



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGIA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE TOMA DE
DECISIONES EN EMPRESA FAMILIAR**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

RODRÍGUEZ ESTRADA BERENICE ELIZABETH

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN

COMITÉ: LIC. ALEJANDRO CHONG PÉREZ GALLARDO

MTRA. SARA GUADALUPE UNDA ROJAS

MTRO. SERGIO RODRÍGUEZ ARRIETA

LIC. JAZMIN ARACELI PÉREZ ACOSTA



FEBRERO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGIA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE TOMA DE
DECISIONES EN EMPRESA FAMILIAR**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

RODRÍGUEZ ESTRADA BERENICE ELIZABETH

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: DR. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN
COMITÉ: LIC. ALEJANDRO CHONG PÉREZ GALLARDO
MTRA. SARA GUADALUPE UNDA ROJAS
MTRO. SERGIO RODRÍGUEZ ARRIETA
LIC. JAZMIN ARACELI PÉREZ ACOSTA



FEBRERO 2014

DEDICATORIAS:

Para la estrella más brillante de mi cielo, la cual siempre observaré con amor y admiración...mi Mami. De tí he aprendido lo mejor, me has enseñado a ser una persona independiente y fuerte. Sabes que contigo me siento mejor y feliz. Gracias por ser la mejor. Bonita te adoro. Agradezco tu esfuerzo y te comparto el mío ya que tú has sido mi inspiración.

A los ángeles que me han cuidado desde niña, ángeles que en esta vida toco ser mis hermanas, quienes han merecido mi agradecimiento eterno y mi cariño, las únicas y las mejores Karina y Karen, las quiero son las mejores hermanas que la vida pudo darme. Al pequeño más grande, de quien espero y esto sirva de ejemplo, te quiero Brian, esfuérate hermanito tú eres capaz de mucho, siempre podrás contar conmigo.

Por quienes desde su llegada han hecho una revolución mi vida, y que considero mis estrellitas: Erick, Jael, Leo, Osvi e Iker. Gracias por sus sonrisas y su cariño. Los súper amo sobrinos, son ustedes importantísimos para mí.

Con total inspiración a la representación del amor en su forma humana: Carlos Vela, tú has sido mi apoyo, la ilusión, la persona que necesito y con quien busco compartir mis éxitos, te agradezco uno a uno cada momento a tu lado, tus cuidados y lo más importante, tu amor incondicional, por eso y mil cosas más...TE AMO.

También a quien ya forma parte de mi familia y a quien pido y se esfuerce por la que ha formado. Te agradezco Carlos Jair.

Definitivamente a quienes ya no forman parte de este mundo, pero sé que desde donde estén ojala y se sientan orgullosos, a ti Papá por el simple hecho de serlo, gracias, sabes que te querré siempre; a ti Martha Pérez por enseñarme la importancia de la amistad, la responsabilidad del trabajo y por concederme el orgullo de conocerte, amiga te admiraré siempre.

Gracias por la representación de la verdadera amistad, a quienes adoro y admiro por todo lo que han logrado por ellas solas, una a una forman parte especial de mi vida: gracias por todo lo que han hecho por mí y sobre todo por ser unas excelentes personas y amigas...las especiales: Maurry, Marisol, Wendy, Naye, Rocío, Denis, Blanca, Nilsa, Jessi e Ivon

A los únicos consentidores y queridos: Hugo, John, Néstor, Migue, Ivan y Luis; su amistad ha sido de las más significativas, les agradezco sus cuidados y cariño.

Al amigo de la familia el cual se ha ganado mi cariño, Sr Donato, gracias por pensarnos como parte de su familia.

AGRADECIMIENTOS:

Especialmente a la **UNAM**, máxima casa de estudios, la cual formó en mí el orgullo de ser universitaria y de esforzarme día a día en lo profesional.

Indiscutiblemente a los que forman la **FES - Zaragoza**, ahí aprendí de excelentes profesores y compañeros. De la FES-Z, llevo excelentes recuerdos. Gracias por hacer de mí una Psicóloga comprometida con su profesión para aplicarla con ética y profesionalismo.

A quien me introdujo, dirigió, apoyó y creyó en mí, para desarrollarme en el ámbito de la Psicología Organizacional. Mi tutor el **Dr. Sergio Antonio Bastar Guzmán**, gracias por ser un excelente profesor, le estaré eternamente agradecida por su apoyo y confianza.

A mis Sinodales, por brindar su asesoría, por compartir su conocimiento, por su total apoyo y comprensión. Mil gracias, no se imaginan lo importante que fue su aportación a este proyecto: **Maestra Sara Guadalupe Unda Rojas, Maestra Jazmín Araceli Pérez Acosta, Maestro Alejandro Chong Pérez Gallardo y Maestro Sergio Rodríguez Arrieta.**

A quien apareció para elevar la percepción de lo que soy y proyecto. **Lilia Corte Mellado**. Por compartir su conocimiento y por crear resultados visibles, mil gracias.

A las nuevas amigas con las cuales aprendí demasiado, tanto de ellas como de su ejercicio profesional y a quienes deseo todo el éxito: Gracias por su amistad que surgió durante el Diplomado en Psicología Organizacional: **Miri, Vicky, Sandi, Ale, Edith, Mary, Daysi, Tani Nati y Carmen.**

ÍNDICE:

DEDICATORIAS:	3
AGRADECIMIENTOS:	4
RESUMEN:	9
INTRODUCCIÓN:	10
1. MARCO TEÓRICO.	12
1.1. INTRODUCCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES	12
1.1.1. ORIGEN DE LA TOMA DE DECISIONES	12
1.1.2. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO TOMA DE DECISIONES.	14
1.1.3. REQUISITOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	17
1.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES	19
1.1.5. TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES	21
1.1.6. TOMA DE DECISIONES EN GRUPOS	21
1.1.7. TIPOS DE DECISIÓN	23
1.1.8. PROCESOS DE LA TOMA DE DECISIONES	25
1.1.9. CONDICIONES DE LA TOMA DE DECISIONES	29
1.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES.	30
1.2.1. PERCEPCIÓN	30

1.2.2. EL PENSAMIENTO	31
1.2.3. SUBJETIVIDAD	32
1.2.4. LAS EMOCIONES	34
1.2.5. LOS SENTIMIENTOS	35
1.2.6. LA RACIONALIDAD	37
1.2.7. LOS NIVELES DE INFLUENCIA	38
1.2.8. LA EFICIENCIA	38
1.2.9. LA EFICACIA	39
1.3. LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL DIRECTIVO	40
1.3.1. IMPACTO DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL	40
1.3.2. FOCO DE TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL DIRECTIVO.	41
1.3.3. TIPOS DE LIDERAZGO PARA LA TOMA DE DECISIONES.	43
1.3.4. AFECTACIÓN DEL CLIMA LABORAL EN TOMA DE DECISIONES CON LIDERAZGO AUTOCRÁTICO.	46
1.3.5. EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL COMO LÍDER EN UNA ORGANIZACIÓN.	47
1.3.6. MANEJO DE CONFLICTOS.	49
1.3.7. ESTRATEGIAS DE MANEJO DE CONFLICTOS.	51
1.4. TOMA DE DECISIONES EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL Y SU IMPLICACION EMPRESA FAMILIAR	54
1.4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR	54
1.4.2. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	54

1.4.3. CARACTERÍSTICAS DE EMPRESA FAMILIAR	56
1.4.4. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	59
1.4.5. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA EMPRESA FAMILIAR	60
1.4.6. LA CULTURA COMO IMAGEN INSTANTÁNEA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	62
1.4.7. LAS PRINCIPALES DIFICULTADES QUE ENFRENTA LA EMPRESA FAMILIAR.	64
1.5. INDUSTRIAS SAEZ S.A. DE C.V. ANALISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESA FAMILIAR	65
1.5.1. TIPO DE NEGOCIO	65
1.5.2. LA ORGANIZACIÓN	66
1.5.3. INTRODUCCIÓN A LA REALIDAD DE LA EMPRESA	66
1.5.4. ORGANIZACIÓN DE LA PROPIEDAD.	71
1.5.5. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.	72
1.5.6. SUCESIÓN DE LA SEGUNDA GENERACIÓN.	74
2.- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.	75
2.1. CONCLUSIÓN DE LA JUNTA DE TRABAJO	78
2.2. LO EVIDENTE:	79
2.3. LO OCULTO:	81
2.4. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA FAMILIA CASO: FAMILIA SAEZ:	85
2.5. ANÁLISIS DE PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	86
2.6. ANALISIS DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS: "UN DIAGNOSTICO BASADO EN LOS PRINCIOS DE RIESGO E INCERTIDUMBRE" EN EMPRESA FAMILIAR	87

3.- PROPUESTA DE MODELO DE TOMA DE DECISIONES APLICABLE A EMPRESA FAMILIAR.	94
4. APLICACIÓN Y BENEFICIOS DEL MODELO DE TOMA DE DECISIONES EN EMPRESA FAMILIAR	99
4.1.- PASOS DEL MODELO DE TOMA DE DECISIONES. PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS:	100
5. CONCLUSIÓN	102
REFERENCIAS:	105
ANEXOS	109

RESUMEN:

El presente trabajo es un diagnóstico de la toma de decisiones a nivel directivo en empresa familiar, para el diseño de un modelo de toma de decisiones en donde se involucra la característica familia.

Con el fin de determinar cómo se toman decisiones en una empresa familiar, se aplicó para ello un test de estilos de toma de decisiones a siete integrantes de la familia y/o empresa, a nivel directivo en donde se analizó los indicadores y las variables sobre los estilos de toma de decisiones, también se analizó una junta de trabajo, a través de un diagrama de flujo para estructurar el modelo de toma de decisiones en Industrias Saez S.A de .C.V

La toma de decisiones en la organización familiar, ha tenido que recurrir a métodos informales que trasladan la estructura familiar a la estructura organizacional, por tal motivo también se hizo un análisis estructural de la familia.

En general la psicología y en particular la Psicología Organizacional estudian el proceso de toma de decisiones como un proceso fino y metodológico, en donde se busca demostrar que se pueden hacer aportaciones vitales de carácter psicológico a los modelos racionales- administrativos, al estructurar un modelo dinámico que involucra la estructura familiar, los procesos psicológicos básicos y los procesos psicosociales en las organizaciones y que ofrecen una visión integral del proceso.

Los resultados van dirigidos a una organización cuya cultura se nota tradicionalista con un estilo de liderazgo autocrático, un proceso de toma de decisiones informal en donde no se analizan los datos y en donde también, cualquier proceso de negociación predomina el estilo ganar- perder y con actitud ante el conflicto latente.

INTRODUCCIÓN:

Una actividad cotidiana en las organizaciones es la toma de decisiones, proceso individual o grupal que requiere un análisis mental por parte de quien tiene la demanda de hacerlo, tomando en cuenta las alternativas, los riesgos, la reversibilidad y las consecuencias. Obedeciendo el tipo de decisión ya sean programadas o no programadas, impactan a corto plazo lo cotidiano de la decisión, las estrategias planificadas, los niveles de aceptación de los subordinados y las finanzas, por mencionar algunas; porque una decisión bien tomada puede acercar a la organización a las metas prospectadas y también una decisión puede afectar la estructura familiar o hacerla más fuerte en relación a las alianzas.

Para este trabajo es de suma importancia mencionar que la adopción de un modelo de toma de decisiones ayuda al nivel directivo a poder implementar la toma de decisiones como cualquier proceso productivo en donde es necesario valorar toda alternativa en relación al impacto que repercute en la organización, cuidando los recursos y valorando el resultado, el cual se busca sea objetivo.

Dada la importancia de la toma de decisiones en relación con el éxito de la empresa familiar, el desarrollo y crecimiento organizacional, es necesario que el proceso de toma de decisiones obedezca las exigencias de la demanda de la decisión, debido a que se deben de analizar las alternativas y reducir la distancia que existe entre incertidumbre y certeza.

La particularidad de la empresa familiar recae en que los integrantes de la familia son los encargados de administrar la organización, ponderando el capital a la hora de decidir y que dependiendo de la estructura familiar consolidada, se obedece al modo como se acostumbra tomar decisiones, muchas veces las decisiones están en manos del fundador y/o padre y son adoptadas por los hijos y/o gerentes y que

si falta el fundador la sucesión de la administración, será al estilo de quien toma la dirección general.

Siempre una decisión trae ciertas consecuencias que afectarán de una u otra forma el presente y futuro de la organización. Es por eso que actualmente la toma de decisiones debiera ser un tópico importante para las organizaciones privadas o familiares.

Para la elaboración de este trabajo se inició con la descripción del origen de la toma de decisiones, se definió como proceso y se puntualizarán sus características, también se puntualizó la toma de decisiones a nivel individual y grupal.

Se tomó en cuenta los elementos que intervienen en el proceso de toma de decisiones, por ejemplo; la percepción, el pensamiento, las emociones, los sentimientos, la subjetividad y se mencionó la racionalidad para una visión integral del proceso, acompañado también de la eficiencia y eficacia del proceso así como el liderazgo y conflicto en representación de los procesos psicosociales.

Se realizó una descripción de la empresa familiar desde sus antecedentes, definición, características, estructura, los modelos explicativos, la implicación de la cultura organizacional, y las principales dificultades a las que se presenta la empresa familiar.

Para mostrar la empresa familiar la cual se sometió a análisis se describió la empresa desde su tipo de negocio, realidad, gestión, situación actual y gestión de la propiedad.

En el análisis de la empresa se analizó el proceso de toma de decisiones en base una junta de trabajo a través de un diagrama de flujo, un análisis de la estructura familiar a través de un familiograma.

También el nivel directivo se sometió a un test de estilos de toma de decisiones, en donde la descripción de resultados se hizo gráficamente.

Se diseñó progresivamente el modelo de toma de decisiones y se presentó como propuesta para lograr un análisis, negociación y toma de decisiones efectiva.

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. INTRODUCCIÓN A LA TOMA DE DECISIONES

1.1.1. Origen de la toma de decisiones

Las decisiones nacen cuando el ser humano tiene la oportunidad de decidir y de cuestionarse ante lo que debe hacer en cada momento de su vida, este proceso de toma de decisiones es muy importante en la juventud ya que es la época en la que se inician muchos de los proyectos que afectarán el futuro.

Es necesario considerar que un error en la toma de decisiones es la confusión que existe entre necesidad y deseo, dos elementos con los que los analistas se enfrentan diariamente y deben aprender a distinguir. Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo, olvidando aspectos como el análisis y la planeación. Al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que se siente en ese momento y se pasan por alto aspectos como el impacto de la decisión, impacto y ejecución, que de ser analizados llevarían la decisión a un resultado positivo

Decidir es una actividad cotidiana que abarca todo un proceso elaborado, que surge a partir de la existencia de un problema que se ha identificado y que es necesario resolver.

Entonces decidir consiste en la elección de una posible solución, entre varios cursos de acción alternativos. A lo anterior Cabañete, A. (1997) menciona que no se puede hablar de toma de decisiones ante una situación problemática en la que

no existe más que una alternativa. Cuando solo existe una solución posible al problema, no hay capacidad de elección, y por tanto, no hay decisión.

En el entorno organizacional, el decidir es una actividad que requiere de tiempo necesario para realizar un análisis adecuado, ya que en el quehacer del administrador una de las principales funciones es la toma de decisiones; la importancia de esta función trasciende en su labor, debido al proceso utilizado al decidir.

Ahora bien la toma de decisiones no es un proceso propio del entorno organizacional, ya que forma parte de la cotidianeidad del individuo, pero entonces ¿por qué el individuo toma decisiones? La respuesta se basa en la relación de demanda a solucionar problemas, ya que el individuo es catalogado como un ser infinito, pensante y activo, del cual su objetivo es satisfacer las necesidades individuales y las propias del sistema, en el plano de un papel decisorio. La decisión por tanto es la respuesta a un estímulo externo, se decide como consecuencia de algo y se hace uso de la cognición para el modo.

Es así como la toma de decisiones es una actividad que es empleada en los ámbitos circundantes del ser humano ya sea a nivel individual y grupal. También es una de las responsabilidades fundamentales de la organización.

Puede incluir la participación de los subalternos, de esta manera ayuda a la organización a aprender.

Incluye:

- i. La adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo.
- ii. La detección de limitaciones o discrepancias en la conducta,
- iii. El rendimiento esperado,
- iv. El análisis de eventos y alternativas
- v. La implantación de nuevos cursos de acción.

La organización aprende de sí misma cuando realiza una introspección de la situación y del factor a decidir, con ello puede hacer más enriquecedor y certero sus fundamentación al delimitar sus líneas de acción para la implementación de la decisión.

1.1.2. Definición del término toma de decisiones.

Constantemente se está ante la posibilidad de elegir o no tal cosa, tan solo a lo largo de un día, el individuo y los grupos están sometidos a tomar decisiones de las cuales depende como se desarrolle nuestro día, porque cada decisión es un efecto causal de lo que se decidió de modo correcto e incorrecto, pero todo depende de la persona y la situación ante la cual hay que tomar tal decisión, por ejemplo, un adolescente que no sabe de qué color comprar un par de zapatos, o un gerente el cual no sabe por cual paquete de pólizas le resultará ideal para sus trabajadores, al contratar su seguro de vida. Estos ejemplos describen que cada decisión depende de su complejidad y situación a la cual se someta la aplicación, elegir mal el color de los zapatos solo tendrían una repercusión en el adolescente y una mala decisión en el gerente, repercute en el trabajo del gerente y directamente en sus colaboradores para quienes contrata las pólizas, ya que el seguro de vida es importantísimo para un trabajador en relación con un siniestro en la organización.

Una decisión es un análisis entre una cosa y otra, en la cual se tiene que ir tomando en cuenta los pro y los contras ante ella; en donde hay que reconocer los elementos que serían necesarios para mostrar una visión plena de lo que se elige y porque se tomó tal decisión.

Fernández, J. (2004) define decisión como *“una elección, que empleando ciertos recursos, realiza un agente entre concepciones contrapuestas de creencias, sobre el mundo o entre cursos de acción alternativos, con la expectativa de que pueda conducir hacia objetivos deseados.”* (Pag. 96)

La definición anterior se incluyó como referencia porque abre el panorama sobre lo que son las decisiones en donde la persona o en este caso llamado agente, revisa y valora, para así poder llegar al objetivo deseado tomando en cuenta sus recursos, alcances y limitaciones.

Es de suma importancia para tomar una decisión que al menos existan dos alternativas de elección para llegar a una decisión, aunque en ocasiones solo se analice o se tenga prevista una alternativa la cual no hay que valorar. También la toma de decisiones conlleva a la acción pues no solo se queda en el plano cognitivo, también tiene sus alcances a nivel conductual pues al elegir ante una situación, se tiene que llevar a cabo de modo operación o ejecución de tal elección.

De igual modo se tiene que tomar en cuenta que toda decisión no significa que sea siempre la correcta, pues cabe la posibilidad de equivocarnos ante cualquier elección, ya que lo que realmente delimita una decisión coherente y de la cual se pueda predecir un resultado correcto, es del proceso del cual precede esta elección.

Muchas veces se ha llegado a pensar que una decisión y conflicto son casi lo mismo, por tal motivo hay que distinguir las diferencias que se resultan de interés para clarificar lo anterior por ello Amaya, J. (2009) menciona que “ *se está ante un conflicto cuando se tiene un desacuerdo entre una situación presente y una situación deseada y en tal caso la decisión alude a la elección tomada para reducir la discrepancia y esto porque obviamente se está expuesto a una elección sea la ideal para alguien y la incorrecta para otros, factor en donde juega un papel muy importante la percepción*”. Pag. 21

La percepción como proceso es el encargado de recibir, elaborar e interpretar información y por tal motivo, de éste proceso se filtra la toma de decisiones, ya que tanto en nuestra vida diaria, como también en el ámbito del labor profesional, en donde al decidir forma el presente (ya se eligió algo) y se visualiza el futuro de la decisión tomada y que sea la esperada (se denotan los resultados de la

decisión). Entonces la toma de decisiones es precedida por la percepción ante una situación o discrepancia.

Entonces la idea de que hay varias alternativas en realidad existe y que se requiere tomar decisiones, estas son un asunto perceptual.

Para Simonson, E. (1997, citado en Soto 2003) la toma de decisiones puede estructurarse en los siguientes pasos:

- 1.- Percepción de una situación que requiere una decisión
- 2.- Proposición de alternativas
- 3.- Valoración de las alternativas

De acuerdo con los puntos anteriores se puede retomar que efectivamente debe de estructurarse la toma de decisiones para que además de ser una elección a brevedad, sea una elección con un propósito deseable u objetivo definido y sometida a valoración de las alternativas con alto grado de compromiso ya que depende la situación, se aumenta la responsabilidad de la decisión.

