implicadas en la decisión. Esto le ha dado resultado desde que lo implementó, y lo seguirá utilizando. Son sorprendentes las excelentes ideas que pueden tener las personas y los maravillosos resultados que da el hecho de encontrarlas en grupo.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

Monitorear el mercado, consultar con los clientes, estar evaluando los procesos, mirar en general la información es relevante para la toma de decisiones, ya que permite decisiones acertadas y rápidas.

Son importantes todos los modelos mientras sepa qué cifras manejar. Saber hacia dónde se debe enfocar dependiendo del contexto en el que se está permite recibir una información óptima para utilizar y dar respuestas rápidas a los diversos requerimientos.

Gabriel Jaime Gómez Hoyos
Gerente general Claro Oscuro Enrollables S.A.S.

Claro Oscuro Enrollables es una empresa de decoración que produce cortinas de plástico para diversos usos entre los cuales se encuentran cortinas para cuartos fríos. Tiene aproximadamente 20 empleados.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

Siempre le ha dado mucha importancia a escuchar las opiniones de los demás, con el fin de encontrar soluciones inteligentes a los diversos problemas. Así ha tomado durante su vida las decisiones y le ha dado excelente resultado.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

“Se realiza una planeación en grupos sobre lo que se va a trabajar para definir las actuaciones que se van a emprender. Buscamos un consenso y todos asumimos la responsabilidad de la decisión, así buscamos tener diversas opiniones para evitar caer en caprichos”.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

“Las decisiones grupales son fundamentales, incluyendo conceptos tanto de los clientes como de la competencia. Eso nos está funcionando bien en este momento y lo seguiremos aplicando hasta que observemos algún cambio”.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

Toda esta información es vital para la toma de decisiones, con ella se pueden leer los contextos en los que se desenvuelve la empresa. Analizar cada detalle de la información que llega es vital para tomar buenas decisiones.

Nilo Riesco

Gerente general R y R Asociados S.A.

R y R Asociados es una empresa de recubrimientos de caucho y poliuretano, que está en el mercado desde hace más de 30 años. En este momento tiene aproximadamente 40 trabajadores. Elabora artículos de caucho tales como empaques, acoples, perfiles; además realiza recubrimientos de tanques bombas y rodillos, entre otros. Empezó como una pequeña empresa que elaboraba empaques, soportes para motor, entre otros. A medida que han cambiado los requerimientos del mercado, la empresa ha logrado llegar al recubrimiento de tanques evolucionando sus métodos de producción.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

Al principio el negocio era una microempresa donde todas las decisiones las tomaba casi solo, ayudándose de colegas, entendiendo que no eran las mismas situaciones. Todo dependía de él, sin poder ayudarse de gente capacitada que trabajara en la empresa. Ahora, cuando ya es una empresa de tamaño mediano, las decisiones se soportan en muchos datos numéricos que salen de las diferentes áreas, además de todas las ideas o sugerencias que presentan los diferentes integrantes de la empresa. Pero es claro que, al final, las decisiones las toma el gerente.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

“Cuando se toma una decisión no hay que analizarla mucho, se tienen en cuenta las condiciones, pero no se puede considerar completamente todo el contexto ya que éste cambia rápidamente, y si transcurre mucho tiempo, quizás cuando se tome la decisión, ya no sea lo que analizamos. Eso sí, cuando se tome la decisión, se debe creer absolutamente en ella y ante todo creer que funcionará.

”Sin embargo, se debe ser flexible, porque durante la ejecución de la decisión se pueden presentar cambios que eviten el éxito de ésta”.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

Debe existir un grupo de personas que asesoren al gerente, aunque él sea el que definitivamente tome la decisión. Los asesores tienen visiones amplias, que brindan puntos de vista interesantes ayudando al gerente a tomar decisiones. Además se deberá actuar rápidamente, porque tomar decisiones muy lentamente es sinónimo de tomar malas decisiones.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

Es importantísimo, es la base para tomar decisiones. Con esto el directivo se hace una idea del contexto de la decisión, logra encontrar diversas posibilidades de decisiones y ejecuta la más adecuada. La información debe ser veraz, rápida y concisa, criterios fundamentales para tomar decisiones rápidamente.

