

ACERCAMIENTO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE DUITAMA, BOYACA, COLOMBIA*

Ana Graciela Martínez Cárdenas**
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4852-6824>

Fecha de Recepción: 18 de Febrero 2016
Fecha de Aprobación: 21 de Mayo 2016

Resumen:

Este artículo presenta los resultados de una investigación desarrollada por integrantes del grupo Sinergia organizacional adscrito a la Universidad pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, donde se trata de analizar la forma en que los directivos de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector industrial de la ciudad de Duitama toma decisiones. A través del trabajo adelantado de forma descriptiva, tomando como base el concepto de toma de decisiones y los modelos que se utilizan dentro de las organizaciones, se evidenció que no existe un modelo claramente estructurado para tal proceso y que se recurre en la mayoría de las veces a la experiencia y la intuición para dar solución a sus situaciones problemáticas, igualmente se estableció que el decisor en la mayoría de las veces es el gerente de la organización.

Palabras Claves: toma de decisiones, directivos, decisión, industria, Pymes.

* El artículo es producto del proyecto de investigación denominado "Análisis del Proceso de Toma de Decisiones en la Mediana Empresa del Sector Industrial de la Ciudad de Duitama", estudio desarrollado por el grupo de investigación Sinergia Organizacional, entre el 1/04/15 y el 31/03/16, fruto de la convocatoria N° 001/15 de la Dirección de Investigaciones de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, quien asignó los recursos económicos y logísticos para su realización.

** MBA con especialidad en Dirección de Proyectos. Universidad Viña del Mar, Chile. Docente Ocasional de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Colombia, anagrama2003@yahoo.com.

APPROACHING THE DECISION-MAKING PROCESS IN THE INDUSTRIAL SECTOR SMES CITY DUITAMA, BOYACA, COLOMBIA

Abstract:

This article presents an approach to the way managers of small and medium enterprises in the industrial sector of the city of Duitama , make decisions to solve the various problems of organizational management. The study took into account aspects related to factors involved in making a decision ; cases that need support when going to make the decision ; the reasons that influence decision -making; as well as the tools used in these processes. They were interviewed and surveyed 16 business leaders chosen by sampling non probabilistic for convenience. It was evident that there is no clearly structured for such a process and that most of the time , the manager draws on the experience and intuition to solve their problem situations model.

Keywords: Decision making, management, decision, industry, SMEs.

ABORDAGEM PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS PME DA INDÚSTRIA DO SECTOR DA CIDADE DE DUITAMA, BOYACA.COLOMBIA.

Resumo:

Este artigo apresenta uma abordagem à forma como os gestores de pequenas e médias empresas do sector industrial da cidade de Duitama , tomar decisões para resolver os vários problemas de gestão organizacional. O estudo levou em consideração aspectos relacionados com fatores envolvidos na tomada de decisão ; casos que necessitam de apoio quando vai tomar a decisão ; as razões que influenciam a tomada de decisão ; bem como os instrumentos utilizados nestes processos. Eles foram entrevistados e pesquisados 16 líderes empresariais escolhidos por amostragem não probabilística de conveniência . Era evidente que não há claramente estruturado para tal processo e que na maioria das vezes , o gerente se baseia na experiência e intuição para resolver o seu modelo de situações-problema.

Palavras-Chave: decisão fazer, gestão, decisão, indústria, as PME.

1. INTRODUCCIÓN:

Desde el punto de vista de la competitividad empresarial, en un ambiente globalizado y turbulento, los gerentes de hoy se ven enfrentados al cumplimiento de su función a través de las decisiones que les ofrezcan los mejores resultados a sus organizaciones, siendo este un proceso indispensable para cualquier empresa y que deben ser tomadas acertadamente para que no se vea afectado el crecimiento y la supervivencia de la organización en el corto, mediano y largo plazo (Drucker, 2002). Este desafío es el que llevó a la formulación de esta investigación, y por ello, tiene como objetivo determinar cuál es el proceso que siguen los directivos de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector industrial localizadas en la ciudad de Duitama para la toma de decisiones, la cual se enmarca dentro de la naturaleza de la toma de decisiones como una actividad que se realiza de forma cotidiana, con el fin de establecer elementos comunes entre los procesos desarrollados y poder sentar las bases de un mejor conocimiento de la realidad local en beneficio de la comunidad empresarial y académica no sólo de la región, sino del país; como eje orientador del desarrollo de la investigación se planteó el interrogante: ¿ Que método utiliza el directivo de la pequeña y mediana empresa (Pymes) del sector industrial de la ciudad de Duitama para tomar decisiones organizacionales, que les permitan lograr mayor eficacia y eficiencia en desarrollo de sus negocios? Como punto de partida y poder responder al interrogante se realizó una revisión bibliográfica que permitió definir el proceso de toma de decisiones estableciendo cada uno de los modelos definidos, lo mismo que aquellos conceptos que giran en torno del conocimiento general que tienen las organizaciones sobre este proceso para lo cual se tomaron como base algunas consideraciones expuestas por Herbert Simón, Jones, G. y McLeod entre otros.

Seguidamente se estructuraron dos instrumentos para la recolección de la información, una encuesta con 23 preguntas abiertas y cerradas donde se canalizaron aspectos relacionados con la caracterización del tipo de organización y aquellos elementos puntuales relacionados con el proceso de toma de decisiones necesarios para documentar los objetivos propuestos, como identificar quien toma las decisiones, que procesos se siguen para tomar una decisión, cuando se recurre a buscar apoyo en este proceso, con que frecuencia se toman decisiones, a que técnicas se recurre para tomar una decisión o en que momentos se toman las decisiones; seguidamente se aplicó una entrevista en profundidad de 5 preguntas con el fin de comprender y precisar mejor el proceso de toma de decisiones realizado por parte de los directivos pertenecientes a empresas del sector industrial de la ciudad de Duitama. Resultado del proceso metodológico adelantado se pudo establecer que los gerentes acuden fundamentalmente a su experiencia e intuición para

resolver las diferentes situaciones problemáticas que caracterizan la gestión de sus organizaciones. Se recomiendan estudios posteriores que permitan involucrar mayor número de organizaciones para lograr una mayor percepción entorno al proceso decisonal.