Después de describir lo anterior es de suma importancia para esta ocasión el utilizar la definición de toma de decisiones para poder describir tal proceso en las organizaciones.

En Bastar, S. (2007) se encontró la siguiente definición de decisión como una *“línea de acción conscientemente escogida entre determinado número de posibilidades, con el fin de conseguir el resultado deseado. El proceso de toma de decisiones es la estrategia que lleva a dicha línea de acción”* (Pag.14)

Entonces se puede decir que una decisión es una elección entre dos o más alternativas, y el proceso de toma de decisiones es una estructuración que se describirá en etapas descriptivas, en donde se espera elegir una alternativa, evaluar la eficacia de la elección y por ultimo un problema es la discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Bastar, S. (2007) encontró que los factores principales que influyen en el proceso de toma de decisiones son:

- ✓ El grado de previsión de los resultados y de las consecuencias de los acontecimientos para cada una de las alternativas señaladas
- ✓ El respectivo grado de probabilidad de estos acontecimientos.
- ✓ La clase de sistema de valores utilizado para evaluar las alternativas y sus consecuencias.
- ✓ El tipo de objetivos que condiciona la toma de decisiones.

En el ámbito de las organizaciones, las decisiones que se toman son muchas y muy variadas, por lo que la responsabilidad de quien las adopta, dependerá del alcance e implicaciones de ellas, pues depende del nivel que se ocupa en la organización, sea personal de tipo directivo (donde se generan las políticas, normas, reglas y se planifican las decisiones), ejecutivo (quienes hacen cumplir las políticas, normas, reglas, procedimientos y decisiones), en el nivel administrativo o soporte (nivel en el cual recaen las decisiones) y por último el nivel operativo (en donde se lleven a cabo a nivel acción), es decir, en el grado de que las decisiones sean de mayor impacto, corresponderá a quienes tienen ocupan puestos con un importante grado de responsabilidad con repercusión inmediata en los trabajadores y en la organización. Tomando en cuenta los criterios de la decisión, por ejemplo la información, su análisis y el juicio, tales criterios definen la pertinencia de la decisión.

1.1.3. Requisitos para la toma de decisiones

La toma de decisiones podría considerarse como una condición en la cual existe una insatisfacción con la situación actual, con una motivación para desear cambiar una situación y con la capacidad de cambiar la situación, al vencer las amenazas.

Los requisitos básicos que se implican en la toma de decisiones se categorizan según su importancia, de acuerdo a lo siguiente:

- i. Información
- ii. Conocimientos
- iii. Experiencia
- iv. Análisis
- v. Juicio

Para ejemplificar lo anterior se tomó como referencia el cuadro explicativo de Hillermann, W. (2000) en donde se describen los cinco requisitos y su implicación en la toma de decisiones:

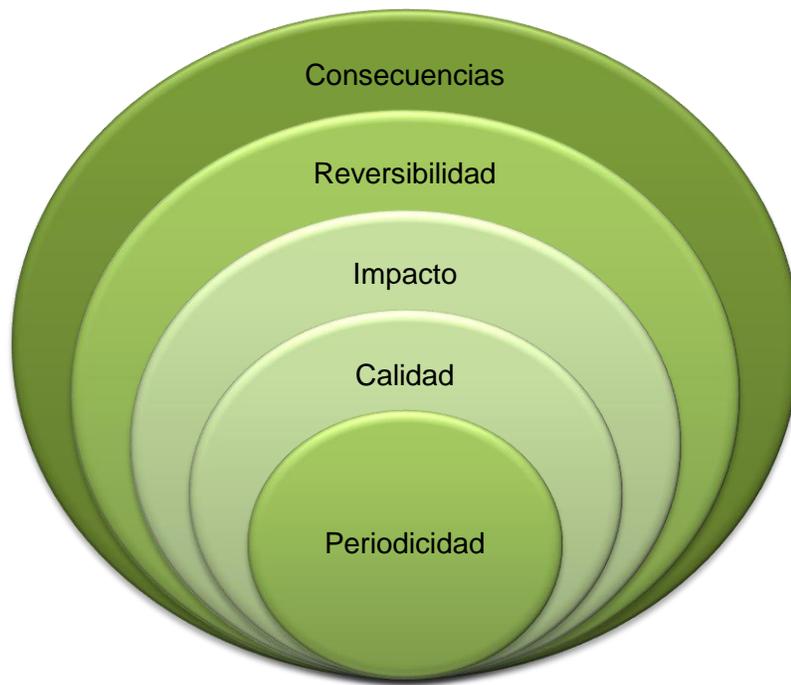
REQUISITOS	IMPLICACIONES	OBSERVACIONES
Información	Se obtiene para definir la delimitaciones sobre el problema a decidir	La información puede ser de índole interna o externa y a nivel macro o micro.
Conocimiento	Puede ocurrir que quien decide, los tenga o carezca de ellos. En el segundo caso es necesario, buscar consejo de quien si los tiene.	La segunda implicación ha llevado a que aumente el número de consultorías en todo el mundo.
Experiencia	Es fundamental porque le permite a los decisores seguir un orden determinado En la toma de decisiones.	No se debe de tomar una decisión importante, cuando ésta implica experimentar
Análisis	Se consideran opciones matemáticas para la toma de decisiones, si estas no son factibles, la intuición es una herramienta muy importante.	El análisis implica descomponer el problema sobre el que se decide en varias partes. Lo mismo puede decirse de las consecuencias que puede tener la decisión
Juicio	Un buen juicio es importante. No existen substitutos para	Sin embargo el buen juicio puede desarrollarse por

	un buen juicio	medio de diferentes técnicas se cultiva con conocimiento y se hace agudo con la experiencia.
--	----------------	--

Cabe mencionar que cuando se carece de alguno de los requisitos mencionados se dificulta la toma de decisiones. Cuando el director toma decisiones sin estar inmerso en un análisis, sin información, sin conocimiento, experiencia y sin buen juicio. Puede suceder que no se cuente con alguno o varios de los anteriores requisitos (casos críticos pero reales) o al menos con alguno.

1.1.4. Características de la toma de decisiones

La toma de decisiones cumple ciertas características, que en esta ocasión se categorizan en cinco rubros, las características son las siguientes:



Estas características son fundamentales debido a que al plantearse una situación de toma de decisiones es necesario a la vez plantear diversas cuestiones que fungen como implicación. Siguiendo la línea de Hillermann, W. (2000) sobre las implicaciones y las observaciones, se presenta el siguiente cuadro de las características e implicaciones de la toma de decisiones.

CARACTERISTICAS	IMPLICACIONES	OBSERVACIONES
Consecuencias	¿Qué puede ocurrir en el futuro si tomamos esta decisión?	Si hay efectos a largo plazo puede considerarse como una decisión de alto nivel.
Reversibilidad	¿Si tomamos esta decisión es fácil, difícil o imposible de revertir?	Si revertir la acción que es consecuencia de la decisión, es difícil o imposible, es una decisión de alto nivel.
Impacto	¿Cómo impacta la decisión? ¿a quienes impacta?	si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un alto nivel
Calidad	¿En qué medida afecta a las normativas o las áreas estratégicas de la organización?	Si las áreas estratégicas se encuentran afectadas, se debe de tomar la decisión a un alto nivel.
Periodicidad	¿Es una decisión frecuente, o rara vez se presenta, o nunca se ha presentado?	Las decisiones frecuentes son decisiones que deben tomarse a un nivel medio o bajo según sea el caso

Se puede observar que las características anteriores demandan ser tomadas por un nivel directivo, ya que depende del director y la situación se facilitara la certeza de la decisión. Es necesario emplear los requisitos y las características mencionadas con anterioridad.

1.1.5. Toma de decisiones individuales

Las personas que se encuentran inmersas en las organizaciones deben elegir entre dos o más alternativas, es decir deben tomar decisiones.

La toma individual de decisiones es una parte relevante del comportamiento organizacional. Así como los individuos toman decisiones, se deben preocupar por la calidad de las mismas, que son influidas con frecuencia por sus propias percepciones.

En el proceso de toma de decisiones se observa que tiene su origen en un problema, que es un proceso de discordancia entre la situación actual de las relaciones y alguna meta deseada, que además requiere de cuidado sobre los cursos alternos de acción. La comprensión de que un problema en realidad existe y que se requiere tomar una decisión es un asunto perceptual.

Las percepciones se vuelven importantes al recibir una persona mucha información, de la cual solo alguna es importante, esas son precisamente las que las percepciones determinan y a que el individuo decida.

1.1.6. Toma de decisiones en grupos

Si la toma de decisiones se facilita a nivel individual, se dificulta a nivel grupal, debido a que es necesario lograr un consenso en la toma de decisiones pero no un consenso ocasional, sino un consenso elaborado en donde sea justificada la decisión.

En diversas organizaciones el director debe de someter una toma de decisión, a un análisis grupal, el hacer parte al grupo de la tarea aumenta el interés por el logro de la meta, entonces la labor del grupo es dirigir correctamente la toma de decisiones. Ya que en las organizaciones los grupos están sometidos a tomar decisiones para solucionar problemas y elegir entre diversas alternativas. En

ocasiones se hace uso de diversas técnicas las cuales fueron citadas por Moody, P. (1992) quien las enlista del siguiente modo:

- i. Lista de atributos: Técnica que se aplica, principalmente, a la mejora de productos, servicios o procesos, basándose en la idea de que toda creación se origina en otra. Se trata, pues, de dividir el problema en piezas más y más pequeñas analizando qué se descubre al hacerlo
- ii. Matriz de descubrimiento: Este método emplea la conjugación de dos elementos para predecir su combinación. Se trata de descomponer un producto o situación en sus atributos principales y combinar las distintas posibilidades
- iii. Análisis morfológico: Método analítico-combinatorio cuyo objetivo es resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Intenta descubrir cómo dichos elementos pueden asociarse (combinarse) y qué resultados (soluciones) producirían dichas asociaciones o combinaciones
- iv. Sinapsis: Consiste en la conexión de ideas para generar otras nuevas
- v. Método K-J o diagrama de afinidad: Un Diagrama de Afinidad es una forma de organizar la información reunida en sesiones de lluvia de Ideas. Está diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas sobre áreas que se encuentran en un estado de desorganización
- vi. Pensamiento lateral: que se opone al “pensamiento vertical” tradicional. Es apropiado para problemas que requieren toma de decisiones de una reestructuración de la información disponible, y sigue un camino alejado de lo “lógico”, de lo aprendido y de las bases históricas.
- vii. Tormenta de ideas o Brainstorming: Es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de éstas

- viii. Sinéctica: La palabra Sinéctica está tomada del griego, y significa la unión de elementos distintos y aparentemente no relacionados. Esta palabra da nombre a un método creativo de resolución de problemas
- ix. Técnica DELPHI: Consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Técnica indicada, por tanto, para cuestiones muy especializadas sobre las que dispone información un número limitado de personas (expertos). Lo importante no es la cantidad de ideas generadas, sino su eficacia o calidad para resolver los problemas.

Un directivo para poder hacer frente a una demanda de decisiones, tiene la posibilidad de utilizar alguna de las técnicas que fueron descritas y que se ajuste a su proceso para decidir con mayor seguridad y eliminar los riesgos.

1.1.7. Tipos de decisión

Un punto de referencia para tomar cierta decisión es el tiempo determinado para elegirla, por ello se han categorizado los tipos de decisión por el factor tiempo, en relación a la ocurrencia y al plazo.



Decisión Programada: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

Decisión no Programada: “La reestructuración de una organización” o “cerrar una división no rentable”, son ejemplos de decisiones no programadas, También “la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto”.

De las decisiones no programadas, es de las cuales habría que prestar más atención, debido a que podrían cambiar el rumbo de la organización.

En relación al plazo, las decisiones se consideran mediatas a las que hay que realizarse a corto plazo, por ejemplo; realizar un análisis de paquete de prestaciones de ley de empleados, debido a que tras estudio de rotación de personal, es la causa de abandono de trabajo. Siguiendo este punto las decisiones mediatas son las que deben de analizarse a mediano plazo por ejemplo; cotizar proveedores de servicios de vales de despensa para ampliar el paquete prestaciones de ley. Las decisiones a largo plazo como su nombre lo dice, son las cuales se cuenta con un periodo prolongado para la implementación, por ejemplo; después de implementar los vales de despensa y con la intención de disminuir la rotación, se incluirá posteriormente un bono variable, una tarjeta de seguro de gastos médicos mayores y transporte corporativo.

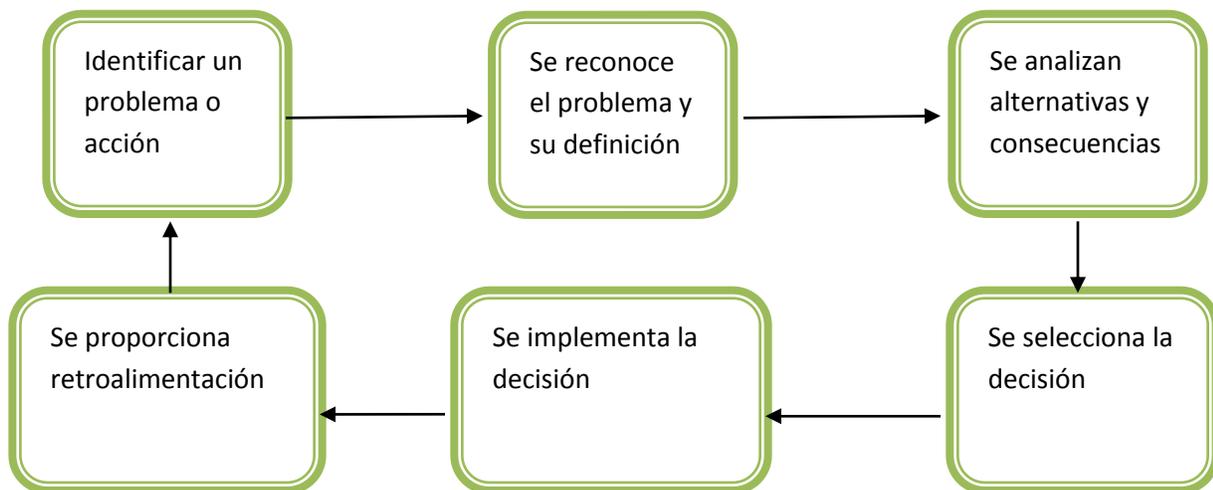
Entonces el nivel de ocurrencia y el plazo, son factores característicos al momento de la definición integral de las decisiones.

1.1.8. Procesos de la toma de decisiones

Es necesario mencionar que la toma de decisiones es un proceso lógico, estructurado, por ello se describen diversos procesos que a la vez muestran similitudes, pues la lógica del proceso busca optimizar y facilitar la decisión.

Entonces, el proceso de toma de decisiones podría estructurarse del siguiente modo, tomando en cuenta la conceptualización de los siguientes autores:

Para Moody P. (1992) en su libro de toma de decisiones gerenciales, se simplifica el proceso de toma de decisiones en seis pasos explicativos.



En Simon, R. (1994) el proceso de toma de decisiones se reduce en cuatro pasos.



El autor en cuanto al proceso, se refiere con inteligencia a reconocer que el problema existe, en diseño a generar alternativas de solución, en selección a la evaluación y selección de una alternativa y en relación a la implantación al seguimiento de la acción.

Según Robbins S. (2005) describe ocho pasos que ayudan a entender el proceso y brinda un panorama general para lograr una mejor comprensión.

1.- Identificar un problema: En toda organización se tiene un problema al cual es indispensable identificarle para encontrar las posibles alternativas.

2.- Identificar los criterios de decisión: Se busca que el nivel estratégico enumere los criterios de decisión importantes para resolverlo ya que se espera valorar la pertinencia de las alternativas.

3.- Asignar pesos a los criterios: Para poder asignar peso a los criterios se analizan de acuerdo al peso que se le otorgue al criterio de la decisión en donde se busca ordenar de mayor a menor importancia y en donde se pondere la eficacia de la decisión. Robbins menciona que el método más sencillo y eficaz en darle al criterio más importante darle el peso de 10 y tomarlo de referencia para ponderar los otros. Así un criterio con peso de 10 sería dos veces más importante que uno de 5

4.- Desarrollar las alternativas: Al tener conciencia del problema y al asignar los criterios de la decisión se debe de enlistar las alternativas que sean viables para la solución del problema. En donde no se tiene que evaluar, solo se tienen que enlistar para tomarlas en consideración.

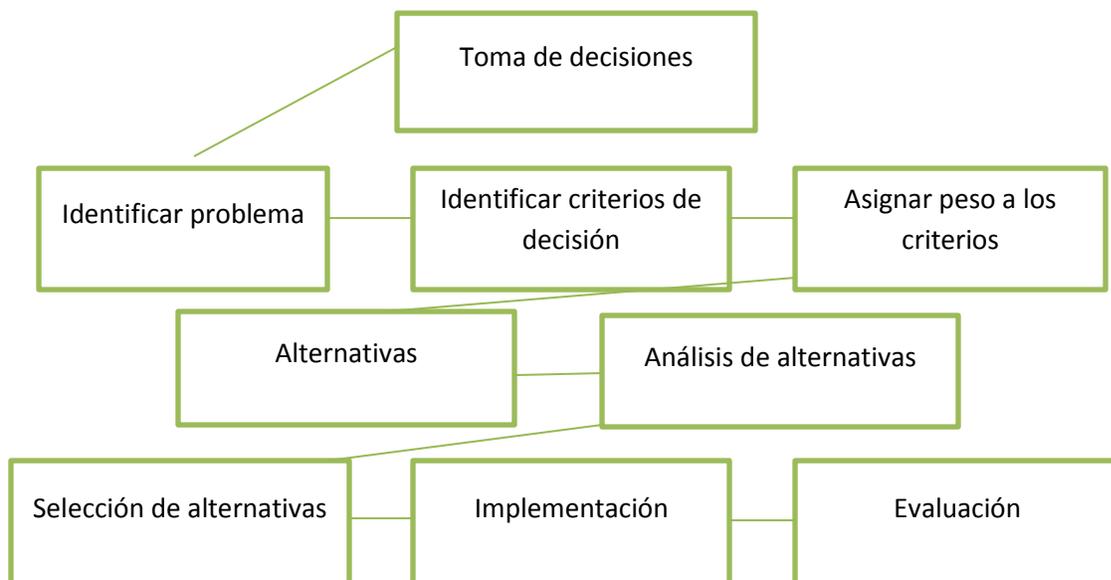
5.- Analizar las alternativas: Ya después de haber enlistado las alternativas hay que evaluarlas pues hay que analizarlas crítica y descriptivamente y esto se hace de tal modo que se consideran las etapas 1 y 2 en donde se descubren las ventajas y desventajas de cada alternativa.

6.- Seleccionar una alternativa: Como lo menciona esta etapa se espera el seleccionar una alternativa entre todo el círculo de posibles alternativas para así reducir el espacio entre varias alternativas.