Alba Restrepo

Gerente general Surandina de Transportes

La empresa comenzó hace más de 30 años, creada por el papá de la señora Restrepo, como una compañía de transporte de café, que a su vez movilizaba personas al suroeste antioqueño. Para atender a políticas estatales, la empresa tuvo que dividirse, separando la parte de carga del transporte de pasajeros.

Desde su experiencia, ¿cómo ha sido su trasegar desde la toma de decisiones?

Cuando empezó, sus decisiones eran concertadas con su padre, ya que él llevaba muchos años en el negocio del transporte. A medida que fue ganando experiencia, lograba tener mayor autonomía, pero las decisiones son concertadas con la junta directiva. Actualmente todas las decisiones son

tomadas de esta manera con el fin de escuchar múltiples propuestas y tomar decisiones efectivas.

¿Cómo es el proceso para pasar del pensamiento al acto?

Se analizan los pros y los contras de las decisiones, pero no se invierte mucho tiempo en esto ya que, como el entorno es tan variable, una demora en la toma de decisiones puede definir el acierto o el fracaso en la búsqueda del objetivo. Sin embargo está abierta la posibilidad de que durante el camino se hagan correcciones al plan inicial con el fin de adecuarlo al objetivo trazado.

¿Cómo prevé que será su proceso de toma de decisiones en el futuro?

Para el futuro muy seguramente habrá alianzas con el fin de optimizar los resultados de la empresa. Es decir, entrarán más actores a las decisiones grupales que actualmente se toman, quizás gente más preparada, y seguramente los objetivos serán más complejos, como llegar a la internacionalización de la compañía. Se necesitarán sistemas de información porque ésta es esencial para tomar decisiones rápidamente.

¿Qué papel juegan los modelos cuantitativos (investigación de mercado, economía, contabilidad, finanzas, entre otros) en la toma de decisiones?

“Los modelos cuantitativos son esenciales en la toma de decisiones, ya que nos brindan la información necesaria para lograr los objetivos y encontrar decisiones correctas. La esencia de las empresas es evolucionar, y por medio de ellos se encuentra la dinámica que nos permite realizarlo.

”Con los modelos cuantitativos, tenemos información al instante de cómo se comportan tanto el interior como el entorno de la empresa. Esto nos lleva a percibir desde una torre como se mueve todo, para dirigir de una manera correcta la organización”.

4 CONCLUSIONES

El aprendizaje es una forma de evolución para el ser humano, uno de los indicadores de desarrollo de los países a través de la educación y del mismo conocimiento generado.

Las PYMES, al tener márgenes tan pequeños, necesitan decisiones acertadas para poder sobrevivir, por consiguiente, los directivos de estas empresas están buscando tener la información casi en tiempo real, con el fin de lograr un mayor control sobre sus organizaciones. Por lo tanto, buscan sistemas de información que les permitan encontrar datos de una manera rápida y veraz.

En las PYMES encontramos tendencias diversas en la manera de tomar decisiones. Sin embargo, las más avanzadas en este aspecto siempre buscan hacerlo de manera grupal, con el fin de mitigar las trampas en la toma de decisiones. Esta forma de actuar puede ser la diferencia entre crecer o entrar en liquidación.

La experiencia es un factor vital en la toma de decisiones que les permite a los directivos de primer nivel de las PYMES actuar de una manera más asertiva que los directivos que apenas están comenzando en algún tipo de negocio. Pero la experiencia también puede causar problemas al generar sesgos que lleven a una mala toma de decisiones, al limitar el análisis de posibilidades (Sengupta, Abdel-Hamid, Van Wassenhove, 2008). Una manera interesante y moderna de evitar estos problemas es realizar una toma de decisiones grupal, en la que el directivo de primer nivel escuche diversas opiniones para así evitar seguir el camino más fácil o convencerse a sí mismo que la decisión que está tomando está bien. Esta manera de tomar las decisiones la desarrolla la teoría U.

La generación de conocimiento por medio de la toma de decisiones se logra solo en el momento de la retroalimentación. En el momento en que la persona evalúa el acierto o la falla en la decisión y analiza la causa, es cuando logra crear el conocimiento que le ayudará hacia el futuro para afrontar nuevas decisiones. Además de esto, por la manera en que el futuro se está generando, es esencial para la toma de decisiones que los directivos de primer nivel no le tengan miedo a ensayar, a buscar prototipos y ser tan flexibles que puedan ir modificando su accionar. Realizar procesos de toma de decisiones rápidos es lo que el medio empieza a requerir.