2. MARCO TEÓRICO:

2.1 La Toma de decisiones Organizacionales

Las organizaciones se desenvuelven en un ambiente donde los directivos deben definir elecciones de diferente orden como en el caso de decisiones a solución de problemas de carácter financiero, administrativo, tecnológico y productivo; al realizar dichas elecciones los directivos están tomando decisiones, por lo tanto, todo lo que sucede en una organización ha sido producto de una decisión. Es preciso entrar a definir lo que significa la toma de decisiones organizacionales, Jones, G. (2008) la define como “el proceso por el que los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan cuando analizan las opciones y toman determinaciones (o decisiones) sobre las metas y cursos de acción de la organización”; estas decisiones son programadas y no programadas; las decisiones programadas aportan seguridad a la organización y un incremento en la eficiencia, las decisiones no programadas permiten a la organización adaptarse frente a cambios que se presentan en el ambiente y encontrar soluciones a nuevos problemas. Rue, L. y Byars, LI (2006), explican que “la toma de decisiones es un proceso que comprende investigar el medio ambiente para determinar las condiciones en que se requiere una decisión, desarrollar y analizar alternativas posibles y seleccionar una en particular”. Según lo expuesto por Simón, H. (1982), define la toma de decisiones como los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema. Desde este punto de vista se considera al individuo como eje central del proceso de toma de decisiones el cual debe tener la capacidad de tomar decisiones acordes, buscando y evaluando recursos existentes de acuerdo a las capacidades cognitivas que presente el directivo. El individuo como tomador de decisiones se compone de una estructura cognitiva que le permite procesar información y crear conocimiento, así como también de estrategias que le ayuden a hacer frente a los problemas que constantemente enfrenta. El gerente en su rol de tomador de decisiones programadas y no programadas que contribuyen a la solución de problemas

que se les presentan deben tomar el mejor curso de acción a seguir, dichas decisiones deben contribuir a la generación de valor organizacional, es por ello que el directivo debe poseer la capacidad y necesidad de aprendizaje que le permitan el desarrollo de sus habilidades técnicas y de pensamiento.

2.1.1. Componentes de la Toma de Decisiones

En los ambientes organizacionales el proceso de toma de decisiones es realizado por funcionarios que no se pueden aislar completamente de situaciones que los rodean, por lo tanto se relacionan algunos factores que inciden en este proceso:

Situación Problémica: se considera que cuando se presente un problema este se convierte en el punto de partida de cualquier proceso de toma de decisiones; se puede decir que este proceso se crea cuando la organización detecta amenazas externas o debilidades organizacionales que implican riesgo para la empresa y su normal actividad.

El Individuo: tomador de decisiones es el sujeto clave en el proceso de toma de decisiones. Su capacidad intelectual relacionada con elementos como las preferencias, la experiencia y los valores, influyen en la interpretación dato-información-conocimiento, y por tanto, en la toma de decisiones final a implementar.

La Información: se considera otro elemento clave en la toma de decisiones; esta debe ser clara, precisa, oportuna, fidedigna y suficiente para tomar la mejor decisión posible.

Elementos Contextuales: que influyen en el proceso decisional esta la cultura organizacional e informacional, el aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, el proceso de comunicación organizacional y las políticas y normas corporativas. Entre los elementos involucrados en el proceso de toma de decisiones tenemos:

- ✓ Información: el proceso de la toma de decisiones se fundamenta en datos disponibles.
- ✓ Conocimientos: permite escoger el curso de acción más favorable.
- ✓ Experiencia: provee de información requerida para resolver un problema futuro similar.
- ✓ Análisis: el proceso utilizado para el análisis en la toma de decisiones es definitivo.
- ✓ Juicio: Es necesario para ordenar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar un curso de acción correcto.

2.1.2. Modelos para la Toma de Decisiones

Según la complejidad y variedad de las situaciones en el proceso de toma de decisiones, se presentan los modelos caracterizados por Jones, G. (2008), el racional, Carnegie, racionalidad limitada, incrementalista, no estructurado y del bote de basura.

Modelo Racional: proceso de elección entre varias alternativas para maximizar los beneficios de la empresa; en este modelo se identifican los problemas, se desarrollan alternativas de solución al problema trazando rutas de acción para el mismo y se estudian las consecuencias posibles para las alternativas planteadas escogiéndose el mejor plan de acción o el que solucione mejor el problema.

Modelo Carnegie: en este modelo se establece un rango limitado de alternativas, permitiendo a los gerentes búsquedas limitadas de información, identificando los problemas, buscar soluciones alternativas y por lo tanto elegir la más satisfactoria.

Modelo de la Racionalidad Limitada: establece que los directivos poseen la capacidad intelectual para evaluar las posibles alternativas; se caracteriza porque presenta una capacidad limitada para procesar información. El modelo de racionalidad limitada refleja formas individuales o de equipo para:

- ✓ Elegir una solución alterna que no sea la mejor.
- ✓ Realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas, y
- ✓ Establecer información y control sobre las fuerzas ambientales (externas e internas).

El Modelo Político: describe la toma de decisiones de las personas para satisfacer sus propios intereses, McLod, R. (2000), indica que "las preferencias basadas en metas personales egoístas rara vez cambian conforme se adquiere nueva información, es por ello que la definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor de quien toma la decisión". De otro lado expone Laudon K. (2002) que "las decisiones muestran la distribución de poder en la organización y la efectividad de las tácticas usadas por gerentes y empleados, determina el impacto de las decisiones, además en el modelo político predomina en las organizaciones en todo el mundo, prevalece por encima de los dos modelos antes descritos por ser la base de los procedimientos organizacionales establecidos por la dirección". En este modelo se considera que la organización debe presentar una estructura organizacional sólida y jerarquizada con el fin de evitar conflictos derivados de la lucha de poder al tratar de influir y controlar el proceso decisorio, en cuanto a la definición del problema, el establecimiento de soluciones

Ana Graciela Martínez Cárdenas

alternativas, la escogencia de la mejor alternativa y por último la evaluación del curso de acción seguido.