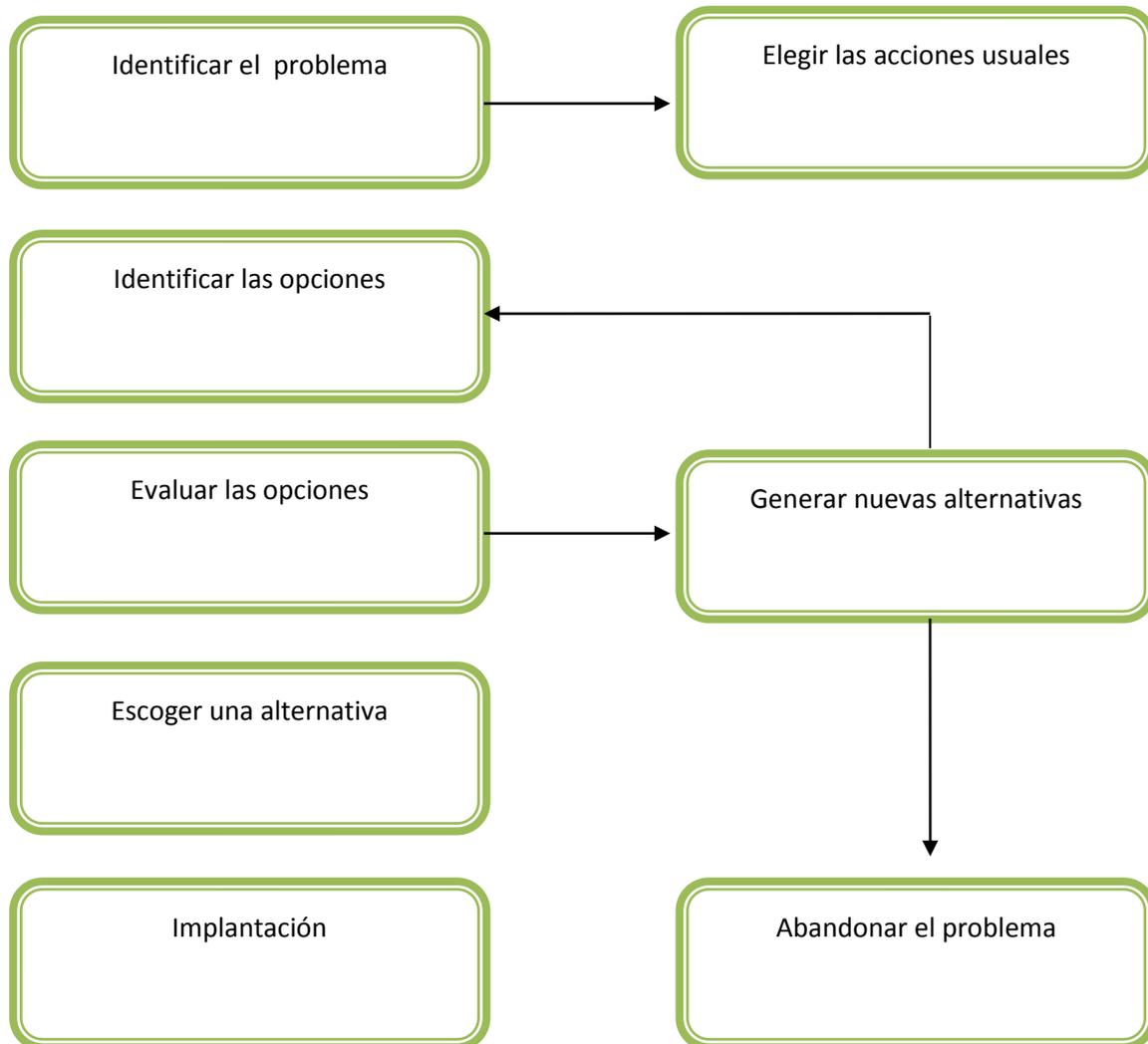
7.- Implementar la alternativa: En tal etapa se sigue la línea de la toma de decisión en donde se espera planificarla en el plano de la acción, implementándola para echar a andar la decisión y comunicándola a los que la llevarían a cabo o soportarían la acción de la decisión.

8.- Evaluar la eficacia de la decisión: Se evalúa la decisión al tomar en cuenta los resultados sin desviar la mirada en cuestiones si se resolvió el problema y con qué eficacia.

Las etapas anteriormente mencionadas estructuran y facilitan el proceso de toma de decisiones y la eficacia de la decisión alude al modo en cómo se valoraron las alternativas para llegar a una solución que no sea posible si no también pertinente en vista del problema en cuestión, ya que conocer las alternativas es fácil, se complica el proceso cuando no se le da un valor o razón significativa, ni se evalúan las ventajas o desventajas.



Cuando no se visualiza una alternativa concreta Slade, W. (1997), propone el siguiente modelo que según al autor define el proceso de toma de decisiones.



Los primeros tres modelos de toma de decisiones, son similares en relación a que se motivan por un problema a resolver y concluyen por implantar la alternativa de elección. Por otra parte el modelo último es criticado por abandonar el problema, esto debido a que no se tiene una alternativa factible.

1.1.9. Condiciones de la toma de decisiones

De lo anterior es muy importante resaltar que habiendo problemas, siempre hay soluciones viables y depende de buscar estrategias para la solución, también es pertinente mencionar que un proceso de toma de decisiones se ve envuelto en un ambiente de condiciones que según Lisetti, V. (1999) se caracterizan por ser *“situaciones nada ajenas al visualizar soluciones con alternativas viables, al emplear un proceso de toma de decisiones se verá secuenciado por tres condiciones”* (Pa.23)

- ✓ Certeza
- ✓ Riesgo
- ✓ Incertidumbre

Dichas condiciones se muestran para señalar que el proceso de toma de decisiones, busca reducir la incertidumbre, implica riesgos si no es valuada y pretende estar ante una alternativa que proporcione certeza al poder tomar una decisión bajo un lineamiento preciso y justificado.

Entonces la condición certeza sería en este caso el producto de una decisión que se estructure adecuadamente según las necesidades de la organización.

La condición riesgo, es la que más ocurrencia tiene pues se espera la probabilidad de obtener un resultado favorable, pero se corre el “riesgo” de que el resultado no sea el deseado.

Por último la condición de incertidumbre es la que se espera y no esté entre las comunes porque quien adopta la decisión no visualiza ningún resultado y esto le genera incertidumbre pues no se sabe la dirección de la toma de decisiones ni el cálculo de las probabilidades, el problema aquí es que la incertidumbre suele estar presente, afecta directamente a quien tomó la decisión y a quienes la llevaron a cabo.

Entonces, la toma de decisiones es indispensable para llegar al logro de objetivos, pues en las organizaciones no se pueden tomar decisiones de modo arbitrario, toda decisión debe ser analizada y valorada en todos los aspectos y si es la ideal se debe de adoptar esperando y sea la certera pues el proceso utilizado debe de respaldarla y brindar probabilidad de éxito.

1.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES.

1.2.1. Percepción

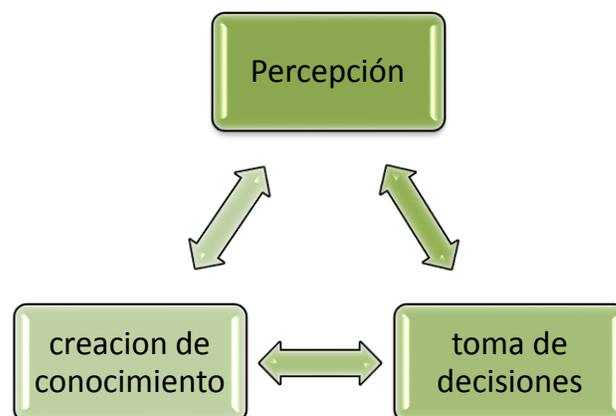
Se considera que la percepción juega un papel importante en la toma de decisiones, ya que como proceso psicológico básico, es el medio por el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno.

La toma de decisiones ya sea individual o grupal, busca dar sentido y forma a la decisión (elegir entre al menos dos alternativas) o solucionar un conflicto (discrepancia entre un estado actual y un estado esperado).

A lo anterior Soto, E. (2003) refiere que *“la percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas”* (Pag.43)

Y para tomar decisiones el individuo necesita de información que le proporcione el ambiente para así poder decidir ante alguna situación que así lo demande.

Con la información anterior se puede realizar la siguiente gráfica:

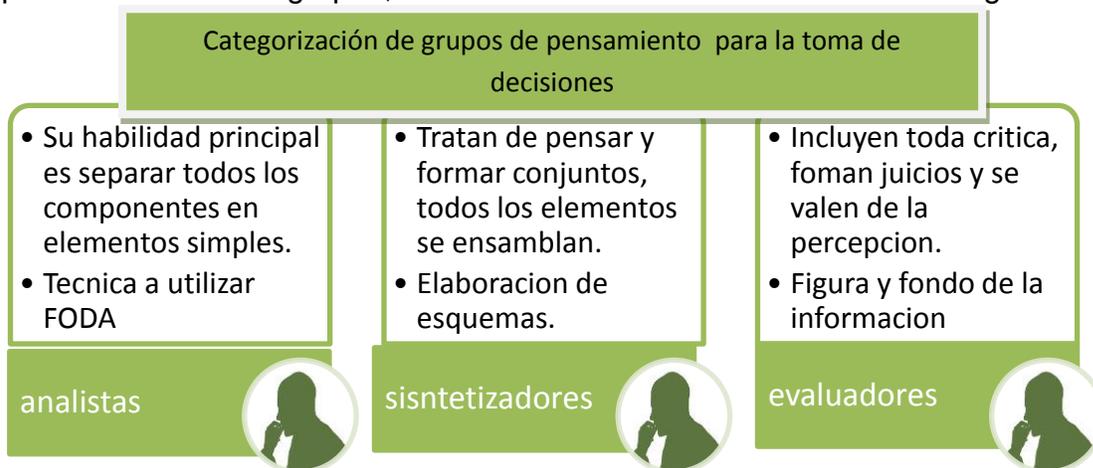


Se denota que la percepción proporciona significados, interfiere así en la concepción de la realidad, dando herramientas y sentido a la toma de decisión, una vez que se elige una decisión se genera conocimiento, esto porque al decidir podemos ir formando experiencia de nuestro entorno.

1.2.2. El pensamiento

Al tomar decisiones con el objetivo de solucionar problemas dentro una organización, se hace uso del pensamiento, ya que cada individuo posee la capacidad de pensamiento el cual para Conde, J. (2002) es *“una actividad mental no rutinaria que requiere esfuerzo, o como lo que ocurre en la experiencia cuando un organismo se enfrenta a un problema, lo conoce y lo resuelve. Podríamos también definirlo como la capacidad de anticipar las consecuencias de la conducta sin realizarla.”* (Pag. 92)

Entonces siguiendo la línea de la toma de decisiones en el ámbito organizacional, cada grupo laboral posee diversas habilidades mentales, de las cuales se busca optimizar su modo lógico de realizar análisis, síntesis y evaluación de la información. En relación a lo anterior, se realizó una categorización de la personalidad de los grupos, de los cuales Conde señala existen los siguientes:



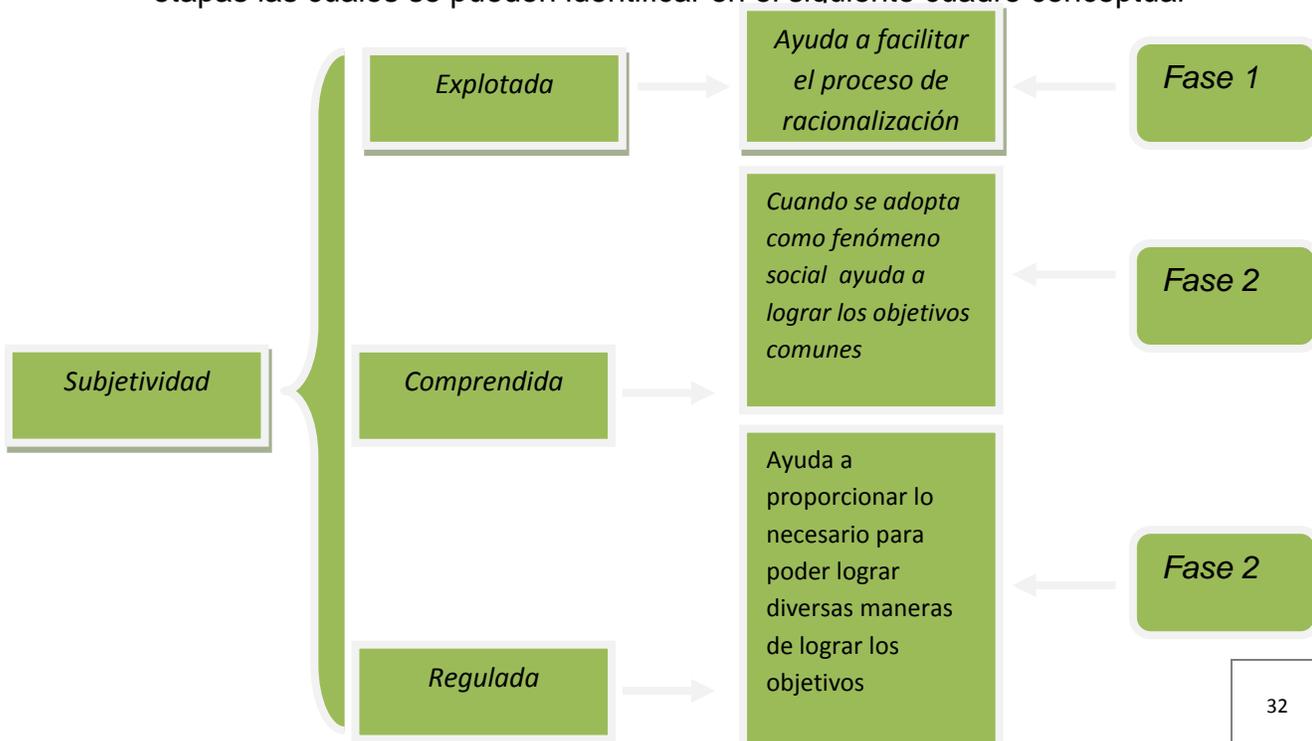
Sin embargo todas las personas según su habilidad mental, elaboran la información para así tomar decisiones, ya sean analistas, sintetizadores o evaluadores.

1.2.3. Subjetividad

Otro punto que también se relaciona con la demanda de toma de decisiones es la subjetividad, entendida según Zamora, E. (2010) como la *“capacidad de interacción, intencionalidad, negociación, pero también como capacidad para pensar”*. (Pag.84)

Tal definición de la autora es básicamente de la capacidad del pensamiento y de propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por un prejuicio particular. Entonces es la propiedad opuesta es la objetividad, que los basa en un punto de vista no prejuiciado, distante y separado, de modo que los conceptos en cuestión sean tratados. La subjetividad se refiere a las específicas interpretaciones que discernen cualquier aspecto de la experiencia. Son únicas para quien las experimenta, aunque ciertas partes de la experiencia son objetivas y accesibles a cualquiera.

Entonces se puede decir que la subjetividad según Sisto, V. (2004) tiene tres sub etapas las cuales se pueden identificar en el siguiente cuadro conceptual



Entonces lo anterior nos hace reflexionar de modo contextual lo que es el proceso de toma de decisiones a nivel individual; sin embargo, debe de aclararse que no solo puede darse a ese nivel, sino que también sucede en el nivel grupal y esto sucede cuando se aterriza en el plano de lo organizacional y es ahí en donde toda decisión sea cual sea el tópic, se vuelve importante y por tal motivo es necesario su análisis grupal, de hecho se puede decir que ya sea a nivel individual o grupal cualquier decisión tiene un impacto a corto plazo en las actividades y funciones del personal inmerso en la organización. Entonces una organización es según Bernard (1997 citado en Sisto, V. 2004) *“un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”*. En donde el autor destaca que *las organizaciones requerirían no sólo la orientación dada por la administración, cuya función es administrar y vigilar el buen actuar de las partes, sino que también requeriría de la voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos y los de la administración.* (Pag 52)

Las investigaciones señalan que los administrativos dedican un porcentaje o más de su tiempo en reuniones para llegar a soluciones. Sin duda, gran parte de ese tiempo tiene mucho que ver con la definición de problemas, llegar a tener soluciones a esos problemas y determinar los medios para implantar la solución. De hecho, es posible que cualquiera de los ocho pasos del proceso de tomas de decisiones se asigne a los grupos. Esto cuando se tiene en cuenta las posibles soluciones pero cuando no se puede llegar a un consenso ni a la identificación real de la problemática, estas horas hombre no representan algún valor a la organización ya que de esta reunión no se obtuvo ningún beneficio pero sin en cambio generó costo y tiempo no productivo.

1.2.4. Las emociones

Siguiendo la línea de lo subjetivo y lo que es característico al decidir, es la carga emocional al tomar decisiones. Simón, H. (1994) describe que *“las emociones y pensamientos están conectados fuerte e inexplicablemente, las personas tienen tanto motivos como razones para hacer lo que hacen. Las emociones definen sus objetivos y las razones conectan esos objetivos con cursos de acción particulares para realizarse. El pensamiento comienza con objetivos y no pueden moverse sin ellos. Las emociones cuando surgen en la memoria, interrumpen la acción y la re direccionan hacia emociones alternativas que presionan más que el pensamiento actual”*. (Pag.43).

Lo anterior supone que las emociones provocan la desviación del comportamiento racional a lo irracional, las emociones delimitan el eje de los que podría elegirse, dejando a un lado el buen juicio.

Por otro lado Lisetti, V. (1999) enumera algunas de las funciones de las emociones para resaltar su importancia en el comportamiento inteligente, *“la organización de memoria y aprendizaje; percepción; categorización y preferencia; generación de objetivos; evaluación y toma de decisiones; planificación de estrategias y determinación de prioridades; atención; motivación y actuación; intención; comunicación; y aprendizaje”* (Pag. 21)

Entonces las emociones se relacionan con la toma de decisiones debido a que dependiendo de la ontogenia y filogenia del director general de una organización se liga el modo como aprendió a tomar decisiones en relación a emociones significativas.

1.2.5. Los sentimientos

No obstante, las emociones y los sentimientos, son parte circunstancial del individuo y no se prescinde de ellas, no deben de ser ignoradas en ningún campo del desarrollo personal ni organizacional, ni mucho menos al momento de decidir.

Lo anterior equivaldría a pensar que al tomar una decisión, se tendrá en cuenta los sentimientos y las emociones que fluyen, es igual a tomar una decisión al margen de la razón y por lo tanto aumentar la posibilidad de error.

Cuando generalmente se piensa que una persona es capaz de decidir con acierto, ante una situación complicada, se habla popularmente de alguien que sabe *“mantener la cabeza fría”*. Como si mantenerse al margen de los sentimientos, fuera una garantía de éxito ante la toma de decisiones.

Los sentimientos merecen un nivel de importancia debido a que la delimitación entre lo racional y lo sentimental, hacen una diferencia.

Los sentimientos según Hernández, M. (2003) pueden ser definidos como *“una integración subjetiva de una experiencia que comprende los siguientes componentes.*



Los componentes anteriores están delimitados del siguiente modo; El componente afectivo se refiere a la emoción específica de un estado de sentimiento o sensación que manifiesta odio, resentimiento, envidia, celos, orgullo, deshonra, etcétera. Las percepciones psicológicas se refieren a las emociones cognitivas (valorativas) y los procesos de expresión se refieren a manifestaciones del esquema corporal, por ejemplo, los gestos.

En particular el individuo se encuentra con situaciones en las cuales hay que decidir, en modo general los grupos de individuos toman en consideración un consenso ante diversas alternativas para decidir y en las que la incertidumbre de elegir la opción correcta, añade la dificultad de mantener los sentimientos al margen.

En medida de cómo se llegue a centralizar los sentimientos se lograra que la toma de decisiones sean más racionales, debido a la importancia de una decisión debe ser procesada. En el caso de las empresas familiares los sentimientos y las emociones que existen en relación al parentesco están presentes tanto en la empresa y la familia, no se puede hacer una delimitación entre lo uno y lo otro.

Los sentimientos transgreden la frontera del trabajo y viceversa ya que se reconoce que los sentimientos influyen en el proceso de toma de decisiones y que en ocasiones vienen de fuera de nuestras relaciones de trabajo.

Entonces el proceso de toma de decisiones visto desde la perspectiva de la administración, debiera verse como un proceso racional, pero la psicología en general y en particular la psicología organizacional denota la carga de lo irracional y/o subjetivo característico del individuo y que tiene repercusión en las organizaciones donde exista una latente demanda de decisiones programadas y no programas, en donde influyen las emociones, sentimientos, la percepción, el pensamiento y la subjetividad, por mencionar algunos.

1.2.6. La racionalidad

La racionalidad podría considerarse como la función principal en un proceso ante decisión, pero antes de describirla se definiría según Bonome, M. (2009) la racionalidad es *“la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad. El ejercicio de la racionalidad está sujeto a principios de optimidad y consistencia”* (Pag.12). Cualquier construcción mental llevada a cabo mediante procedimientos racionales tiene por tanto una estructura lógico-mecánica distinguible (razonamiento).

La racionalidad es entendida como complemento necesario en la toma de decisiones ya que se espera y esté presente. La racionalidad se espera sea del todo objetiva al momento de decidir, pero al verse limitada hace uso de lo irracional o subjetivo, para ello se toma en cuenta los límites de la racionalidad.

Según (Simon 1989 citado en Sisto 2004) “los límites de la racionalidad afectan a las organizaciones y a la sociedad completa, limitando la racionalidad de las decisiones que son tomadas, ante los límites de racionalidad propios del sistema de procesamiento de información psicológico individual, serán esquemas de procesamiento cada vez más abstractos por parte del sujeto psicológico, los que facilitaran una decisión más racional. A esto se suma las características del ambiente, que impone restricciones a los límites de la racionalidad humana, determinando posibles estructuras del espacio problema o de la representación de la situación misma”

El modelo racional prescribe una serie de pasos que deben seguir los individuos o equipos para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Una decisión racional permite el logro máximo de metas dentro de las limitaciones de la situación. La concepción anterior se refiere a la racionalidad de los medios (cómo alcanzar mejor una meta), no los fines (es decir, las metas).

1.2.7. Los niveles de influencia

La toma de decisiones también es influida por lo tanto al decidir existe un costo, el cual se ve reflejado no solo en el ámbito financiero sino también y los niveles de aceptación de los trabajadores y empleados.

No tomar una decisión también genera un costo, y tomarla sin un análisis oportuno es aún peor.