Con respecto a las bases teóricas de este trabajo, la recopilación elaborada por Vélez M, que construye todo su trabajo basada en Schutz A, Parra D y Senge P, es muy interesante, ya que logra identificar la manera en la que se produce el conocimiento a partir de la toma de decisiones. Se inicia con una acción la cual lleva a una decisión, para que posteriormente, al ser retroalimentada, la persona tomadora de decisiones logre el aprendizaje que le permita una experiencia para afrontar las decisiones futuras.

La teoría U tal como es entendida en este trabajo se puede convertir en una manera de tomar decisiones para el futuro en las PYMES, y constituye una forma innovadora de asegurar la evolución de las empresas que deben enfrentarse a un horizonte cambiante de ahora en adelante.

BIBLIOGRAFÍA

- BENNIS, Warren. (2004). "Seven ages of the leader". *Harvard Business Review*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation. Vol. 82, N°. 1.
- BROUSSEAU, Keneth R., DRIVER, Michael J., HOURIHAN, Gary, LARSSON Rikard. (2006) "El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado". *Harvard Business Review América Latina*. Chile. Impact Media Comercial. Vol. 84. N°. 3.
- BUCKINGHAM, Marcus, (2005). "What great Managers do?". *Harvard Business Review*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation. Vol 83. N°. 3.
- CASTRILLÓN, Sergio, (2006). "El envejecimiento humano como catalizador de la administración y su enseñanza". *Revista Universidad Eafit*. Medellín. 2006. Vol 42. N°.143.
- CAMPBELL, Andrew, WHITTEHEAD, Jo, FINKELSTEIN, Sydney. (2009), "Why good leaders make bad decisions". *Harvard Business Review*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation. Vol. 87. N°. 2.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2000). Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá, Diario Oficial núm. 44.078, 12 de julio de 2000.
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. (2004). Ley 905. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Diario Oficial núm. 45.628, 2 de agosto, 2004.

- ERICSSON K, Anders, PRIETULA, Michael J., COKELY Edwards T, (2007). "La formación de un experto". *Harvard Business Review*. Chile. Impact Media Comercial. Vol. 85. Nº. 8.
- HAMEL, Gary, BREEN, Bill. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá. Editorial Norma.
- HAMMOND, Jhon S., KEENEY, Ralph L., RAIFFA, Howard. (2006). "Las trampas ocultas en la toma de decisiones". *Harvard Business Review*. Chile. Impact Media Comercial. Vol. 84. Nº. 3.
- MARTIN, Roger. (2007). "How successful leaders think?". *Harvard Business Review*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation. Vol. 85. Nº. 6.
- NONAKA, Ikujiro. (2007). "La empresa creadora de conocimiento". *Harvard Business Review*. Bilbao. Ediciones Deusto. Vol. 69. Nº. 6.
- PARRA, Darío. (1998) *Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones: esquema teórico y estudio en la empresa colombiana*. Universitat Ramon Llull, tesis doctoral, documento inédito.
- SCHARMER, Otto. (2008) *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Cambridge. Editorial SOL (The Society for Organizational Learning).
- SCHUTZ, Alfred. (1974, a). *Conceptos fundamentales de la fenomenología: El problema de la realidad social*. Buenos Aires, Amorrortu.
- SCHUTZ, Alfred. (1974, b). *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires, Amorrortu.
- SENGE, Peter M. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, Ediciones Juan Granica.
- SENGUPTA, Kishore, ABDEL-HAMID, Tarek, VAN WASSENHOVE, Luk N. (2008). "La trampa de la experiencia". *Harvard Business Review*. Chile. Impact Media Comercial. Vol 86. Nº. 2.
- SWIERINGA, Joop, WIERDSMAN, Andre. (1995). *La organización que aprende*. México, Addison Wesley Iberoamericana.

SNOWDEN, David J., BOONE, Mary E. (2007). "Un marco para la toma de decisiones del líder". Harvard Business Review. Chile. Impact Media Comercial. Vol. 85. N°. 11.

VÉLEZ, María Isabel. (2006). "El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones". *Revista Ciencias Estratégicas*. Medellín. Editorial UPB. Vol. 14. N°. 16.

VÉLEZ, María Isabel. (2007). *El proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional*. Medellín. Editorial UPB.