Calidad: se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta e imagen de la organización.

2.1.3. Tipos de Decisiones

Para efectos del estudio se presentan algunas de las tipologías en el proceso de toma de decisiones las cuales se establecen de la siguiente forma:

Por Métodos: clasificación que se fundamenta en la semejanza de los métodos usados para la toma de decisiones.

Decisiones Programadas: son repetitivas y rutinarias, normalmente se tiene establecido un proceso o criterio que facilita su realización.

Decisiones no Programadas: son eventos nuevos para la organización, no existe ningún método establecido para manejar el problema o son tan importantes que deben dárseles un tratamiento conforme a la situación.

Por Niveles: las decisiones se clasifican en función de la posición jerárquica o nivel administrativo del decisor.

Decisiones Estratégicas: son tomadas por directivos ubicados en la cima de la pirámide, y jerárquico a altos directivos, son decisiones de una gran alcance ya que definen los fines y objetivos generales que afectan a toda la organización, son decisiones a L.P. y no repetitivas por lo que la información es escasa y sus defectos son difícilmente reversibles.

Decisiones Tácticas o de Pilotaje: son decisiones tomadas por directivos intermedios, pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes, los errores no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando.

Decisiones Operativas: son ejecutadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel inferior, habitualmente son rutinarias, se pueden considerar procedimientos automáticos, los errores se pueden corregir rápidamente.

2.1.4. Características de la Toma de Decisiones

Según Castro P., (2014), el proceso de toma de decisiones gerenciales presenta las siguientes características:

Efectos Futuros: una decisión que tiene influencia a L.P. puede ser considerada a alto nivel, mientras que una decisión con efectos a C.P. puede ser tomada en un nivel inferior.

Reversibilidad: velocidad con la cual una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.

Impacto: medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas, si el impacto es extensivo es indicado tomar la decisión a un nivel alto, un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

2.1.5. Etapas del proceso de la Toma de Decisiones

De forma general podemos decir que el proceso de toma de decisiones se desarrolla a través de las siguientes etapas:

Etapas 1: Identificación de un problema: Este proceso inicia con un problema, es decir la diferencia de un estado actual y un estado que se decide.

Etapas 2. Identificación de los criterios para la toma de decisiones: Una vez se conoce la existencia de un problema se deben identificar los criterios de decisión importantes para la resolución del problema.

Etapas 3. Asignación de ponderaciones a los Criterios: Los criterios seleccionados, todos no tienen la misma importancia, por lo tanto es necesario ponderar las variables que se influyen en la lista a fin de darles prioridad.

Etapas 4. Desarrollo de Alternativas: Obtención de todas las opciones viables que puedan tener éxito para la resolución de problemas.

Etapas 5. Análisis de las Alternativas: Una vez se han desarrollado las alternativas el decisor debe analizar minuciosamente las fortalezas y debilidades encontradas, estas se pueden convertir en evidencias.

Etapas 6. Selección de una Alternativa: Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las analizadas.

Etapas 7. Implantación de la Alternativa: Mientras que el proceso de selección queda terminado en el paso anterior, la decisión puede fallar sino se lleva a cabo correctamente.

Etapas 8. Evaluación de la efectividad de la Decisión: Este paso califica el proceso del resultado de la toma de decisiones para establecer que se ha corregido el problema.

2.2 Industria

Otro de los componentes importantes dentro del desarrollo del presente estudio es el que hace referencia a un sector significativo del desarrollo económico del país; se determina como el principal componente del sector secundario, encargado de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado, pueden ser consumidos directamente o ser utilizados como materias primas para otras industrias, este proceso permite la combinación de los factores de producción básicos: *tierra, capital y trabajo* como los considero Smith, A. (2011).

2.2.1. Tipos de Industria

Por su posición dentro de la cadena de producción:

Para Casani, F., y otros (2008), dependiendo de las actividades realizadas por las organizaciones estas se clasifican así:

Industrias primarias: aquellas que se encargan de la extracción u obtención de materias primas.

Industrias secundarias: Son aquellas que procesan o convierten las materias primas en productos finales.

Industrias terciarias: Son las industrias de servicios que engloban las ventas al por menor y al por mayor.

Industrias cuaternarias: Comprende las actividades que proporcionan conocimientos e información.

Por el tamaño de la industria

En Colombia, según la Asociación de medianas y pequeñas empresas (ACOP), mediante la Ley 590 del 10 de julio de 2010 define los parámetros de clasificación para las micro, pequeñas y medianas empresas, así:

Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores, activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores, activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Mediana Empresa: personal entre 51 y 200 trabajadores, activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La muestra se obtuvo a partir del análisis de la información suministrada por la Cámara de Comercio de la ciudad registrada en el Censo Industrial donde se encuentran relacionadas 96 pequeñas y medianas empresas (Pymes), siendo nuestro propósito el determinar empresas de carácter industrial pertenecientes a los sectores metalmecánico, carrocero, construcción, fabricación de autopartes e industrias de alimentos como más representativas de la ciudad.

A partir de esta muestra y según criterio del investigador, se quiso aplicar la técnica de muestreo por conveniencia, a fin de involucrar un número mayor de organizaciones en la cual se pudieran incluir más empresas representativas según la clasificación derivada del sector industrial expuesta en el marco teórico de la presente investigación, por lo cual se escogieron 20 Pymes como muestra del presente estudio, se seleccionaron de acuerdo a la técnica de muestreo no probabilístico bajo el criterio de muestreo por conveniencia. El muestreo por conveniencia lo define Creswell, J.W. (2003), como un “procedimiento de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados”. McMillan J.H. & Schumacher S. (2001) definen el muestreo por conveniencia como en “método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesibles o disponibles”. Es importante mencionar que solo 16 empresas escogidas colaboraron con el diligenciamiento de la encuesta y se entrevistaron a 10 funcionarios de las mismas empresas los cuales suministraron la información objeto de estudio.