Los niveles de influencia para la toma de decisiones se ven delimitados por los siguientes rubros:

- ✓ Bajo influencias políticas
- ✓ Bajo influencia de moda o históricos
- ✓ Bajo influencia de interés personales
- ✓ Bajo influencia financiera.

La toma de decisiones laborales, personales y financieras en ocasiones cuenta con influencias de las tendencias actuales y dependiendo el nivel de influencia se toma la decisión.

1.2.8. La eficiencia

Se ha considerado que toda decisión debe de ser orientada a los lineamientos de la organización, cumpliendo con los estándares de eficiencia, pero para comprender la eficiencia en las decisiones se debe de mencionar que la eficiencia es la parte de la productividad relacionada con el uso de la menor cantidad de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros (mínimo tiempo muerto de maquinaria, mantenimiento optimo, mínimo desperdicio, etc).

Según Starr citado en Fernández, J. (2004) la eficiencia caracteriza algo que se hace como corresponde, hacer las cosas correctas, o lo mejor posible, la mejor

manera (the best way) por lo cual las decisiones deben de ejecutarse a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible.

La distinción entre lo eficiente ante las decisiones depende de los objetivos y la naturaleza del problema o disyuntiva a decidir.

1.2.9. La eficacia

La eficacia es la otra parte de la productividad, que se mide con las metas alcanzadas por la organización, destacándose aquellas relacionadas con su supervivencia, utilidades deseadas y crecimiento (ventas realizadas, compras, servicio proporcionado a clientes, etc).

La eficacia implica en definitiva ese algo que debe de realizarse, hacer lo que se tiene que hacer bien, por supuesto la eficiencia es una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y, por tanto para asegurar el nivel aceptable de eficacia.

Las organizaciones han de considerarse, simultáneamente, tanto bajo el punto de vista de la eficacia como de la eficiencia. La primera se centra en el alcance de los resultados, y la otra a su vez se centra en la utilización de los recursos. El ideal es una organización igualmente eficiente y eficaz. Lo anterior no siempre se consigue.

Para ilustrar las diferencias entre eficiencia y eficacia, se tomara en cuenta el cuadro de distinciones de Chiavenato (1989 citado en Fernández, J. 2004):

EFICIENCIA	EFICACIA
I. Énfasis en los medios	1. Énfasis en los resultados
II. Hacer las cosas de manera correcta	2. Hacer las cosas correcta
III. Resolver problemas	3. Alcanzar objetivos
IV. Salvaguardar los recursos	4. Optimizar la utilización de los recursos
V. Cumplir tareas y obligaciones	5. Obtener resultados

Entonces la toma de decisiones en una organización, cae en la arbitrariedad de ser eficiente, eficaz o viceversa.

1.3. LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL DIRECTIVO

1.3.1. Impacto de la toma de decisiones en el ámbito organizacional

En toda organización se necesita procesar la toma de decisiones, de tal manera que dependiendo de la decisión es necesario considerar que se pueden incluir diversos beneficios al adoptar un modelo, por ejemplo en Koenes, H.(1995), se plantean siete ventajas de la implementación de un modelo:

- ✓ Permite al nivel directivo tomar conciencia del proceso
- ✓ Facilita el uso racional de los recursos
- ✓ Evita las decisiones mecánicas y rutinarias
- ✓ Unifica el proceso de toma de decisiones en toda la empresa.
- ✓ Consolida y extiende la descentralización de las decisiones.
- ✓ Incrementa las alternativas de solución a cada situación
- ✓ Crea un modelo para la implementación de propuestas formales.

Entonces de acuerdo con el autor los beneficios anteriores, ayudan a los directivos a unificar el proceso de toma de decisiones.

El impacto de la decisión recae en el proceso que se utilice para llegar a la solución de la decisión, la calidad de la decisión es un factor relevante, ya que el costo de la decisión elegida (no entendida como el costo monetario) si no como el costo de cómo se llegó a tal decisión, sirva como histórico, de que todo proceso

analizado y elaborado arroja un mejor producto. Es decir reducir la distancia entre incertidumbre y certeza.

1.3.2. Foco de toma de decisiones en el nivel directivo.

Para la implementación de un modelo de toma de decisiones al nivel directivo de una empresa es necesario también mencionar el papel de este nivel en donde se relacionan las funciones estratégicas con la toma de decisiones. Para ejemplificar lo anterior se elaboró el siguiente cuadro explicativo basado en Soto, E. (2003) para describir de modo operacional algunas de las funciones del nivel directivo.

Un Director General; debe de centrar su atención en lo global de la empresa y tomar conciencia de sus funciones específicas:

FUNCION A NIVEL DIRECTIVO	Implica tomar decisiones respecto a:
PLANIFICAR	Plan de objetivos a establecer, tiempos de logro y rutas a seguir para conseguir dichos objetivos y la estimación en tiempo del cumplimiento de los mismos.
PRESUPUESTAR	Considerar cómo se van distribuir por áreas, tiempos, los recursos y las previsiones de ingresos y gastos que podría tener contabilizados en la empresa.
ORGANIZAR	La forma en cómo se estructuran los recursos y factores que integran a la empresa en relación a como se garantiza la eficacia y eficiencia operativa de la empresa
GESTIONAR AL PERSONAL	En relación al modo cómo se organiza, capacita, recluta y promocionan las personas que laboran en la empresa en relación a la forma como se coordinan la función de

	la razón de ser del puesto y la implementación de las actividades del trabajador.
CONTROLAR	Verificar que las actividades, operaciones y tareas que se planean en la empresa sean realizadas en relación a los objetivos establecidos.
SOLUCIONAR PROBLEMAS	Afrontar conflictos que se presentan a diario en la organización y encontrar una solución a cada uno de ellos.
ESTABLECER DIRECTRICES	Diferenciar cuales son los grandes objetivos que debe de alcanzar la empresa, establecer adecuada visión a futuro para la organización y clarificar las políticas de gestión a largo plazo.
COMUNICAR	Mensajes, contenidos y utilizar medios y lenguaje universales en donde se transmitan la visión a futuro y las directrices generales a todo el personal de los niveles administrativos y operativos.

El anterior cuadro muestra que en el labor del nivel directivo, en donde se está expuesto a una fuerte demanda de toma de decisiones importantes que necesita cada una de ella atención especial y alejarse de una decisión mecánica bajo la línea de “siempre se ha hecho así” pues la posición también demanda creatividad e innovación en la toma de decisiones así como uso de la racionalidad que guarde la importancia del patrimonio de la organización. Ponderando las necesidades de la empresa.

1.3.3. Tipos de liderazgo para la toma de decisiones.

Un estilo de liderazgo delimita la productividad y la satisfacción de un grupo, se mencionan esta vez los estilos de liderazgo debido a que cada tipo de liderazgo arroja perspectivas diferentes de administración en la organización. Dichas perspectivas delimitan la dinámica de la organización y por tanto un estilo de toma de decisiones.

Al referirse a los estilos de liderazgo, muchos autores se van a los extremos. Por ejemplo, si no es un líder autocrático, es que entonces es democrático. Lo cierto es que hay muchas tonalidades entre el bien y el mal en el liderazgo, para este punto se mencionara solamente tres estilos de liderazgo, descritos por Hellriegel, S. (2009), en donde se mencionan los estilos y características siguientes:

Autocrático o autoritario:

- I. Fija las direcciones sin participación del grupo. Tiene poca confianza y fe en sus subordinados.
- II. Cree que el sueldo es la recompensa que justifica por qué te grito, y es lo único que motiva al trabajador.
- III. Determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizaran en la ejecución de las tareas.
- IV. Define cual es la tarea que cada uno debe de ejecutar y con quien.
- V. Da órdenes, no se permiten preguntas y no se dan explicaciones.

Democrático y participativo:

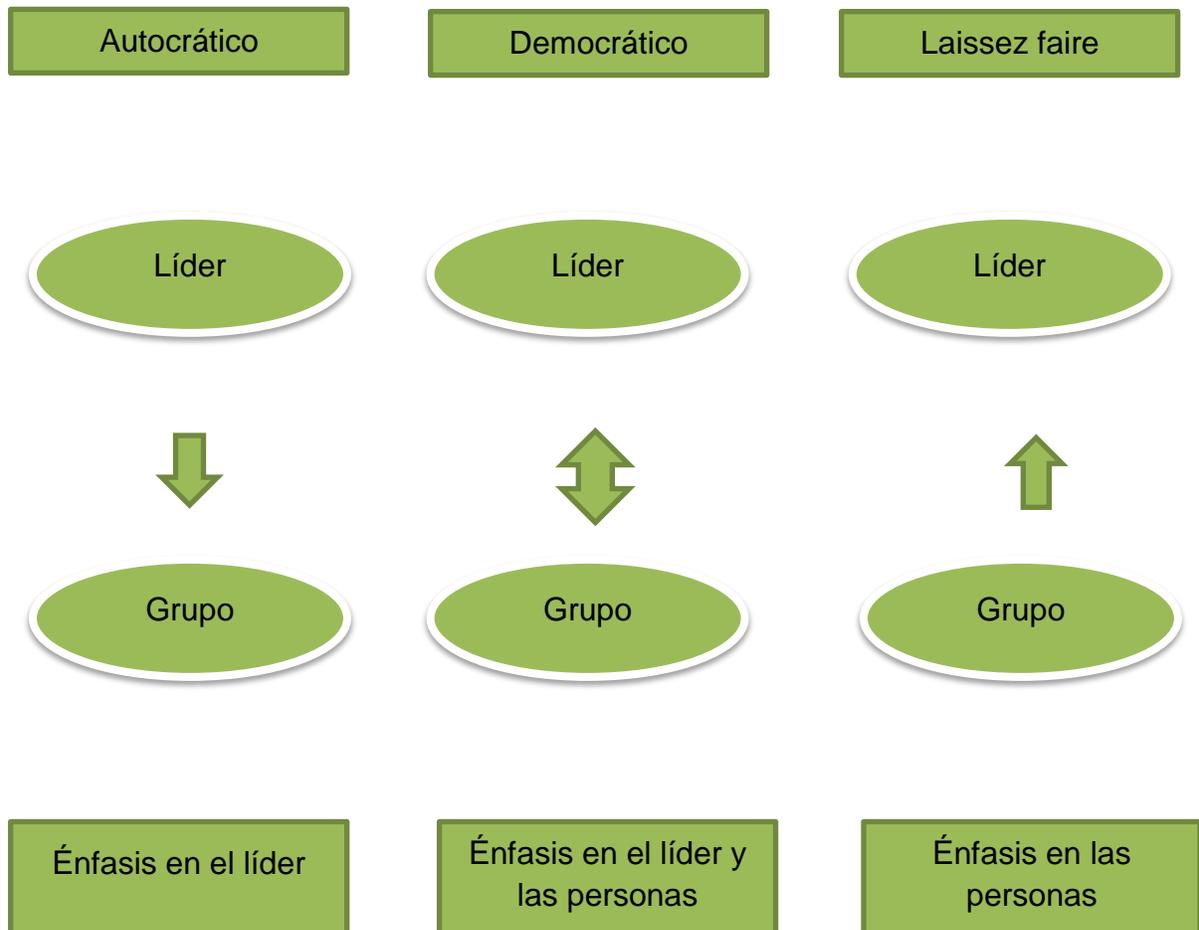
- I. La toma de decisiones se comprende entre el líder y el grupo, las estrategias son debatidas y decididas por el grupo y son apoyadas por el líder
- II. Cuando es obligatorio que el líder adopte una decisión, este explica sus razones a los miembros del grupo

- III. El propio grupo esboza las tareas que seguirán y las técnicas para alcanzar el objetivo; el líder propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Así, las tareas adquieren nuevas perspectivas en los debates
- IV. La división de las actividades queda a criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.
- V. Las ideas innovadoras y las propuestas de cambio son bien recibidas.
- VI. Un sentimiento de responsabilidad se desarrolla en el grupo.
- VII. El líder busca ser un miembro más del grupo. En sus críticas y elogios trata de ser objetivo y se limita a los hechos.
- VIII. La calidad y la productividad generalmente son elevadas.

Laissez faire o liberal:

- I. Libertad completa para adoptar las decisiones grupales o individuales; participación mínima del líder. No tiene confianza en su habilidad de liderazgo.
- II. La participación del líder en los debates es limitada; presenta algunas propuestas al grupo y suministra información si la solicita el grupo.
- III. La división de las actividades y la elección de compañeros queda a cargo del grupo
- IV. La toma de decisiones la lleva a cabo cualquiera del grupo que lo desee.
- V. El líder no hace ningún intento de evaluar o regular el curso de los acontecimientos, hace comentarios sobre las actividades de los miembros solo cuando ellos lo solicitan.

La idea de que un líder debe ser democrático y participativo, podría hacer de la organización fluyera en un ambiente de planificación, ejecución y análisis de las decisiones.



En un estilo autocrático toma de decisiones se ve afectada de modo que es centralizada por una sola persona, es decir por el directivo y ejecutada por el resto sin un análisis y sin retroalimentación. Si una organización mantiene un liderazgo autocrático, el ambiente laboral se vería afectado tangiblemente.

1.3.4. Afectación del clima laboral en toma de decisiones con liderazgo autocrático.

El clima laboral es una representación de la realidad de la empresa, una foto instantánea de la vida cotidiana y la voz de lo que se calla diariamente.

Al realizar todo un estudio de clima laboral se miden diversas dimensiones, una de ellas es la satisfacción (que afecta el desempeño) es susceptible de medirse a través la observación y las encuestas de opinión anónimas.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del director, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no, el terreno adecuado para un buen clima laboral con técnicas apropiadas.

La concepción de un clima es descrita por Chiang, M. (2010) que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar dimensiones de evaluación.

Las dimensiones para su evaluación son la satisfacción orientada a:

- I. Independencia
- II. Condiciones físicas
- III. Liderazgo
- IV. Relaciones humanas
- V. Pertenencia
- VI. Reconocimiento
- VII. Remuneraciones
- VIII. Igualdad

Todo clima se nota afectado en relación a un liderazgo inapropiado, entre las habilidades de un director general, es muy importante detectar las debilidades y las áreas de oportunidad de su organización, la mayoría de las veces el clima se ve favorecido cuando las habilidades comunicativas y escucha son potencializadas.

1.3.5. El papel del director general como líder en una organización.

Todo director general debe de proyectar su nivel de liderazgo, ya que del modo como lo proyecte, representa el modo como sus subordinados lo acepten, por ello es necesario mencionar el papel del director como líder.

Entendemos el líder por las siguientes características y adopción de papeles.

- I. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- II. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- III. Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, conocimiento tecnológico, sentido común y buen juicio.
- IV. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- V. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- VI. Estas cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- VII. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

En la historia organizacional se puede encontrar excelentes directores y también pésimos la diferencia entre unos y otros las señala Méndez, J. (1995) con el siguiente cuadro:

Buen líder	Mal líder
Guía a sus hombres	Los arrea
Obtiene obediencia voluntaria	La obtiene imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud
Dice "NOSOTROS"	Dice "YO"
Llega antes de la hora señalada	Dice: "preséntese a tiempo"
Señala la infracción	Señala la pena para la infracción
Enseña cómo hacer	"Sabe" cómo se hace
Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo	Hace interminable el trabajo
Dice vamos	Dice "vaya Vd."
Piensa en los trabajadores y en el objetivo	Se preocupa sólo por el objetivo

Toda implicación entre el liderazgo, la dirección de una empresa y las necesidades de la organización se entrelazan para hacer de un gerente un líder deseado y si porque no el indeseado.

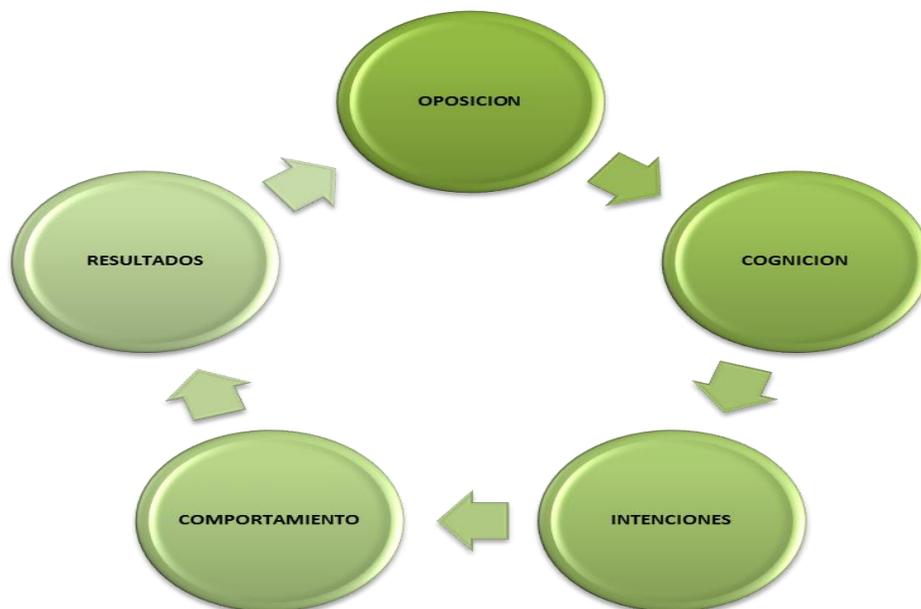
1.3.6. Manejo de conflictos.

Para poder lograr una integración de los procesos psicosociales, además de la toma de decisiones y el liderazgo, también es necesario describir el conflicto como un proceso psicosocial presente en las organizaciones ya que este produce inseguridad, pérdida de la estabilidad emocional, altera el clima propicio para la toma de decisiones y modifica la integración grupal.

El conflicto finalmente podría ser definido según Santoyo, C. (2001) como *“aquel proceso que se inicia cuando un individuo es afectado negativamente por una acción realizada por otro individuo, generando una barrera comunicacional que impacta negativamente en la obtención de objetivos definidos”* (Pag.58),

Entre las razones que fundamentan esto, puede señalarse la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes

El proceso de conflicto se ve evidenciado en cinco etapas, las cuales son presentadas a continuación:



- ✓ Oposición o incompatibilidad potencial: Se evidencia las condiciones generadoras del conflicto, la comunicación, estructura y variables personales.
- ✓ Cognición y personalización: En este proceso una o más partes tienen el conocimiento de la existencia de condiciones que crean oportunidades para que surja el conflicto.
- ✓ Intenciones: Cuando las emociones de las personas intervienen en las percepciones personales del conflicto, se evidencian en el humano que se toma una posición que apoya una de las partes.
- ✓ Comportamiento: Cuando el conflicto es declarado abiertamente, se observa que los individuos presentan diversos tipos de comportamientos; pueden incluir declaraciones, acciones, y reacciones llevadas a cabo por ambas partes en conflicto.
- ✓ Resultados: Luego de resolver el conflicto encontramos los resultados, éstos pueden ser negativos o positivos; entre ellos tenemos críticas constructivas, estimulación de la creatividad, la innovación, etc.

Los conflictos también pueden clasificarse de acuerdo con la actitud que se manifiesta ante ellos. En Huerta y Rodríguez (2006) se encontró que existen cinco categorías de tipos de conflictos.

- ✓ Centralizado: Se sabe que existen.
- ✓ Contingente: Accidental.
- ✓ Desplazado: Se sabe que existe pero se evita ubicándolo en otra parte.
- ✓ Latente: Se intuye pero se cubre.
- ✓ Falso: Se percibe aparentemente (a través de rumores), pero al confrontarse se clarifica y desaparece.

Si fuese necesario realizar un análisis para lograr una toma de decisiones y se encuentra presente un conflicto, la barrera comunicacional se hará presente para que se logre exitosamente. Por ello es necesario realizar un manejo de conflicto y una negociación efectiva.

Siguiendo la línea de Huerta y Rodríguez (2006), los conflictos son denotados por estilos de la actitud ante la disyuntiva, los cuales se describen de acuerdo a la conducta empleada.

- ✓ Estilo ganador-perdedor: Actitud competitiva por excelencia, concede un máximo interés a las metas personales y un mínimo interés a las relaciones.
- ✓ Estilo perdedor concesivo: Aquí las metas personales se sacrifican por el valor de la relación.
- ✓ Estilo perdedor que prescinde: Prescindir de conflictos es el sello de este estilo que es el menos eficaz.

1.3.7. Estrategias de manejo de conflictos.

En la búsqueda de una administración efectiva de la organización, la administración de la misma demanda decidir y negociar, muchas de las negociaciones que surgen, son con origen de un conflicto. Por supuesto, esa situación de partida el conflicto, el cual influye mucho en la negociación. Ahora bien, hay algo que influye todavía más, y es la voluntad de superar ese conflicto, o al menos de conseguir compromisos que beneficien a las partes. Hay una tercera posibilidad, y es que se busque un compromiso que tenga utilidad en sí mismo, y al tiempo que constituya un paso para superar el conflicto o para disminuirlo.