3. METODOLOGÍA:

El estudio se desarrolló desde un punto de vista exploratorio con un gran contenido descriptivo, basado en el análisis de 16 encuestas y 10 entrevistas en profundidad aplicadas a los gerentes y/o directivos de las Pymes del sector industrial de la ciudad de Duitama, como punto de partida se analizó la información científica tomando como base algunas consideraciones en la temática expuestas por Herbert Simón, Jones, G. y McLeod entre otros, esta revisión bibliográfica permitió definir el proceso de toma de decisiones, estableciendo cada uno de los modelos definidos, lo mismo que aquellos conceptos que giran en torno del conocimiento general que tienen las organizaciones sobre el proceso de toma de decisiones. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados, Hernández, S. R. (2008).

La técnica metodológica utilizada fue la de estructurar y validar una encuesta con 23 preguntas abiertas y cerradas instrumento aplicado directamente por los investigadores con el fin de entender claramente lo expuesto por cada uno de los directivos encuestados, dando como resultado las implicaciones que presenta la experiencia y el aprendizaje en desarrollo de habilidades de orden analítico, práctico o creativo. Igualmente se estructuró una entrevista en profundidad con 5 preguntas abiertas aplicada a 10 gerentes de las mismas empresas seleccionadas a fin de precisar y complementar la forma como los directivos toman decisiones organizacionales. El proceso de recolección de la información se realizó durante un periodo de tres meses brindando la información primaria pertinente para el análisis de las variables que conforman el proceso de toma de decisiones organizacionales según lo planteado en los objetivos y propósito de la investigación. Recolectada la información, las encuestas se sistematizaron a través de cuadros Excel para su tabulación y graficación; en cuanto a la información cualitativa recopilada a través de las entrevistas se analizaron con el apoyo de ATLAS.ti utilizado en versión

Ana Graciela Martínez Cárdenas

de prueba 6), programa computacional para el análisis cualitativo de información que analiza texto, gráficos, audios y videos; en este caso en particular se realizó a través de la exploración, organización y agrupación de la información recolectada con el propósito de complementar en análisis del proceso que realizan los directivos en el campo decisonal, dicha información conforma los resultados expuestos más adelante; en cuanto a la información secundaria, que permita darle viabilidad y pertinencia al estudio, se recurrió a fuentes escritas especializadas a través de su localización, recolección y recapitulaciones de diferentes autores que han trabajado sobre la toma de decisiones y su proceso, conformando fichas bibliográficas y de lectura de información relacionada consignada en libros, revistas, periódicos y la internet, procurando complementar toda la información necesaria que permitiera en un momento dado ofrecerle validez al estudio realizado y retomar esta información para la construcción del marco teórico.

Se evidencia que la mayor actividad que se desarrolla en la ciudad es la metalmecánica considerándose que es una ciudad intermedia en donde se concentra gran parte del mercado transportador del país, y según la Cama de Comercio de la provincia del Tundama establece que esta actividad está muy desarrollada en la ciudad por estar estratégicamente ubicada dentro del corredor industrial de Boyacá.

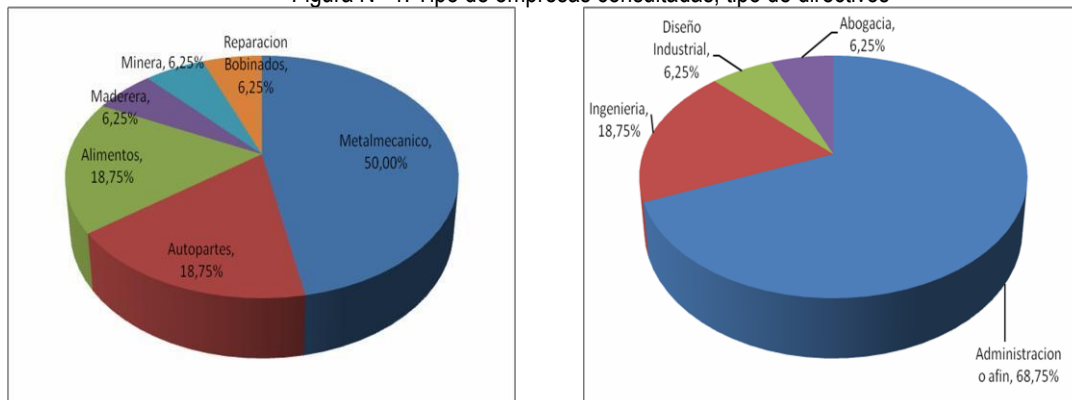
4. RESULTADOS:

A partir de los instrumentos descritos en la metodología, se recolecto y proceso la información de 16 empresas medianas y pequeñas del sector industrial de Duitama a los gerentes o sus delegados quienes son los funcionarios encargados de la toma de decisiones en dichas organizaciones; se presenta en este apartado el proceso que siguen los gerentes de las empresas cuando toman decisiones. Se estableció que el proceso de toma de decisiones en la muestra seleccionada no se realiza de acuerdo a los parámetros normativos descritos en el marco teórico, sino que este proceso de desarrolla de forma intuitiva a partir de la experticia personal del directivo. Se presentaron limitantes relacionadas con el tiempo de que disponen los directivos para facilitar la información a través de la encuesta, el desconocimiento por parte de algunos de ellos de los aspectos formales relacionados con el proceso de toma de decisiones y la reserva que los gerentes tienen sobre el manejo de la información.

4.1 Aspectos Generales

La primera parte de la encuesta busco caracterizar el sector industrial al que pertenecían las empresas seleccionadas, con el objetivo de determinar que actividad comercial es la que presenta mayor presencia en la ciudad. A partir de la información dada por las industrias y siguiendo su clasificación CIU establecida por el Departamento Nacional de Estadística DANE, se determino que la actividad económica de mayor presencia en el sector industrial de Duitama (50%) es la actividad metalmecánica, seguida de las industrias de alimentos y autopartes (18,75%), siendo muy poco significativas las empresas mineras y madereras, que en ambos casos representan un 6,25% de la actividad. El tipo de directivo presente en las organizaciones encuestadas son profesionales (87,5%), con formación en administración o programas afines y en un 50% son hombres. Ver Figura N° 1.

Figura N° 1. Tipo de empresas consultadas, tipo de directivos



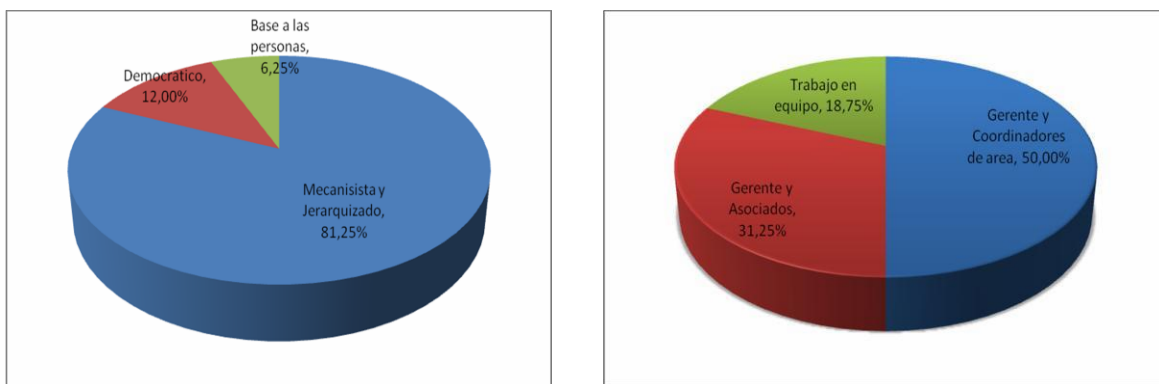
ACERCAMIENTO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE DUITAMA, BOYACA, COLOMBIA

Ana Graciela Martínez Cárdenas

Se evidencia que la mayor actividad que se desarrolla en la ciudad es la metalmecánica considerándose que es una ciudad intermedia en donde se concentra gran parte del mercado transportador del país, y según la Cama de Comercio de la provincia del Tundama establece que esta actividad está muy desarrollada en la ciudad por estar estratégicamente ubicada dentro del corredor industrial de Boyacá. Igualmente se estableció que estas organizaciones están dirigidas igualmente por hombres y mujeres denotándose alta participación del género femenino en los niveles directivos organizacionales y principalmente con niveles de educación superior lo que supone que se tiene la capacidad de tomar decisiones acordes, buscando y evaluando los recursos existentes de acuerdo a las capacidades cognitivas que presente el directivo según lo expresado por Simón H.

A partir de la auto identificación, se quiso establecer el tipo de estructura organizacional presente en las empresas (87,5% presentan una estructura organizacional definida), con el objetivo de determinar si esta se correlaciona con alguno de los modelos administrativos de toma de decisiones presentados por Simón, Jones entre otros, o que tan estructuradas pueden ser las decisiones que se toman; se evidencia igualmente que el gobierno corporativo coadyuva al proceso de toma de decisiones, conformado este por el gerente y coordinadores de área (50%). Ver Figura N° 2.

Figura N° 2. Estructura organizacional, Gobierno Corporativo



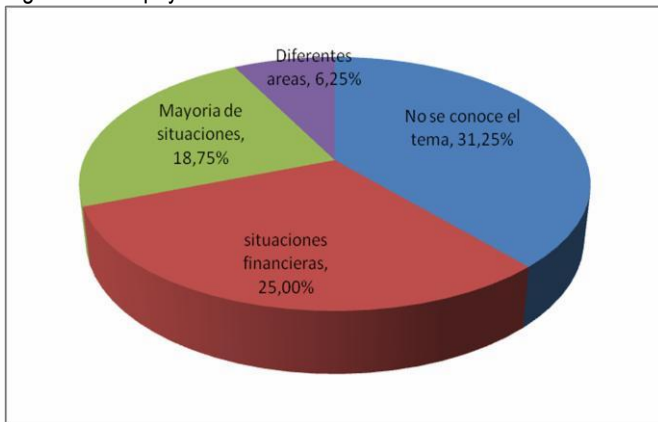
Fuente: elaboración propia

Se infiere que las organizaciones que presentan una estructura organizacional definida, presentan igualmente una estructuración en todos sus procesos y principalmente en el de toma de decisiones que den claro cumplimiento a lo propuesto en sus objetivos organizacionales a largo, mediano y corto plazo, acordes al logro de su misión. Igualmente antes de tomar cualquier decisión el directivo consulta con el grupo más cercano de colaboradores el proceso a seguir en la toma de una decisión importante para la organización, entre ellos los coordinadores inmediatos por aéreas a los gerentes asociados, siguiendo para el caso la mayoría de las etapas del proceso propuestas por Robbins (1994). Igualmente, se tienen en cuenta aspectos descritos por Castro P. (2014) donde esas decisiones tomadas deben reunir por lo menos las características por él planteadas, situación que se soporta para la mayoría de organizaciones en la clara definición de una estructura orgánica que le permita lograr el alcance y los objetivos propuestos.