Esa voluntad de superar el conflicto o, al menos, de conseguir compromisos beneficiosos, suele brotar de una convicción, expresa o latente de que la permanencia en el conflicto y la hostilidad que brota de éste, son indeseables, bien por sí mismas o porque llevan a consecuencias prácticas negativas.

Por tanto, se aspira o bien superar totalmente el conflicto, o al menos a conseguir acuerdos beneficiosos para las dos partes.

En unos casos, los criterios que se acaban de mencionar surgen porque la parte más fuerte no consigue dominar totalmente a la otra, o porque eso tendría consecuencias más negativas que intentar un arreglo.

Otras veces, la parte más fuerte evita la imposición por valores éticos, o por cierta consideración a la otra parte, lo cual pesa más que la hostilidad inmediata. Otra posibilidad puede residir en cierta prudencia, o temor a consecuencias impredecibles.

Entonces el manejo de conflictos incluye una negociación eficaz y el empleo de estrategias de solución, dichas estrategias se describen a continuación según Santoyo, C. (2001).

- ✓ En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

- ✓ Por su parte la estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" se está inmerso un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo.

1.4. TOMA DE DECISIONES EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL Y SU IMPLICACION EMPRESA FAMILIAR

1.4.1. Antecedentes de la empresa familiar

Para poder introducir la toma de decisiones en empresa familiar, es necesario mencionar que una empresa familiar se considera tradicionalista en la historia empresarial, se dice tradicionalista porque está delimitada en cuanto a la tradición familiar y aunque a la fecha existen un sin número de empresas familiares, algunas de ellas se enfrentan a la supervivencia ya que les es difícil delimitar una línea entre lo familiar y lo empresarial, dicha delimitación afecta la toma de decisiones y la probabilidad de éxito para la empresa.

Una empresa familiar se caracteriza por que en su plantilla de trabajadores se incorpora a integrantes de la familia que ocupan puestos estratégicos, por tal motivo tienen un nivel de autonomía en la toma de decisiones. Se encontró un punto relevante y característico de la empresa familiar en donde se afirma según Neubauer, F. (2003) *“en las empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades, ésta es una de las situaciones que los altos gerentes de las empresas no familiares desearían vivir”* (Pag.43), ya que según la relación parentesco no es necesario un protocolo formal.

Las políticas de autoridad en la empresa, siguen la estructura de la familia, se otorga el poder a padres y se transmite a los hijos por medio de la sucesión. Entonces para poder ensamblar una definición de empresa familiar, se tomará como referencia a los autores que la han definido con anterioridad.

1.4.2. Definición de la empresa familiar

Para poder realizar un acercamiento sobre la concepción de empresa familiar se elaboró el siguiente cuadro el cual enumera a los autores citados en Ronquillos, J. (2006):

Definición	Autor
Es una empresa la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de empresa.	Church (1996).
Es aquella en la que la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva	Carsrud (1996)
Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad	Lansberg, Perrow y Roglosky (1988)
La propiedad de control está atribuida a algún miembro o miembros de una única familia	Barnes y Hershon (1989)
Una empresa en la que una familia posee la mayoría de capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.	Gallo y Sveen (1991)
La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle	Ward (1995)
Aquella en la que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión intra organizacional basada en la familia	Litz (1995)

Del cuadro anterior se puede apreciar que de las concepciones descritas por los autores existen diversas similitudes, las cuales son una muestra de que la toma de decisiones es importante en la gestión organizacional porque directa e indirectamente está presente en las definiciones.

Ya con esta visión se puede ensamblar una definición de empresa familiar para este trabajo:

Por lo tanto, asumiremos la siguiente definición de Empresa Familiar tomando en cuenta las características del cuadro anterior y que es de elaboración propia: ***La empresa familiar está conformada por integrantes de una familia quienes ocupan posiciones estratégicas y los cuales tienen control total de la empresa, la gestión y la toma de decisiones están centralizadas dentro de la unidad familiar. Los miembros de la familia son los encargados de decidir y dirigir, ponderando el capital y el patrimonio familiar.***

1.4.3. Características de empresa familiar

La fundamentación de la estructura para la gestión de una empresa familiar se encuentra íntimamente ligada a la interacción de los dos sistemas implícitos dentro de la misma y el grado de complejidad vigente para la interrelación de los elementos que la componen.

Hablamos de distintas características, cuando por ejemplo tenemos una empresa de carácter nacional con un mercado interno, una distribución limitada y un capital de pequeña y mediana empresa y la equiparamos con una transnacional con mercado internacional, una gestión corporativa y con acciones cotizándose en la bolsa. La logística, administración, planeación y proyección del sistema “Empresa” son abiertamente distintos.

Por otro lado observando el sistema conformado por la familia, los roles, la toma de decisiones los espacios, la convivencia e inclusive los métodos de comunicación serán distintos entre un hogar conformado por una madre, padre y un hijo al de otro donde en un mismo espacio habitacional en común pudieran interactuar hasta tres generaciones diferentes.

Con estas simples visualizaciones teóricas con carácter independiente es evidente que el número de permutaciones y matices resultantes de la conjunción de ambos

sistemas tendrá un resultado indudablemente variable. Como tal no existirá una Empresa Familiar similar a otra, pero esto no implica que el éxito en el mercado basado en una estructuración sólida sea un mero concepto utópico.

Para poder hacer explícitas las características principales de la empresa familiar se puntualizan del siguiente modo:

Características diferenciadoras de la empresa familiar
Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar
Participación de la familia en el gobierno de la empresa
Vocación de continuidad familiar

Como primera parte, la estructura busca el modelar la complejidad, establecer los límites y fronteras del Sistema resultante, establecer una dirección al interior de la organización para eliminar la aleatoriedad.

Para lograr esto se requieren de un grado de institucionalización, el crear órganos y reglas formales para regular las decisiones al interior de la empresa deberá ser una prioridad para definir las bases que sostendrán los niveles subsecuentes que se deberán levantar sobre de estas.

Es claro que toda familia cuenta con sus reglas al interior de ella misma y estas no necesariamente deben estar escritas para ser respetadas al pie de la letra, sin embargo cuando se mezclan los intereses de capital y toma de decisiones de negocio, la institucionalización busca el formalizar estas reglas en un protocolo que comience a dar forma a la estructura.

Una buena práctica es el establecer Consejos tanto de Familia como de Administración y un comité que tenga a cargo la responsabilidad de la dirección.

Las funciones que se esperan del Consejo de Familia serán las de salvaguardar la identidad de la propia empresa, el definir y conferir los roles al interior de la propia organización y en base a esto la construcción de sistemas de cohesión que legitimen los mismos. Partiendo de este punto se deberá establecer el Consejo Administrativo el cual tendrá a su cargo el desarrollo de recursos y su mantenimiento así como la evaluación del desempeño del control financiero, remuneraciones, equipo directivo, etc.

Por último como menciona Ginebra, J.(2005), el comité de dirección cumple una función de introducción de análisis en los procesos de toma de decisiones. Permite por tanto, complementar procesos de decisión intuitivos propios de personas expertas con procesos más analíticos, que permiten el acceso de un mayor número de personas a las decisiones.

Aunado a esto basta con una descentralización del poder y la explicitación de las reglas que definirán los límites de los roles de todos los integrantes de la familia dentro de la empresa para poder conformar una estructura mucho más estable.

Otra parte fundamental será el no depender totalmente de un primer ejecutivo o líder de familia, generalmente el fundador de una empresa se convierte en director, administrador e incluso participe de la parte operativa del proceso.

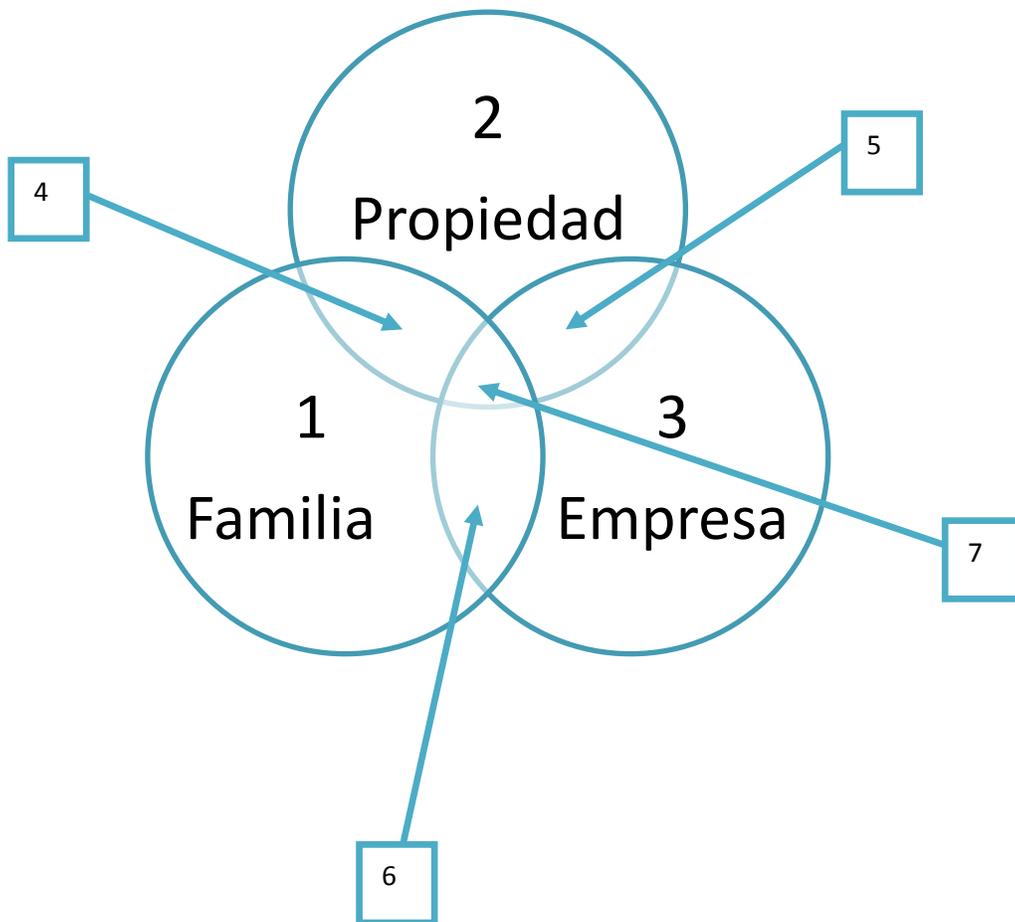
El preparar la sucesión del poder implica la transición de todos aquellos aspectos positivos del modelo actual y la mejora de las áreas de oportunidad con nuevos instrumentos mercantiles y fiscales existentes. También conlleva una reestructuración de la jerarquía actual así como la delegación exitosa de aspectos más sutiles como lo son el conocimiento y el liderazgo.

1.4.4. Estructura de la Empresa Familiar.

Para poder explicar la composición, las estructuras y el comportamiento de la empresa familiar, se ha tomado en consideración el modelo de Tagiuri, citado en Leach, P. (1993), la utilidad de este modelo radica en que incrementa la explicación de las fuentes de conflicto interpersonales, las prioridades y los límites de las empresas que son familiares

Entonces según Tagiuri el modelo se explica del siguiente modo: El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete.



Entonces el modelo propuesto por los círculos y los subconjuntos, amplían el panorama del posicionamiento de la persona dentro de la empresa familiar y que delimita las estructuras familiares, ubicando al individuo dentro del modelo de la empresa familiar.

1.4.5. Modelos explicativos de la Empresa Familiar

Para Shanker (1998 citado en Corona 2005), se puede lograr una aproximación de empresa familiar en base a una definición tridimensional en sentido de que la empresa familiar *“ejerce un control efectivo desde la dirección estratégica, con el objetivo de que la familia no pierda su posición dominante como propietaria aunque apenas participe en la gestión directa”* (Pag.26) la aproximación vista desde un sentido amplio sin embargo, en sentido intermedio el autor señala que

“se identifica como una empresa dirigida por el fundador o sus herederos, ejerciendo un control legal de las acciones con voto y en donde la familia tiene cierta participación en la gestión”(Pag.26). Por último el autor la define en sentido restrictivo al mencionar que es *“una empresa con gran participación de múltiples generaciones familiares, involucradas en la dirección y en la propiedad, donde varios familiares tienen importantes responsabilidades de gestión”* (Pag.27)

Del autor se destaca que las empresas familiares están inmersas en el ámbito empresa adjunto de familia de tal manera que lo familiar no es garantía de toma de decisiones efectivas, aunque sabemos que dependiendo del tamaño de la empresa, familia y demanda de decisiones, se puede crear modelos explicativos de la función base de las empresa, por ejemplo, Gimeno, A. (2009) explica el funcionamiento basado en modelos de empresa familiar:

- ✓ Modelo Capitán: Puede tratarse de un negocio comercial, como una tienda de abarrotes o un restaurante. En este modelo hay un nivel de profesionalización nulo porque se trata de un negocio relativamente pequeño donde el control de las operaciones se delega al líder (generalmente el padre o la madre).
- ✓ Modelo Emperador: A medida que crece la empresa, se incorporan sólo a miembros de la familia para soportar la dirección de la operación en pocos puestos y siempre bajo el mando de la cabeza de familia (emperador). Se tiene la idea de que el líder de la familia no puede abandonar la dirección ni de la toma de decisiones.
- ✓ Modelo Equipo Familiar: Existe una alta dedicación al negocio y la familia trabaja unida al servicio de la empresa. Este modelo busca preservar un legado más que a un líder, sin embargo, el nivel de profesionalización puede perderse ante la ausencia de un proceso de institucionalización.
- ✓ Modelo Familia profesional: Es un grupo de parientes que se asocian para desarrollar un negocio con intereses comunes. El primer objetivo es tener un negocio con operación profesional; el modelo de dirección consiste en que la familia dirige la empresa con gran exigencia.

- ✓ Modelo Corporación: Cuando se logra una institucionalización adecuada y la empresa crece, es los familiares pasan a ser sólo propietarios y directivos simbólicos, pues la gestión queda en manos de terceros que cumplen con funciones de dirección estipuladas en una estructura de gobierno corporativo.
- ✓ Modelo Grupo de Inversión Familiar: Es una sociedad entre varios miembros de una familia que invierten en una empresa. La familia gestiona su patrimonio pero no es responsable de la gestión de las empresas; la relación de inversión familiar puede perdurar para nuevas alianzas y proyectos.

Con lo anterior se puede denotar que el modelo de la empresa es factor para su concepción como tal por nivel de autoridad, gestión, capital y giro.

1.4.6. La cultura como imagen instantánea de la empresa familiar.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos).

Según Schein (1988) las características del concepto de cultura organizacional son los siguientes:

- ✓ Propiedad de una unidad social, independiente y claramente definida.
- ✓ Operan inconscientemente.
- ✓ Define la visión en la cual la organización tiene de sí misma y del entorno respuestas aprendidas por el grupo para responder a los problemas de subsistencia externa e integración interna.
- ✓ Son consideradas válidas y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad.

Los efectos de la cultura son tan firmes, profundamente conectados en los pensamientos, percepciones y sentimientos que la gente brinda a sus miembros una perspectiva integral, un sentido a las situaciones, una perspectiva histórica y una visión de identidad.

La cultura es una visión integradora de la realidad de la empresa desde sus costumbres, valores y dinámicas de administración, ya sea empresa familiar o privada, pero en la empresa familiar es más visible debido a que mucho de su cultura depende de su dinámica familiar y sus tradiciones.

1.4.7. Las principales dificultades que enfrenta la empresa familiar.

La empresa familiar ante su definición de sus particularidades, también muestra lineamientos de los problemas típicos, esto en relación al sistema familiar, a esto Neubauer, F. (2003) define cuales son los problemas propios de la empresa familiar de acuerdo a:

1. La base social que subyace en la empresa: los miembros de una familia que son socios o participes en la toma de decisiones.
2. Las relaciones de los socios entre sí: familiares-socios que, a su vez, pueden trabajar o no en la empresa.
3. La vocación de continuidad generacional: participando los miembros de la familia tanto en la propiedad como en la gestión.
4. Las relaciones entre la familia y la empresa: comprendiendo incluso a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y/o no son socios de la misma.

Pero de entre los lineamientos anteriores, la empresa familiar, destaca, por su trascendencia para la supervivencia de la misma, en particular, que es el de la continuidad, ya que su esperanza de vida es de aproximadamente la mitad de una empresa no familiar. Debido a que no enfrenta la relación familia y todo aquello que implica este sistema:

1. Relación
2. Parentesco
3. Autoridad
4. Liderazgo
5. La sucesión
6. Las emociones

7. Los conflictos
8. La toma de decisiones.
9. La competencia familiar (autoridad tecnológica)

1.5. INDUSTRIAS SAEZ S.A. DE C.V. ANALISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EMPRESA FAMILIAR

1.5.1. Tipo de negocio

La organización, debido a su trayectoria se considera una empresa líder en la producción de aparatos de uso doméstico, se reconoce por ser una marca que ha prevalecido al paso de los años y maneja actualmente productos de la más alta calidad. En cuanto a los productos, actualmente son innovados, de acuerdo a las exigencias del mercado y en especial orientadas al cliente, de hecho las políticas de la producción es la más alta calidad, al costo que sea necesario.

Los aparatos que se producen son eléctricos de alto volumen, entre ellos se encuentran estufas, refrigeradores, lavadoras, secadoras y calentadores

Actualmente se logró la apertura de tiendas dedicadas a la distribución de refacciones y reparaciones del producto.

La empresa ha recibido en su trayectoria innumerables reconocimientos, los cuales la posicionan en uno de los dos primeros lugares como fabricante en el mercado; exportando además a Centro y Sudamérica, así como a varios países de Europa. Convirtiéndose así en la única empresa de manufactura mexicana

Entre los clientes de la empresa se encuentra diversas tiendas de renombre, también manufactura electrodomésticos para tiendas departamentales, las cuales adquieren el producto para venderlo bajo la marca de las tiendas.

La empresa ha mantenido desde hace 60 años el proceso original, implementando paulatinamente la tecnología en su proceso, realizando rediseños del producto,

propio motor, la fundición, troquelado, embobinado, rectificado, fabricado de piezas, aspas, rejillas, el ensamble, la pintura, el pulido, la inyección de plásticos, así como implementando las pruebas necesarias bajo las normas de calidad.

1.5.2. La organización

Industrias Saez inicia labores a principios de 1949 bajo la dirección del fundador Luciano Saez, la cual se dedica en la actualidad a la producción de aparatos eléctricos, pero comenzó como una pequeña fábrica de al menos 100 empleados y se dedicó a la fabricación de troqueles y tornos, de los cuales se producía su propio motor, posteriormente se dedicó a producir herramientas de mano para la fabricación asientos que se vendían a la industria automotriz, posteriormente se vende todo el herramental y deciden crear una nueva razón social la cual se dedica a la producción de aparatos electrodomésticos.

Hoy en día se producen 26500 piezas semanalmente, de los cuales el 97% del producto es elaborado en las instalaciones de la empresa.

Su presencia en el mercado, por más de 60 años, le ha brindado la experiencia de producir electrodomésticos de excelente calidad.

1.5.3. Introducción a la realidad de la empresa

El Señor Luciano Saez de descendencia española, funda desde sus veinticinco años la empresa, el capital para fundar la empresa provino de toda una vida de ahorros del fundador y su hermano, quienes residían en una pequeña ciudad española, tras la muerte del hermano el Sr Luciano decide radicar en México para crear un negocio que le permitiera cumplir con la expectativa de una empresa sólida y familiar. En un inicio se apostó por producir troqueles, pero el fundador deseaba producir aparatos eléctricos por ello el hizo un estudio del éxito probable de producir electrodomésticos, entonces decide vender el anterior herramental que utilizaba para la producción de tornos y troqueles y se adquiere a crédito la

maquinaria para la producción de los electrodomésticos, la cual hasta la fecha se sigue conservando y utilizando al 100%.

El Sr. Luciano Saez, contrajo matrimonio a sus 30 años con la Sra. Amelia Broquet quien fungió como su asistente en su trayectoria como Director General, dicho matrimonio tienen posteriormente dos hijas, Polet y Marlla

A sus dos hijas el fundador les fomento el contacto con la empresa, para conocerla y que la gente las conociera como las hijas del fundador y futuras propietarias, pero solo una de ellas la Srita. Marlla, desde el bachillerato, por las tardes asistía a su padre en actividades administrativas, se dio a conocer desde muy joven dentro de la empresa, comenzó con un puesto menor hasta lograr posicionarse a nivel gerencia bajo la aprobación de su padre.

En el 2009, el fundador enferma, debido a la gravedad de su enfermedad la familia decide atenderlo en España, pasando pocos meses de hospital en hospital y debido a que no había un diagnostico favorable fallece en diciembre del mismo año. El Sr Luciano, no solo era el dueño de la empresa, también representaba un símbolo de conocimiento, fuerza y se reconocía por ser una persona justa y honesta.

Actualmente en la recepción se encuentra la foto del fundador, su oficina fue cerrada y ha sido conservada como él la dejo por última vez, no ha sufrido ningún cambio y no ha sido ocupada por alguien más, su esposa continuo ocupando la oficina de asistente, solo que sus actividades cambiaron, se dedica hasta la fecha a realizar ciertas actividades relacionadas con crédito y la cobranza dentro de la empresa, su nivel de autoridad es mínimo, se le considera, pero no toma decisiones referentes a la gestión de la empresa.

La sucesión del poder era lógico para todos los empleados y hasta mismos integrantes de la familia en donde se esperaba y un mismo miembro de la familia ocupara la Dirección general, se pensó inmediatamente en la viuda, pero ella obedeció a la idea de sangre nueva para la empresa, entonces cedió la Dirección a su hija mayor, Marlla acepto inmediatamente el puesto solo que la hermana

menor mostro su descontento, en ese momento se comenzó la rivalidad entre ellas para obtener la Dirección General.

El clima en la empresa se vio afectado no solo por la pérdida del fundador sino también por la confusión ante cual sería la nueva directora general

Le familia Saez es una familia totalmente tradicionalista y muy conservadora, tal es esta última característica que era necesario que la hija que ocupara el puesto tendría que ser casada, ya que era necesario un marido que orientara y respaldara las decisiones. Porque según las mismas palabras de la Sra. Amelia, una mujer no puede sola, y menos con una empresa tan grande.

Sorprendentemente en enero del 2010 y ante la necesidad de una persona a ocupar la dirección general, se anuncia la boda de Polet Saez con el Ing. Rómulo de origen español y quien fungía como asesor y distribuidor de producto en su país natal.

El primer punto fue resuelto, candidata a la dirección con un esposo que conocía el negocio. Se tenía la idea y correspondía la dirección a Marlla debido a su trayectoria laboral, pero debido a que no existía un testamento que respaldara la decisión del fundador, se llevó un juico para repartir los bienes.

Entonces la solución era vender la empresa y repartir el capital, esto hubiese sucedido, si no existiera el hecho de ser empresa familiar, debido a que no se podía hacer tal cosa pues la empresa es el único recuerdo vivo del Sr Luciano. Ante tal situación y tras meses de no llegar a una solución Marlla decide ya no pelear por la Dirección General y por iniciativa propia crear su propia empresa. Obtuvo mediante un crédito el capital para echarla andar, debido a que ella tras su nostalgia de perder a su padre decidió seguir su ejemplo de esforzarse por lograr objetivos que renunció a la empresa de su padre.

Esto porque no deseaba un juicio en contra de su hermana y también porque no es bien visto.

Polet asumió enseguida la Dirección General y aprovecho para posicionar a su esposo como Gerente de ventas.

La mayoría de los empleados y trabajadores sorprendidos ante tal decisión, se notaron inconformes debido a que con Polet no se sentían identificados, de hecho es a la que menos conocían debido a que ella pocas veces se presentó en la empresa y las veces que lo hacía se quejaba de lo mal que era estar ahí.

A la mayoría de los eventos que se realizan como ejercicio social dentro de la empresa, por ejemplo entrega de reconocimientos, eventos deportivos, culturales o fiestas de fin de año, los empleados y trabajadores son ingresados al lugar donde se realiza el evento y la tradición es presentar a los dueños para que ellos inauguren los eventos.

Cuando vivía el fundador, él llegaba al lugar y era recibido con aplausos, en la actualidad se presenta a la Sra. Polet y su Esposo y son mínimos los aplausos y cuando se presenta la Sra. Marlla y su esposo son recibidos con miles de aplausos; por lo que, se ha evitado la presentación de todos ellos y se optó solo por nombrar a la viuda y a sus hijas.

De esto se puede notar que debido a la falta del fundador, la admiración fue trasladada a los nuevos símbolos ya que la gente se identifica solamente con la hija mayor y su esposo, esto por ser los que se identificaban si no estaba el Sr Luciano y porque la Sra Marlla seguía al pie de la letra la voluntad de su padre, consideraba la importancia de la tarea sin olvidar que todo resultado era gracias al trabajo de todos.

Actualmente a la Sra. Polet, le ha costado trabajo adoptar la dirección general, estos últimos años se ha dedicado a conocer la empresa y a la gente, pero sin seguir la estructura de la empresa ya que continuamente toma decisiones, sin analizarlas y ha llevado a la empresa a parar por completo líneas de producción y no por falta de gente o producto, sino por errores al tomar decisiones, no ha permitido la innovación de productos dejando sin trabajo a muchas personas, solicito el despido de una cantidad específica de personas de toda la planta, dicha

decisión no fue respaldada por un estudio de producción y mano de obra, ni por la programación de producción y venta actual y la esperada, se han tenido meses sin una sola venta de productos, el producto terminado al ser por fin vendido era rechazado en lotes completos porque no era aprobada en índices de calidad, debido a que sustituyó el trabajo tradicional por productos ya elaborados y de menor costo, por ejemplo un motor era embobinado en la planta y probado en tres partes del proceso de producción, los trabajadores dejaron de comprometerse con la empresa, de la mayoría de ellos se tiene la misma respuesta “total me van a correr”, aun así se realizó el despido nunca antes visto en 60 años, ya que el fundador tenía la idea que ante las crisis todo se resuelve si se trabaja en equipo, el motivaba a la gente y pedía opinión, la agradecía e implementaba siempre mejoras en pro de la empresa y la gente. En varios años y ante crisis el conservaba su personal y su equipo herramental.

Ante tal situación de decadencia del legado de su padre, la Sra. Marlla, decide reclamar si no toda la empresa su parte proporcional, ya que el acuerdo anterior no había sido firmado ante ningún registro o notario.

Ingresa a trabajar al aprovechar una ausencia por vacaciones de Polet, revisa el inventario de producto, ventas y personal, decide normalizar la producción de las líneas de producción, pide y se cese con el recorte de personal, su esposo inmediatamente adopta el labor de venta, recupera el producto rechazado y pide y se les haga pruebas de calidad, logra vender el producto almacenado, logra hacer contacto con compradores perdidos, genera nueva cartera de clientes, manda a realizar prototipos de electrodomésticos innovados y genera nuevos planes de producción programada. Todo esto en menos de dos semanas

Al regreso de la Sra. Polet, se encuentra con un panorama diferente, se vuelve a negociar la dirección General, pero sin ningún acuerdo establecido, las dos ocupan las riendas de la empresa, cosa que es difícil porque no hay acuerdos, al tomar una decisión una jefa, la hermana da otra orden diferente, esto tiene una afectación directa en los empleados ya que no se sabe de quién acatar una orden

o adoptar una decisión, por ello el siguiente trabajo busca elaborar un modelo de toma de decisiones, implementarlo y valorar los resultados.

Se quiere seguir ayudando a que la empresa perdure, sin olvidar el importante legado del fundador, la tradición de la marca y que es la fuente de ingreso de 700 empleados, ponderando la realidad de que es una empresa familiar, tradicionalista mexicana.

1.5.4. Organización de la propiedad.

Anteriormente el accionista totalitario era el fundador, tras su muerte, se da la sucesión y repartición del patrimonio, en este caso la empresa.

Hoy en día los accionistas de nivel gerencial son: la esposa del fundador, sus dos hijas y los esposos de las respectivas hijas. El porcentaje asignado de cada uno de ellos es el siguiente:

Esposa ----	Hija mayor---	Esposo Hija Mayor-----	Hija menor----	Esposo Hija menor
25%	25%	15%	25%	15%

Esta es la segunda generación y posteriormente será heredada a la tercera generación y el porcentaje será el siguiente:

Hijo 1ro de Hija Mayor-----	Hijo 2do de Hija Mayor
50%	50%

De los cuales repartirán su porcentaje, conforme formen su familia, ya que son los únicos herederos de la tercera generación. Estos hijos actualmente comienzan a incorporarse a la empresa, actualmente los dos se encuentran conociendo el producto uno en el área de producción y el segundo en el área de diseño industrial.

La visión del fundador ante la incorporación de nuevos accionistas (no pertenecientes a la familia) siempre fue negativa, ya que consideraba mantener el

patrimonio solamente en manos de la familia nuclear, por tal motivo nunca acepto el matrimonio de sus hijas porque consideraba que ellas perfectamente podrían con la dirección de la empresa solas, pues por eso les enseñé el negocio.

1.5.5. La gestión de la empresa.

La empresa está organizada formalmente, cuenta con organigrama establecido, el cual está constituido por tres puestos de Dirección General y seis gerenciales, dos de los gerenciales aún no se reflejan en el organigrama por motivo de que aún no se define el puesto a ocupar formalmente (hijos de la Sra. Marlla), en total la familia ocupa siete de los diez puestos estratégicos.

El grado de formación académica de los puestos gerenciales y de confianza son maestrías y licenciaturas respectivamente y la parte administrativa de orden menor su nivel de escolaridad es técnico y tecnológico.

La toma de decisiones en la empresa, son básicamente tomadas por la dirección general en cuestiones administrativas, en gerencia de Relaciones Industriales cuando es relacionada con administración de personal y comparte con la gerencia de Producción las relacionadas con los niveles operativos y producción entonces también gestiona la producción, diseño y calidad.

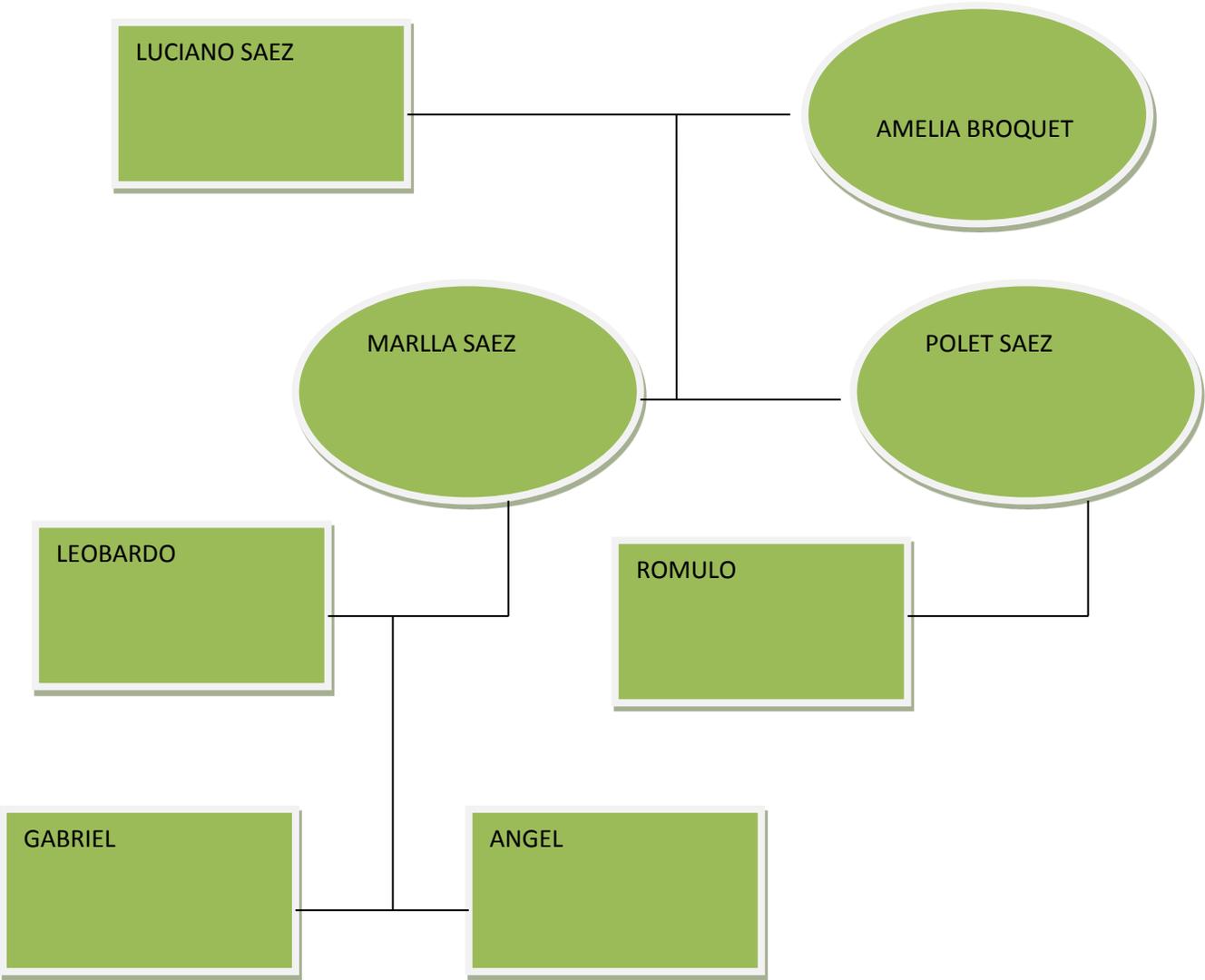
Todas las gerencias reportan tales decisiones a la Dirección General, que está a cargo de las hijas del fundador la mayoría y solamente las referidas con el crédito y la cobranza son reportadas directamente a la viuda del fundador.

La empresa permite que personal de confianza tome decisiones relacionadas con la operación diaria del personal y a supervisores las relacionadas con el tipo de trabajo, en cual a su vez es supervisado por la gerencia de Manufactura, Producción, Ingeniería y Calidad, los cuales aseguran la operación en relación con el producto y la calidad.

La empresa es una organización tradicionalista, conserva costumbres mexicanas y tradiciones heredadas por el fundador. Está conformada por trece

departamentos que conforman el personal de confianza, al trabajador se le recompensa anualmente por su antigüedad ya sea a partir de diez años se les entregan reconocimientos, a los quince años reloj y reconocimiento y a partir de de los veinte años se les otorga un reconocimiento de un mes de sueldo acompañado de un cuadro, reloj y fistol. Se conserva la filosofía de que el personal de experiencia debe ser reconocido, dicha filosofía fue heredada por el fundador.

Para ilustrar de modo representativo lo anterior se realizó el siguiente familiograma:



1.5.6. Sucesión de la segunda generación.

Actualmente en la organización se sigue esperando que alguien único ocupe la posición de Dirección General la cual se sigue disputando entre las hijas del fundador. En dicha generación se está consciente que ya existen miembros de la familia preparándose para ocupar la tercera generación. La actitud del fundador era optimista al conservar la esperanza de que alguna de sus hijas ocupara su puesto, dicho puesto según palabras del fundador solo podría haber sido ocupado por su hija mayor Marlla y para que no hubiera resentimientos el entregaría un capital para que su hija menor conformara su propia empresa. La muerte del fundador, fue repentina no hubo testamento en donde se legitimaran sus deseos, por tal motivo la hija menor proclama la Dirección General aunque la hermana mayor le otorgó una compensación económica como había querido su padre para que formara la empresa. Dicha empresa se formó pero en poco tiempo se declaró en quiebra debido a su poca experiencia, por tal situación prefiere dirigir una empresa ya consolidada.

La esposa del fundador argumenta que se debió de planificar la sucesión para evitar problemas, en ocasiones se le escucha decir, “mejor todo por escrito porque si no después se quieren sacar hasta los ojos y yo no quiero ver cuando se los saquen”. La esposa del fundador ha tenido que lidiar con el proceso de modo reservado y sin mostrar inclinación por ninguna de sus hijas. Aunque si ha mencionado que sus nietos poseen de carácter fuerte y por ser hombres serán buenos directores para dirigir la empresa que en estos tiempos no está en su mejor momento por los conflictos, “ellos disfrutaran si es que les queda algo”

Con base en las fundamentaciones anteriores el presente trabajo pretende alcanzar el siguiente objetivo: ***Diseñar un modelo de toma de decisiones para ser aplicado por el nivel estratégico de la empresa a partir del análisis de su carácter de empresa familiar.***

2.- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

Se realizó un modelo de toma de decisiones el cual incorpora el carácter familia y también la importancia del proceso de toma de decisiones como proceso racional. Lo anterior, tomando en cuenta las características de empresa familiar.

Para lograr una intervención en el proceso de toma de decisiones se realizó un análisis de una junta de trabajo en donde se describe el proceso de toma de decisiones el cual sirvió para enriquecer el modelo diseñado para empresa familiar

En la junta de trabajo participaban los gerenciales y eran apoyados por los especialistas en el área, los cuales dependían del problema en cuestión

La razón y programación de la junta de trabajo en Industrias Saez corresponden a decisiones de urgencias o reportes mensuales para dar seguimiento a juntas de trabajo anteriores.

Mi participación como investigador en la junta solo fue presencial, sin dar opinión, sugerencia o partido, se logró grabar la junta de trabajo en audio y se lograron apuntes sobre lo sucedido.

A continuación se presenta la junta de trabajo dada en la siguiente fecha y con los siguientes participantes:

No. De Junta	Participantes	Fecha
1	MARLLA, POLET, AMELIA, ROMULO Y LEOBARDO	11-Ago-2011

FECHA 11/AGOSTO/2012

Lugar: Sala de juntas de Industrias Saez

Asistentes: MARLLA, POLET, AMELIA, ROMULO Y LEOBARDO

Objetivo: Decisión sobre la planeación de producción del departamento de plásticos para la reducción de problemas de calidad y baja producción.

Se tiene que el personal del departamento se encuentra laborando en un solo turno desde meses anteriores por la baja producción, se tienen alrededor de 59 personas para la operación de 34 máquinas, entonces el personal restante es de 25 personas de las cuales hay que tomar decisiones respecto al sobrante y la baja producción.

Desarrollo:

POLET- Perfecto comencemos con esto porque las Gerencia tienen que llegar a acuerdos y estar todos en sintonía con nuestros objetivos...Bueno pues tenemos que organizar lo de plásticos, acuérdense que por lo que veo estamos copeados de personal, hay varios gatos ahí nada más sin hacer nada, yo creo que hay que hacer corredero de gente.

LEOBARDO- No yo creo que hay que mantener a la gente y la podrías utilizar como comodín para la empresa así cubrirían faltas, vacaciones o maternidades, yo soy de la idea de que el personal se conserve por la experiencia y porque en los meses próximos se incrementara la producción al doble y es necesario tener la gente cubierta en los 4 turnos y mantener a los titulares por máquina.

POLET- No yo para que voy a querer tanto gasto ahorita, sea Juana, Ponciano o como se llame, se va mientras sube la producción.

Marlla- (observado a todos sin decir una palabra, ni brindando opinión, realiza notas, entre caras de disgusto)

LEOBARDO- (abre una carpeta para mostrar su estrategia) Primero deberías de ver los stocks de producto procesado para mandarlo al ensamble, después hay que hacer un análisis de personal necesario para cubrir la producción a un 100% y si fuese el caso de que existe personal sobrado, aunque no sé si en tu “análisis” cuentan los molineros, montadores, ajustadores y materialistas que existen, yo no creo que sobre gente, solo que como se está concentrada toda en el mismo turno chocan, sería mejor realizar 2 turnos para así liberar maquinas e invitar a la gente y tome días de vacaciones, los cuales ayudarían a mantener libre el departamento pues se tiene gente con 30 días de vacaciones.

ROMULO- (en voz alta) Haber Licenciado, ¿cuál análisis?, no, aquí se empezara a trabajar de otro modo, lo que se ve ahí está, mucha gente-poca producción.

AMELIA- Yo no creo necesario, ni pensar el que se corra a la gente, no que van a decir, además esto sucede siempre, hay que esperar el análisis de ventas o ¿están seguros de no vender nada como para ya no producir? Haber Ing. Rómulo, tu reporte de ventas no aumento, ¿porque si piensas aumentarlo verdad?

ROMULO: Jefa pues claro, solo que si usted me permite, la calidad del producto que ofrezco me la rechazan, estamos bajos de calidad y eso es porque mi concuño Leobardo no hace su trabajo, si saben cuánto gana y que hace (cruza los brazos, hace a un lado la carpeta y mira a Leobardo esperando su respuesta)

POLET: Hay no mami, mira no empiecen, haber ya siempre es lo mismo, no se puede hablar, llegar acuerdos ni nada, yo tengo mucho trabajo, ahí cuando tengan algo bueno me avisan, mientras díganle a los de personal que calculen la antigüedad de la gente para recortar a los más nuevos ¿no?

Marlla- Haber hermanita cuántas veces hay que decírtelo, no te vas, te sientas y escuchas... esto no es un changarro cualquiera, se ve como nunca te has sentado a pensar por qué ha perdurado esta empresa y no es necesario realizar un súper

plan, solo hay que utilizar el sentido común, esa gente no se va hasta que no exista un plan de producción y venta de los próximos meses.