4.2 Proceso de Toma de Decisiones

En la segunda parte se buscó identificar claramente en cabeza de quien se toman las decisiones, en qué casos se busca apoyo para tomar decisiones, determinar e identificar tanto el proceso como los factores que influyen en la toma de decisiones, establecer las razones por las cuales se toman decisiones empresariales y determinar las principales herramientas que los directivos utilizan y tienen en este proceso. En base a lo expresado por los encuestados, el 50% opina que el decisor es el gerente, un 25% deja al equipo de trabajo decidir el curso de acción a seguir en la solución de los problemas empresariales; para este proceso el 31,25% de los encuestados buscan apoyo para tomar una decisión cuando no conocen el tema, un 25% busca apoyo cuando se deben tomar decisiones de carácter financiero. Ver Figura N° 3.

Figura N° 3. Apoyo en la Toma de Decisiones



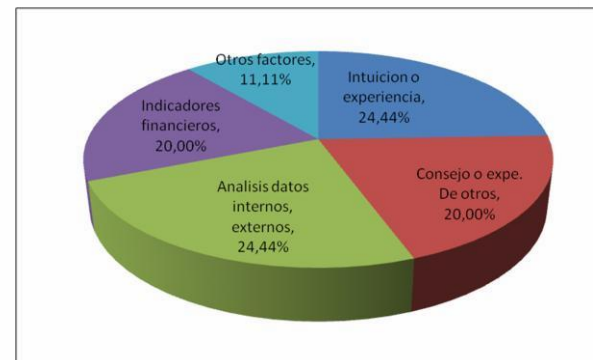
Fuente: elaboración propia

Se observa que en el proceso de toma de decisiones, por los empresarios encuestados, se busca apoyo en situaciones particulares y en situaciones financieras ya que como lo expresa Castro, P (2014) este proceso debe reunir una serie de características que en su mayoría se deben cumplir para no impactar negativamente el desarrollo organizacional con la toma de una decisión errada. Igualmente dependiendo del tipo de decisión y según las descritas en el marco teórico del estudio, pueden estas presentar tratamientos especiales dependiendo de su alcance y naturaleza. En la mayoría de organizaciones las decisiones programadas corresponden a aquellas que se toman en relación con la producción, compras, entregas, pagos, inversiones, manejo de personal. Los tomadores de decisiones indican que aquellas que consideran decisiones fáciles están conectadas con el proceso cognitivo, se relacionan con la parte operativa del negocio y que se van dando con la experiencia como las compras, mejoras del proceso productivo, reorganización contable; algunos

entrevistados igualmente manifiestan que no hay decisiones fáciles todas necesitan ser analizadas, se expresa que las decisiones difíciles se relacionan con eventos desconocidos o que no se tiene conocimiento.

En cuanto al proceso o etapas que se sigue para la toma de decisiones, el 50% no puntualiza un procedimiento definido, el 37,5% indican que siguen un proceso donde identifican el problema, identifican las causas y consecuencias, buscan una posible solución teniendo en cuenta costos y tiempos, si es necesario se consulta con gerencia y toman la decisión, el 12,5% expresan que este proceso está descrito en el manual de funciones y necesidades de la empresa en procura de obtener siempre la satisfacción del cliente. Frente a la reacción de tomar una decisión en situaciones críticas el 100% de los encuestados guardan calma, analizan el problema, buscan alternativas de solución, consultan a otras personas sobre la temática en particular (a expertos interna o externamente), analizan alternativas y se toma la decisión. Es de anotar que según el proceso seguido para tomar una decisión se ajusta a algunas de las etapas propuestas por Robbins (1994) y que describen en el marco teórico; también se puede observar que según las características de este proceso se ajusta al modelo descrito por los encuestados para la toma de decisiones al modelo racional descrito por Jones G. (2008), se observa claramente que en este proceso la mayoría de los empresarios analizan y estudian el mejor curso de acción a seguir en la solución de sus problemas. En base a los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones organizacionales, se considera como factor principal la intuición o la experiencia de los gerentes, al igual que los consejos o experiencias de otros conocedores de las mismas situaciones o al análisis de datos internos o externos que posee la organización. Ver Figura N° 4.

Figura N° 4. Componentes o Factores que influyen en la Toma de Decisiones



Fuente: elaboración propia

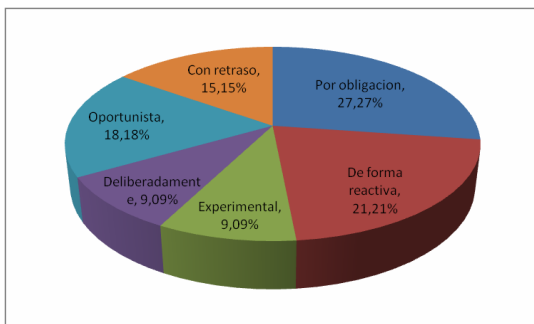
ACERCAMIENTO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE DUITAMA, BOYACA, COLOMBIA

Ana Graciela Martínez Cárdenas

analizados en toma de decisiones se quiso averiguar en que herramientas se apoyan los gerentes para desarrollar este proceso, encontrando los siguientes elementos:

Dentro de los componentes o factores que influyen en la toma de decisiones y las descritas en el marco teórico, los gerentes afrontan este proceso con base en la intuición o experiencia propia y en el análisis de datos internos y externos indicando que este factor contribuye a tomar buenas decisiones puesto que han generado efectos positivos en desarrollo de su actividad empresarial, igualmente se analiza que de los factores investigados, y según respuestas de los encuestados todos ellos se encuentran presentes en este proceso, indicando que se constituyen en aspectos presentes en todo este proceso. En todo proceso decisorio se encuentran razones por las cuales se deben tomar decisiones y que según los aspectos focalizados a tener en cuenta son aquellos relacionados con el cumplimiento de leyes y normas, factores externos que están fuera de control, para responder a cambios presentes en el ambiente y para aprovechar oportunidades, las cuales se relacionan directamente con la actividad del negocio y que responden a problemas de carácter financiero, administrativo y tecnológico. Ver Figura N° 5.