POLET- (interrumpe) Aja y tú vas a pagar las nóminas de los que no trabajan

Marlla- Se pagan tus horas y estamos gastamos tanto en ti, como para que no obtengamos provecho de esta juntilla, la gente no se va y así le hacemos, (respira profundamente y se dirige tranquila a su madre) me voy a mi oficina mami. (Sale de la sala molesta y preocupada)

LEOBARDO- Marlla tiene razón, aunque no es necesario levantar el tono de voz ni nada, suegra en un momento le entrego mi plan de producción de plásticos...lo números para eso son, ellos dicen verdades, (se dirige a los presentes restantes) buena tarde, con permiso.

ROMULO- Deberíamos trabajar de otro modo y no depender de ellos (se dirige a su suegra) me voy a mi oficina porque tengo clientes que atender)

POLET- Ándale tú, ahorita te veo, (toma del brazo a su madre para ayudarla a salir de la sala)

AMELIA-(se nota apenada porque todo fue grabado y ante mi presencia se dirige a mi) hay niña usted va a pensar que feos verdad, pero cuando vive con ellos, después se les hace común, disculpe he, con permiso.

2.1. Conclusión de la junta de trabajo

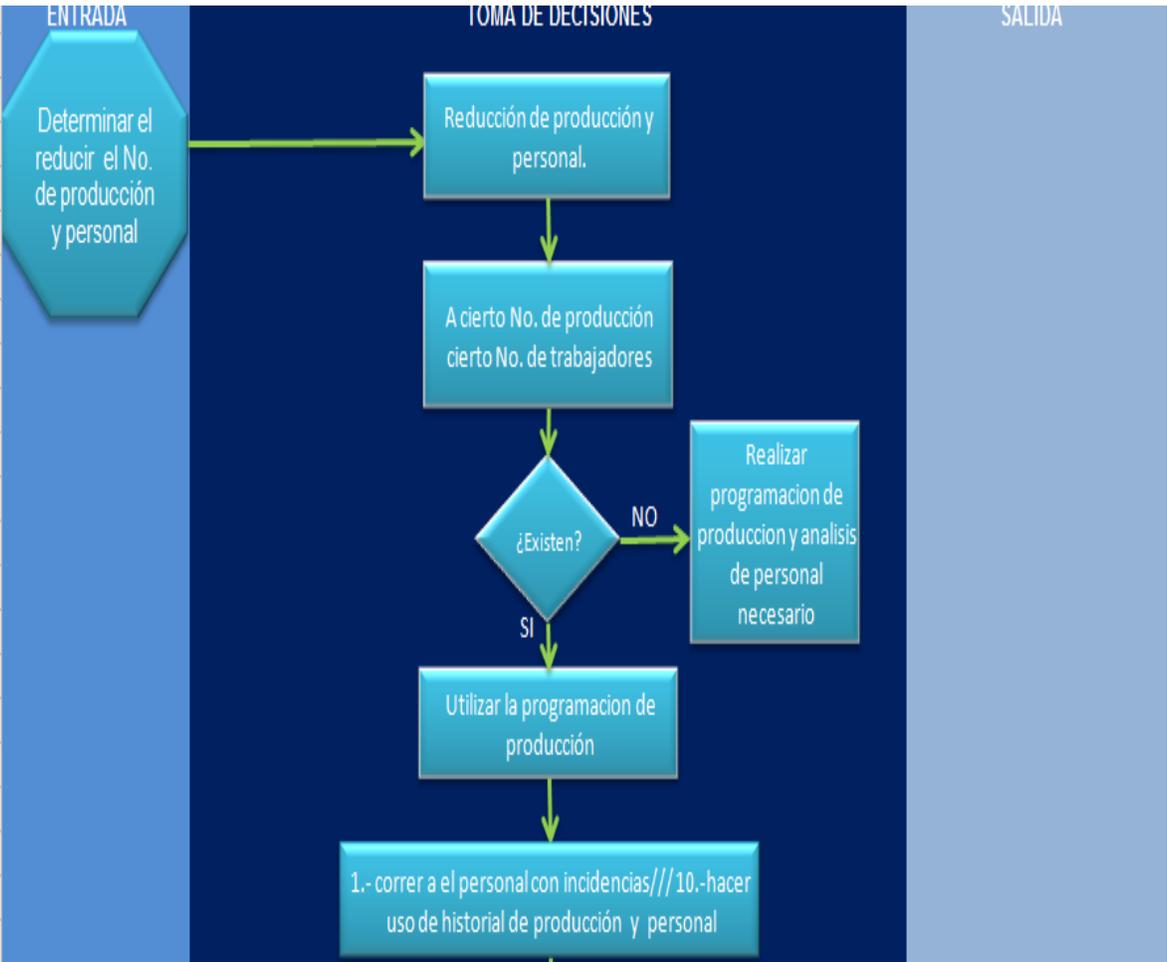
En la anterior junta de trabajo se pretendió tomar decisiones ante el personal de un departamento de producción y para realizar un análisis se tiene la siguiente representación gráfica del modelo utilizado en la junta de trabajo.

Aunque también es de suma importancia señalar que la junta se pretendió como una junta de trabajo y pasando el tiempo en la atención al tópico, se fue

convirtiéndose en un conflicto en donde aumentaron los tonos de voz, las gesticulaciones, los ademanes y se cambiaron las posiciones organizacionales a parentescos familiares; por ejemplo, “la dirección dice” a “mi mamá dice”.

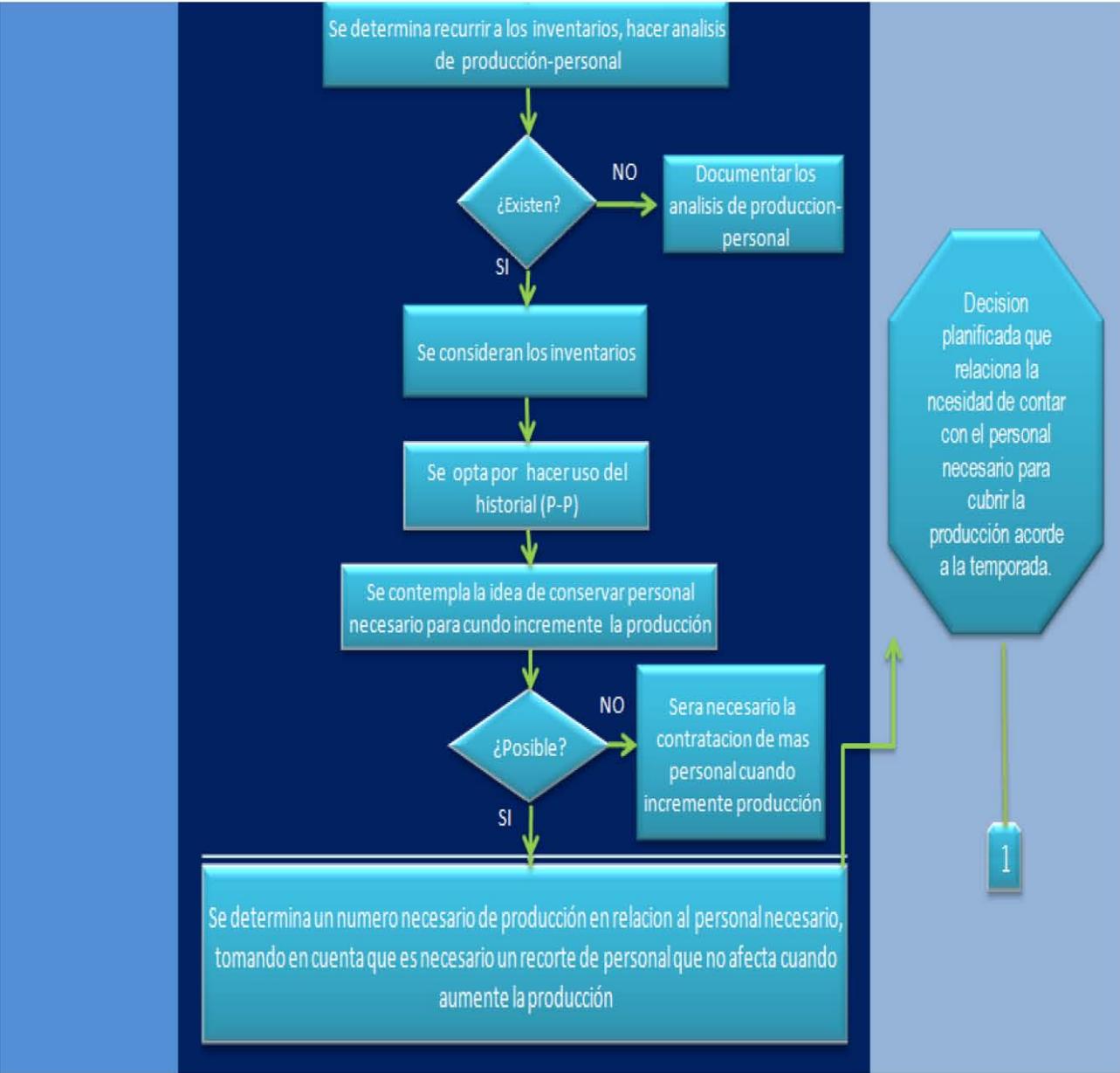
2.2. Lo evidente:

Se determinó el análisis como un diagrama de flujo sobre la toma de decisiones del modo como se fue dibujando a lo largo de la junta de trabajo.



El flujo de la decisión a tomar demanda un análisis de la disyuntiva sobre el futuro del personal y se denota que no existe un respaldo de información, pues para decidir se debe de contar con información sobre lo que se obtendría a favor y en contra, ya que el manejo de información facilita el decidir con argumentos

congruentes y basados en un histórico de lo que se ha hecho con anterioridad, lo nuevo que podría implementarse y lo que se alinea a las políticas de la organización y a la cultura de la misma.



Se determinan la prioridades y se contemplan diversas alternativas entre la cuales se denota el analizar los pronósticos de venta, el análisis de producción y el conocimiento técnico del personal, así como la posibilidad de contar con personal nuevo solo para cuando la producción este al 100%

Lo complicado en el proceso es que los integrantes de la empresa familiar no han evaluado las alternativas, todo ha sido estimado en base a su subjetiva percepción sobre la situación del personal de la empresa.

2.3. Lo oculto:

La estructura familiar es un factor importante para poder conocer cómo se relacionan, comunican y se establecen similitudes y diferencias. La familia se define como sistema y por ello se toma en cuenta el siguiente análisis de la estructura familiar, ya que dependiendo del desarrollo de la dinámica familiar se determina el funcionamiento y las fracturas en la misma.

Bertalanffy (1987 citado en Ramírez 1999) definió a un sistema como una serie de elementos interrelacionados con un objetivo común, que se afectan unos a otros, y la característica que los une es la composición que tienen, es decir, la totalidad, la cual no es sólo la suma de las partes, sino también la relación entre ellas, además, cada elemento tiene una función e interactúan entre ellos. Hay diferentes niveles de complejidad de elementos en el sistema (jerarquías diferenciadas) y los elementos se necesitan uno al otro para funcionar. Así, señaló los principios de esta teoría:

- ✓ Todo sistema tiene niveles de organización llamados subsistemas.
- ✓ Un sistema puede ser abierto si interactúa con el medio ambiente y es susceptible al cambio, o cerrado cuando no interactúa con el medio ambiente y permanece estático.
- ✓ Cualquier sistema tiene límites espaciales (físicos) y dinámicos (relacionales).
- ✓ Todo sistema es capaz de autor regularse por retroalimentación (homeostasis-morfogénesis).
- ✓ Todo sistema pertenece a sistemas mayores llamados supra sistemas.
- ✓ Todo organismo es un sistema activo y abierto que cambia y crece.

- ✓ No sólo interesan los elementos del sistema sino también sus interrelaciones.

El cambio en uno de los elementos que afecta a todo el sistema y no a uno solo.

En esta teoría se señala que el cambio se conforma de acuerdo al conjunto de relaciones complejas; la conducta es influida e influye, es un proceso de circularidad.

Como sistema, la familia tiende al equilibrio (homeostasis) y al cambio (morfogénesis).

El sistema se autorregula.

Como sistema, la familia se relaciona con supra sistemas de los cuales forma parte (familia de origen, familia extensa, comunidad, etcétera).

- La familia es un sistema en el que se pueden identificar subsistemas: individual, conyugal, parental, fraterno.

Existe un conflicto familiar cuando se produce una disfunción en las interrelaciones que se establecen entre sus miembros.

El conflicto individual en cualquiera de los miembros del sistema es sólo la manifestación de un conflicto familiar.

En el Modelo Estructural se considera a los miembros de la familia relacionándose de acuerdo a ciertas reglas que constituyen la estructura familiar.

Minuchin, S. (2003) define la estructura familiar como *“el conjunto invisible de demandas funcionales que organizan los modos en que interactúan los miembros de una familia”* (p. 86). Señala además, que la familia está conformada por varios subsistemas u holones. Holón es el término que significa que se es un todo y una parte al mismo tiempo, con lo que se considera entonces que la familia es un todo (sistema familiar) y a la vez un sistema que es parte de otro (s) mayor (es) como la familia extensa, por ejemplo. Los holones o subsistemas como también se les conoce, al interior del sistema son: individual (cada miembro), conyugal (la pareja), parental (padres e hijos), y el fraterno (hermanos). Asimismo, se establece que en la estructura familiar se pueden identificar los límites, los cuales están constituidos por las reglas que definen quiénes participan y de qué manera los hacen en familia y en donde tienen la función de proteger la diferenciación del sistema.

Los límites internos se identifican entre los miembros de los subsistemas familiares, mientras que los límites externos se reconocen por las reglas de interacción entre la familia y el medio ambiente externo. Se reconoce tres tipos de límites:

- Claros: Son aquellas reglas que pueden definirse con precisión como para permitir a los miembros del sistema el desarrollo de sus funciones sin interferencias entre subsistemas, pero permitiendo el contacto entre los miembros de los diferentes holones.
- Difusos: Son aquellos que no se definen con precisión; no queda claro quién debe participar, cómo y cuándo, habiendo falta de autonomía entre los miembros del sistema, quienes están aglutinados mostrando invasión entre subsistemas. El estrés de un miembro individual repercute intensamente en los demás.
- Rígidos: En las familias con este tipo de límites, la comunicación entre sus miembros se torna muy difícil; cada uno funciona en forma autónoma con desproporcionado sentido de independencia, careciendo de sentimientos de lealtad y pertenencia. Sólo un alto nivel de estrés afectando a un miembro puede activar los sistemas de apoyo de la familia.

Además se ha identificado otras formas de relaciones familiares que gobiernan las interacciones de sus miembros, tales como:

- ✓ la jerarquía
- ✓ centralidad
- ✓ periferia
- ✓ hijos parentales
- ✓ alianzas
- ✓ coaliciones
- ✓ triangulaciones

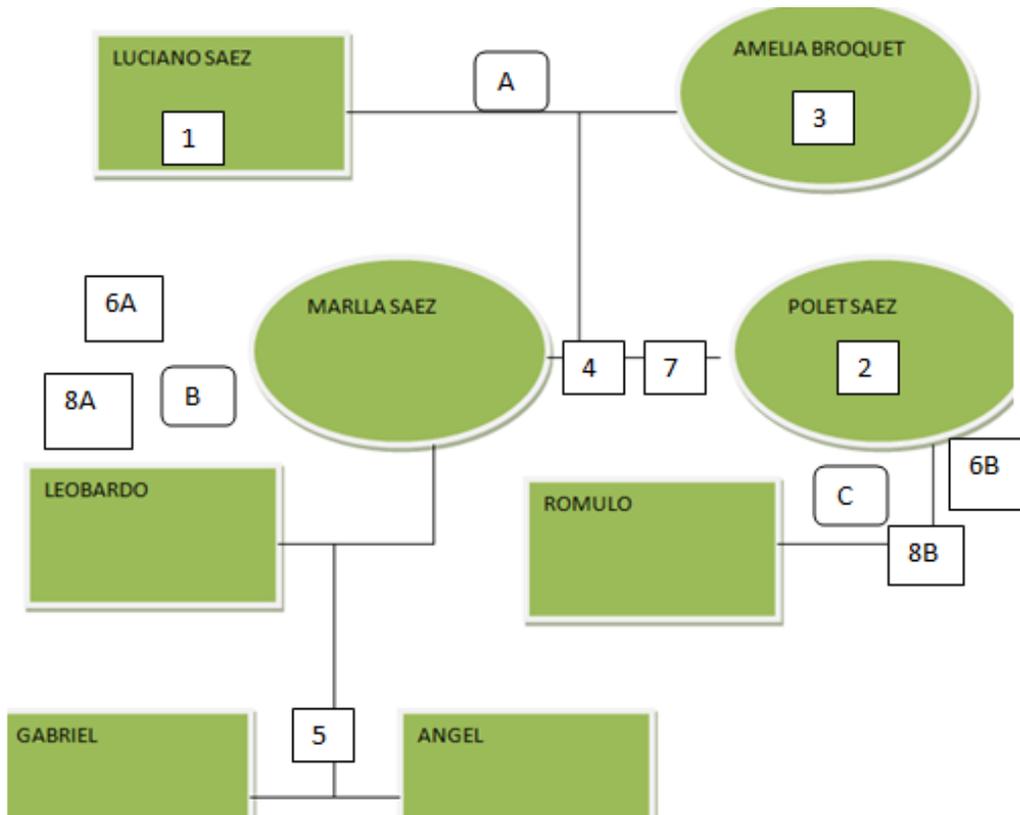
Los cuales son también son parte de la estructura familiar y se describen del siguiente modo:

La jerarquía se refiere al miembro que ostenta el poder en la familia, es decir, al que establece reglas, las hace obedecer, toma decisiones individuales y grupales, etcétera. La centralidad hace referencia al miembro en el que recae la mayor parte de las interacciones familiares, porque destaca por características positivas o negativas. La periferia tiene que ver con el miembro con menos participación en la organización e interacción familiares. Los hijos parentales son aquellos que se desempeñan como madre o padre y ostentan poder. Las alianzas son la unión de dos o más miembros del sistema familiar para obtener beneficios sin dañar a otros. Las coaliciones son la unión de dos o más miembros de la familia en contra de otro. Finalmente, las triangulaciones (una forma de coalición) hacen referencia a la existencia de un conflicto entre dos miembros de la familia, los cuales usan a otro para perjudicarse por vía de éste. Hay una tríada en la que una tercera persona es involucrada en algún nivel en la relación tensa entre otras dos personas de la familia, y ese tercer integrante tiene un papel especial relacionado con la tensión. El conflicto entre los dos primeros miembros es negado.

Como puede observarse, la estructura familiar desde este modelo tiene que ver con las interrelaciones entre los miembros que componen el sistema. La presencia de límites difusos o rígidos, coaliciones, triangulaciones, hijos parentales, un miembro central (permanente) o periférico, señalan disfuncionalidad en la estructura familiar. En la terapia estructural no se parte de la distinción entre familia normal y anormal basada en la ausencia o presencia de problemas, más bien se considera la familia funcional o disfuncional con base en sus patrones de interacción (estructura).

A continuación se presenta el análisis y con base en el Modelo Estructural de terapia familiar sistémica, para posteriormente diseñar el modelo de toma de decisiones.

2.4. Análisis estructural de la familia caso: Familia Saez:



Del anterior análisis de la familia Saez resulta un sistema con límites difusos, y se ubica en los siguientes puntos:

A. El holón conyugal A se determina con los fundadores de la familia (1ra generación) Luciano y Amelia

1. La jerarquía recaía totalmente en Luciano Saez, ya que no solo fungió como jefe de familia sino también como símbolo en la cultura de Industrias Saez y fundador de la misma para la empresa familiar
2. La centralidad está ubicada en Polet Saez
3. La periferia sin lugar a duda le pertenece a Amelia Broquet
4. Marlla y Polet Saez son hijas parentales en donde recae en la segunda generación el poder
5. Las alianzas se conforman por Gabriel y Angel

6. Las coaliciones por el holon conyugal B (Leobardo y Marlla) y el holon conyugal C (Rómulo y Polet)
7. El conflicto está claramente delimitado con Marlla y Polet Saez
8. La triangulación 8A está conformada por Leobardo y Marlla para afectar a Polet y la triangulación 8B es sostenida por Rómulo y Polet para afectar a Marlla

Se ha analizado la junta de trabajo, el proceso de toma de decisiones en un diagrama de flujo, el análisis de la estructura familiar y a continuación se presenta un análisis de una encuesta sobre cómo se toman las decisiones a nivel estratégico en versión de la percepción de los miembros de la familia e integrantes de la organización.