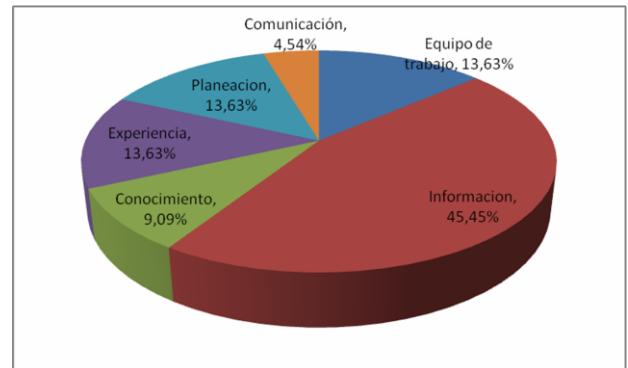
Figura N° 5 Razones que influyen en la Toma de Decisiones.



Fuente: elaboración propia

El aspecto encuestado y analizado corrobora que los directivos se ven enfrentados diariamente a solucionar problemas de diferente orden mediante un proceso de responder a las oportunidades o amenazas presentes en el medio; igualmente se ven impulsados a tomar decisiones en virtud al cumplimiento de normas y leyes, constituyéndose en decisiones que se toman por obligación como casos relacionados con las liquidaciones de personal, pago de multas, impuestos entre otros; otra de las razones es la toma de decisiones de forma reactiva para responder a situaciones que están fuera de control y que obligan al directivo a actuar. En todo proceso decisorio y según lo expuesto por los diferentes autores

Figura N° 6. Herramientas del proceso de Toma de Decisiones

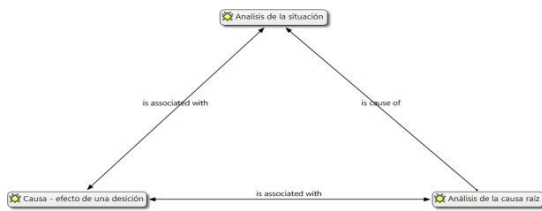


Fuente: elaboración propia

Una de las principales herramientas a las que se recurre en caso de tomar una decisión es la información, ya que para la mayoría de los encuestados este es un pilar importante (45,45%), Ver Figura N° 6. Las decisiones organizacionales hoy por hoy, en un ambiente globalizado, deben responder a los intereses del grupo de relacionados por lo que deben ser estructuradas de forma tal que generen valor, es decir que estas decisiones procuren uso eficiente y efectivo de los recursos con que cuenta la organización, por lo que el decisor como lo expresa Simón, H., debe ser una persona con capacidades cognitivas que busque y evalúe el mejor plan de acción a seguir como es el caso en las decisiones no programadas. Se evidenció que los tomadores de decisiones buscan apoyo cuando no conocen del tema e igualmente cuando se trata de tomar decisiones en aspectos financieros; se evidenció que se recurre a herramientas como la información, la planeación, la experiencia y el trabajo en equipo elementos estos que fortalecen todo el proceso decisorio organizacional.

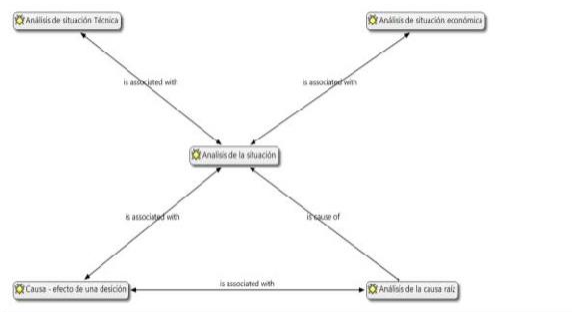
A través del análisis complementario realizado a través de entrevistas practicadas es importante anotar que los directivos de las empresas del sector industrial de la ciudad de Duitama siempre analizan la situación cuando de tomar decisiones se trata, y conlleva al análisis de la causa raíz de los problemas que se les presentan junto con la causa efecto que ellas producen, esta relación se puede ver en las Figuras N°s 7 y 8 respectivamente.

Figura N° 7. Análisis de la causa-raíz



Fuente: elaboración propia

Figura N° 8. Análisis de la situación



Fuente: Elaboración propia

5. DISCUSIÓN:

Los resultados obtenidos en el presente estudio documentaron los objetivos propuestos en la misma, los cuales se orientaban a establecer como es el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial de la ciudad de Duitama a partir del interrogante ¿Que método utiliza el directivos de las Pymes del sector industrial de la ciudad de Duitama para tomar decisiones organizacionales, que les permitan lograr mayor eficacia y eficiencia en desarrollo de sus negocios?, teniendo en cuenta particularmente quienes intervienen en el proceso de toma de decisiones, en que elementos se apoya este proceso, que factores presentes en el ambiente inciden para la toma de una decisión adecuada y determinar a que herramientas se recurre a la hora de tomar una decisión.

En las empresas del sector industrial de la ciudad de Duitama se aprecia que llevan en el mercado más de 20 años de trayectoria y que han sabido sortear diferentes situaciones para lograr su permanencia; se establece que la dirección de las mismas cuenta con directivos de amplia experiencia en la actividad a la cual pertenecen y que de una forma u otra han sabido tomar decisiones para lograr el reconocimiento en el medio, se pudo apreciar que los decisores de estas organizaciones presentan un nivel de educación profesional en programas afines a la administración por lo que tienen conocimiento del proceso; actúan en estas actividades decisorias tanto hombres como mujeres en la misma proporción.

Derivado de la calidad y trayectoria profesional de los gerentes de las organizaciones encuestadas, han propendido por que la mayoría de ellas presenten una plataforma estratégica con la declaración de su misión, visión, valores corporativos, cartas de dirección empresarial entre otros elementos que direccionan el rumbo a seguir de su empresa, lo cual muchas de las veces facilita el proceso de toma de decisiones.

Al analizar la muestra se encontró que en las empresas encuestadas no tienen un modelo estructurado para el proceso de toma de decisiones, cuando se presentan procesos de toma de decisiones de envergadura se recurre a la experiencia propia o en algunos casos particulares se recurre a la experiencia de otros para fundamentar la toma de una decisión.

Respecto a aquellos elementos que deben estar presentes en un proceso decisorio y que se enuncian por autores versados en el tema de toma de decisiones organizacionales se encontró que el principal apoyo para este proceso se realiza cuando no se conoce mucho del tema y cuando se trata de tomar decisiones de envergadura como en el caso de decisiones de carácter financiero; como herramienta principal de las enunciadas también en el marco teórico la encuentran en la información que se maneja por lo que se trabaja mucho al interior de las organizaciones porque este factor se encuentre siempre al día, constituyéndose este elemento como base de todo el proceso.

En todo proceso decisorio, los gerentes retardan mucho el tomar decisiones por lo que en la mayoría de las veces como lo manifiestan las toman por obligación, por lo que a la luz de hechos cumplidos deben tomarse las decisiones en forma oportuna. Igualmente para este tipo de organizaciones falta la concreción de políticas claras en todos los aspectos organizacionales ya que ellas se constituyen en directriz a la hora de tomar una decisión. Otro de los aspectos a tener en cuenta es que los directivos no tienen en cuenta que las opiniones de otros de sus colaboradores pueden resultar de ayuda en la solución de los problemas que se presentan. Ninguna organización utiliza un modelo estructurado para la toma

Ana Graciela Martínez Cárdenas

de decisiones ni se conocen modelos sistematizados que coadyuven a esta función.

Es importante resaltar que en la región no se encontraron estudios relacionados con la toma de decisiones organizacionales por lo que la presente investigación se constituye en un punto de partida para futuros estudios que involucren más empresas y poder llegar a un análisis más profundo en el tema. A nivel nacional se encontró un estudio comparativo entre las Pymes y la gran empresa Barranquillera relacionado con la toma de decisiones, Cabeza L., y Muñoz, A. (2010), documento en el cual se encuentran similitudes relacionadas con este proceso en cuanto a no tener un modelo estructurado para la toma de decisiones por parte de las empresas; a recurrir a la intuición basados en la experiencia para dar solución a los problemas; a la alta participación de la mujer en cargos directivos y por lo tanto se constituye en un tomador de decisiones; a la profesionalidad de los directivos organizacionales; analizar las causas del problema para encontrar la solución más óptima.

Están presentes en este tipo de estudios limitantes como las relacionadas con la baja participación y la falta de tiempo por parte del empresario y no encontrar estudios previos que direccionen el punto de partida en investigaciones de este tipo; aspectos que en momento dado no permiten profundizar más en el tema pero que se deja como punto de partida para futuras investigaciones en otras organizaciones o en otras zonas del País.

Los resultados encontrados son de gran importancia para la academia ya que en los programas de administración y afines del país tanto de universidades públicas como privadas constituye un elemento para reforzar los conocimientos y practicas impartidas a los estudiantes sobre estas temáticas y a los empresarios para ofrecer cursos de capacitación en el área específica que contribuyan a fortalecer sus conocimientos de orden científico en esta temática.

6. CONCLUSIONES:

En la mayoría de las empresas encuestadas no se tiene definido un modelo específico de toma de decisiones. Los empresarios recurren a la experiencia y la intuición para dar solución a un problema. La herramienta principal a la cual se acude en todo proceso decisorio lo constituye la información.

Los modelos definidos por los autores para el proceso de toma de decisiones organizacionales consisten en estructurar una serie de pasos que le permiten el tomador de decisiones realizar el proceso de forma ordenada y que

lógicamente resulte la más acertada para la organización en términos de costo y tiempo.

El decisor en la mayoría de las organizaciones es el gerente de la misma, situación que no permite a los demás involucrados en los problemas plantear soluciones posibles que podrían brindar diferentes alternativas de solución a los problemas presentados.

Los directivos encuestados se ven impulsados a tomar decisiones en virtud al cumplimiento de normas y leyes, constituyéndose en decisiones que se toman por obligación, como casos relacionados con las liquidaciones de personal, pago de multas, impuestos entre otros.

7. REFERENCIAS:

- Cabeza L., y Muñoz, A. (2010). Análisis del Proceso de Toma de Decisiones, Visión desde la Pyme y la gran empresa de Barranquilla. Disponible en: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericanos_administracion/volumenVI_numero10_2010/analisis_proceso_toma_decisiones_vision_pyme_gran_empresa.pdf
- Casani, F., y otros (2008). Economía. Madrid. Editex.
- Castro, P. (2014). Toma de Decisiones Asertivas para una Gerencia Efectiva. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11746/1/TOMA%20DE%20DECISIONES%20ASERTIVAS%20PARA%20UNA%20GERENCIA%20EFECTIVA.pdf>
- Creswell, J.W. (2003). Reseach Design. Qualitative, Quantitative, ans Mixed Methodos Approaches. Sage Publications. EUA.
- Drucker, P.F. (2002). Los desafíos para la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá. Norma.
- Jones, G., George, J., (2006). Administración Contemporánea. México. MacGraw Hill. .
- Simón H. (1982). El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. Buenos Aires: Aguilar.
- Smith A. (2011). La Riqueza de las Naciones. Alianza Editorial.
- Hernández, R. (2008). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

- Laudon, K. (2002). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Prentice-Hall.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Education.
- McMillan, J.H. & Shumacher, S. (2001). *Research and education: A conceptual introduction*. New York: Addison Wesley Longman.
- Navia, M. (1999). *Procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas de Barranquilla*. Tesis de grado especialización en mercadeo, Universidad del Norte.
- Rue, L. y Byars, L.I. (2006). *Administración: Teoría y Aplicaciones*. Colombia: Alfaomega.
- Robbins, S.P. (1994). *Administración, teoría, práctica*. México. Prentice Hall.
- Rodríguez C., y Yunier, M. (2010). *Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales*. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352010000100006&script=sci_arttext