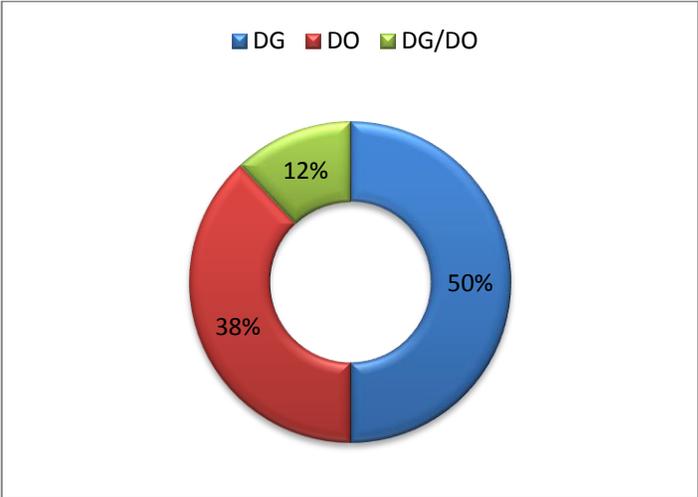
2.5. Análisis de Proceso de Toma de Decisiones

El cuestionario es de elaboración de Martínez, L. (2003) en donde se realiza un análisis del proceso de toma de decisiones a nivel estratégico, en cual brinda un diagnostico basado en los principios de riesgo e incertidumbre en empresas del tipo familiar. El cual consta de catorce interrogativas que evalúan sobre la percepción ante la toma de decisiones, brindando un panorama sobre el histórico y una visión ante el nivel de aceptación ante las decisiones.

El cuestionario fue aplicado a personal de Posiciones estratégicas y miembros de la empresa familiar, quienes en su labor cotidiana se encuentra la toma de decisiones programas y no programadas. Los resultados obtenidos se desglosan en las páginas siguientes y el cuestionario completo se encuentra en el apartado de Anexos:

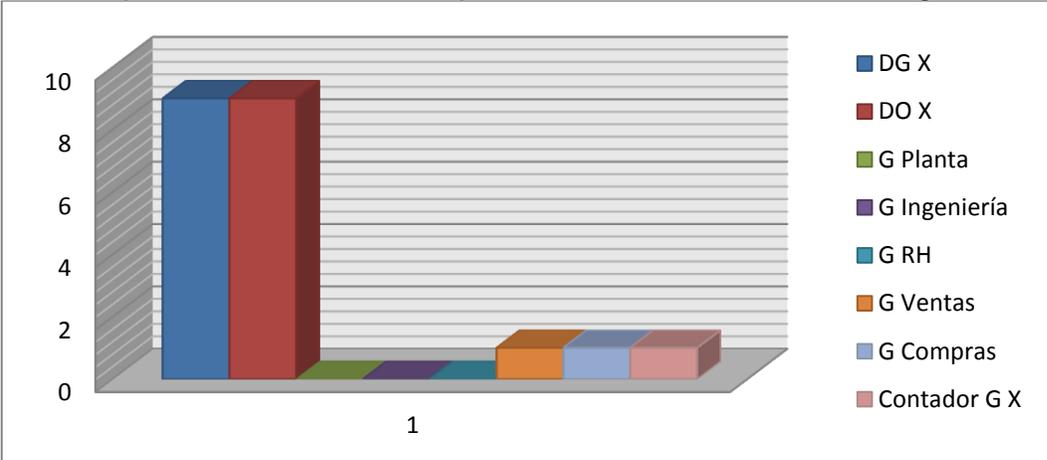
2.6. ANALISIS DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS: "UN DIAGNOSTICO BASADO EN LOS PRINCIOS DE RIESGO E INCERTIDUMBRE" EN EMPRESA FAMILIAR

1.-¿Quiénes toman las decisiones importantes que afectarán el futuro de la empresa?



50% de los entrevistados señalo que el Director General es quien toma las decisiones, 38% identifico que es compartida la toma de decisiones y 12% al Director de Operaciones.

2. Qué tipo de decisiones tiene que tomar usted dentro de su cargo?



La toma de decisiones se concentran en el Director General y el director de Operaciones en las áreas de:

- 1. Financieras
- 2. Técnicas
- 3. Inversion
- 4. RH
- 5. Mercadeo

6. Producción 7. Investigación y Desarrollo 8. Calidad 9. Administrativas

3. Qué variables y/o indicadores tiene en cuenta para tomar dichas decisiones?



Las variables con mayor incidencia se encuentran en la gráfica con su incidencia por aparición, en donde se indica la variable y el porcentaje.

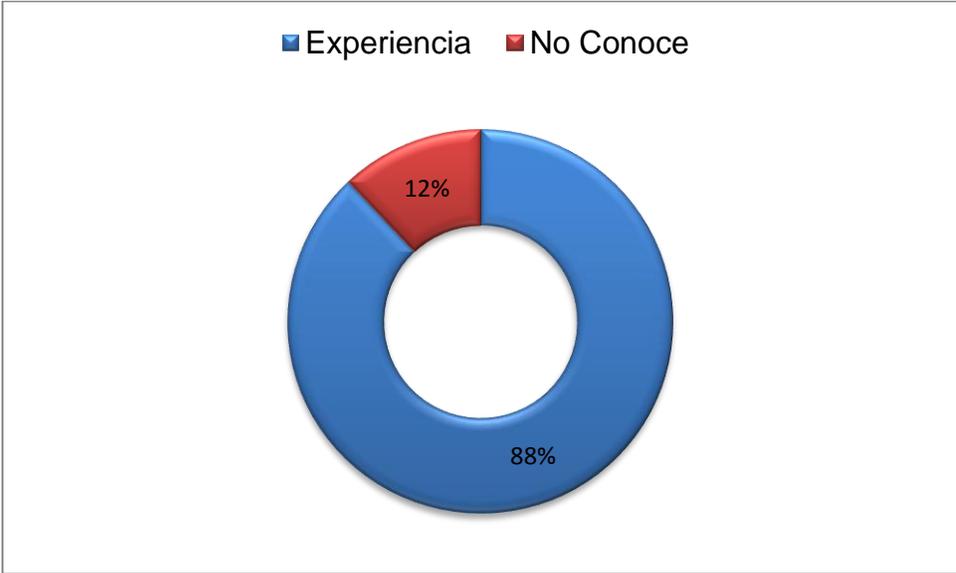
Experiencia	32%
Conocimientos	30%
Información Financiera Básica	25%
Desarrollo de Proveedores	10%
Estadísticas Básicas	3%

4.-¿Qué es más importante a la hora de tomar una decisión en su empresa?



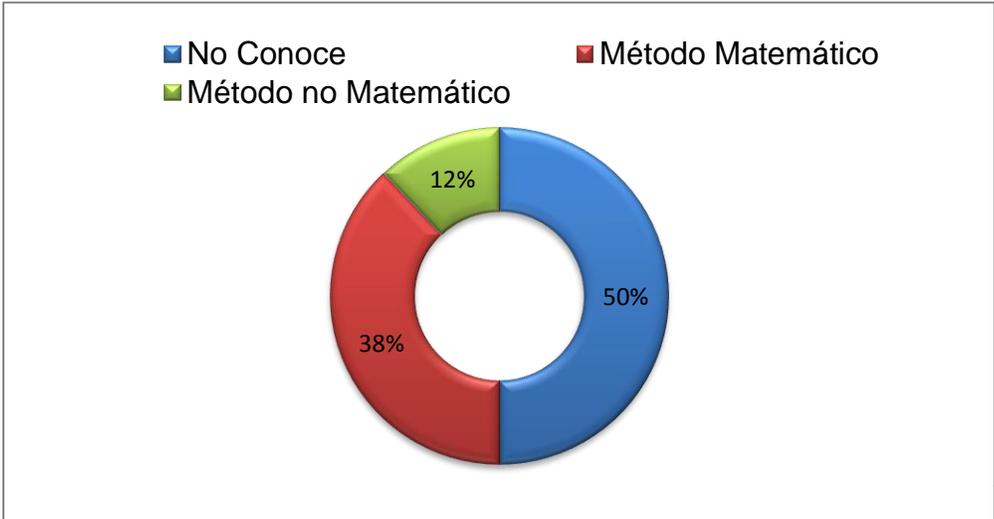
Los entrevistados señalaron en 38% es importante el estado de ánimo del Director General en la toma de decisiones, le siguieron la intuición con 37% y 25% la experiencia.

5. Qué métodos conoce usted para la toma de decisiones



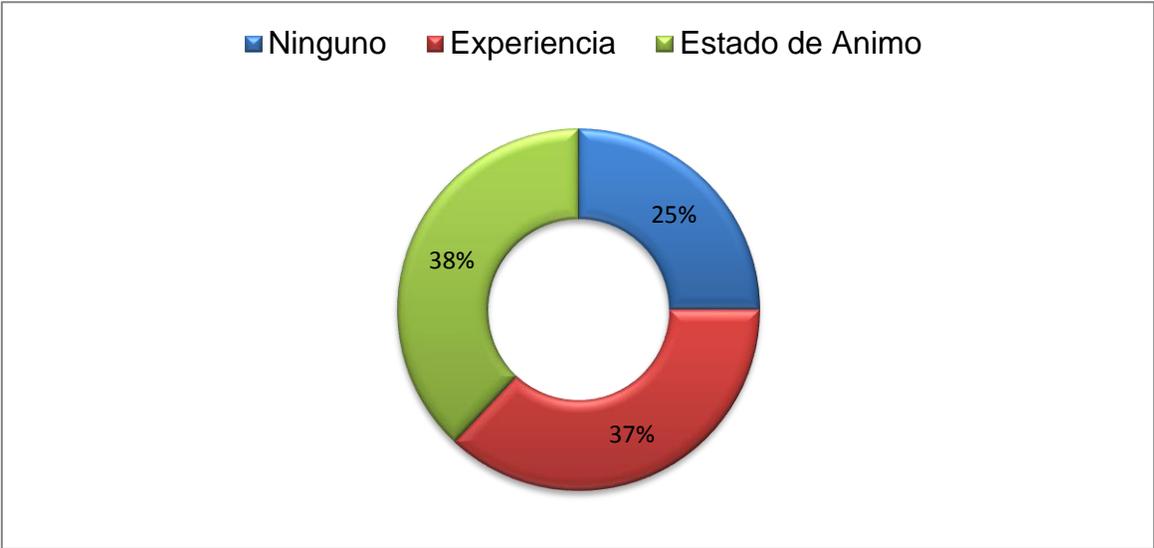
El 88% de los entrevistados, señaló que la experiencia es el único método que conocen para la toma de decisiones, el 12% restante no conocía método alguno.

6. Qué clases de técnicas para la toma de decisiones son más aplicables en su cargo:



50% de los entrevistados, señalo no conocer ninguna técnica para la toma de decisiones, 38% identifico el método matemático o cuantitativo como la técnica que utiliza para la toma de decisiones y 12% utiliza el método no matemático o cualitativo.

7.- ¿En cuáles de los siguientes recursos se basa la empresa para tomar decisiones?



38% de los entrevistados señalo que el estado de ánimo del Director General es el principal recurso en que se basa la empresa para tomar decisiones, 37% a la experiencia y 25% ningún recurso.

8. ¿Tiene en cuenta el factor riesgo a la hora de tomar decisiones?

Solo 12.5% de los entrevistados, señalo tomar en cuenta el factor riesgo a la hora de tomar decisiones, los restantes no visualizan el riesgo.

9. ¿Cómo mide el riesgo al cual está expuesta la empresa con las diferentes alternativas de decisión?

En concordancia con la pregunta anterior, el 12.5% de los entrevistados señalaron que miden el riesgo cuantitativamente, el resto (87.5%) no utiliza la medición del riesgo al cual está expuesta la empresa, a continuación se presenta la gráfica.



10. Actualmente, ¿la empresa utiliza algún modelo, técnica, criterio o herramienta que le facilite la toma de decisiones?

El 100% de los entrevistados señalaron que no utilizan modelo, técnica, criterio o herramienta alguna que les facilite la toma de decisiones.

11. ¿Cuándo el problema a resolver es de riesgo e incertidumbre ¿cuáles de métodos utiliza para tomar una decisión?

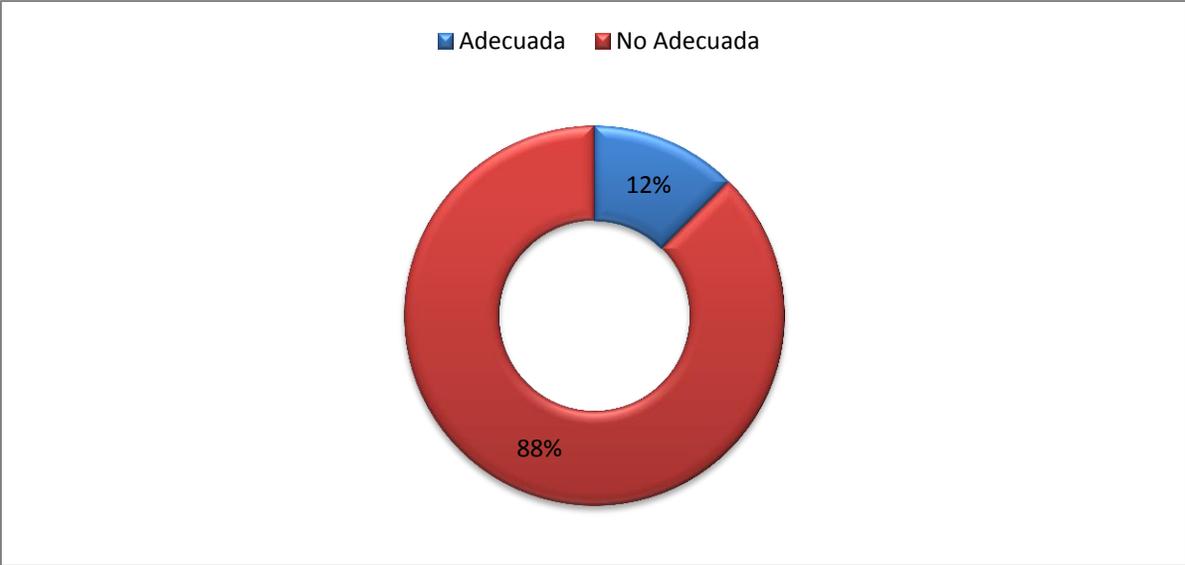
El 100% de los entrevistados señalaron que no utilizan método alguno para la toma de decisiones.

12. ¿La empresa promueve la actualización en cuanto al conocimiento de nuevas técnicas en el campo de toma de decisiones?

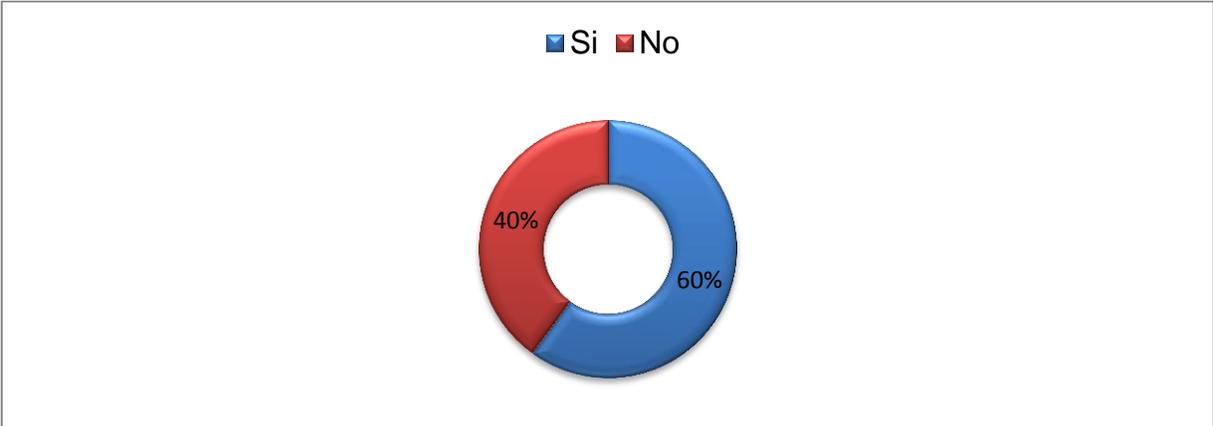
El 100% de los entrevistados señalaron que la empresa no promueve la actualización en cuanto al conocimiento de nuevas técnicas en el campo de toma de decisiones.

13. ¿Cree usted que las herramientas (técnicas o modelos) que utiliza para la toma de decisiones en su empresa son las más adecuadas?

12.5% de los entrevistados señalaron que la técnica que utiliza para la toma de decisiones en su empresa es la más adecuada; 87.5% indicó que las herramientas actuales no son las más adecuadas para la toma de decisiones.



14. ¿Cree usted que la implementación de software especializado, que brinde mayor rapidez, simulación de diferentes escenarios y depuración de la información, le proporcionaría mayor competitividad a la empresa dentro de su sector?



40% de los entrevistados señalaron que no es necesaria la implementación de software especializados que ayude en la toma de decisiones en su empresa; por otra parte 60% indicó que si es necesario la implementación de software especializado para la toma de decisiones.

3.- Propuesta de modelo de Toma de decisiones aplicable a empresa Familiar.

Para lograr la conceptualización y el diseño de un modelo de toma de decisiones es importante señalar que para llegar a él, fue necesario identificar los modelos de toma de decisiones, los cuales a mi parecer son concepciones racionales de perfil administrativo.

La aportación que unifica y agrega una visión psicológica se mostrara en el modelo que implica la toma de decisiones como proceso psicosocial, incluye los procesos psicológicos básicos, los aspectos de índoles organizacionales-administrativos.

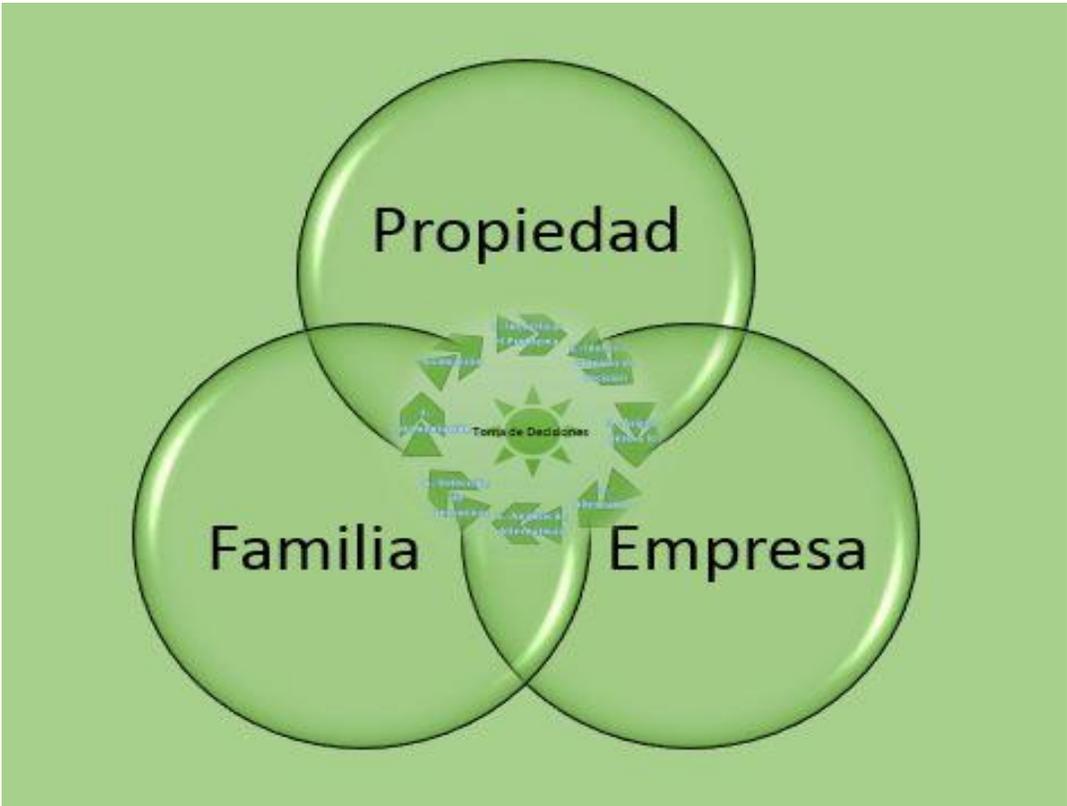
El diseño comenzó con la visualización de los procesos psicosociales como un iceberg, tomando como eje central la toma de decisiones, los cuales por cuestiones de estudio fueron separados y como la punta del iceberg es la toma de decisiones, pero en cuestión de análisis se tiene presente su interrelación .

El modelo propuesto parte del eje central que se presenta a continuación, toma como base a Robbins, S. (2005)



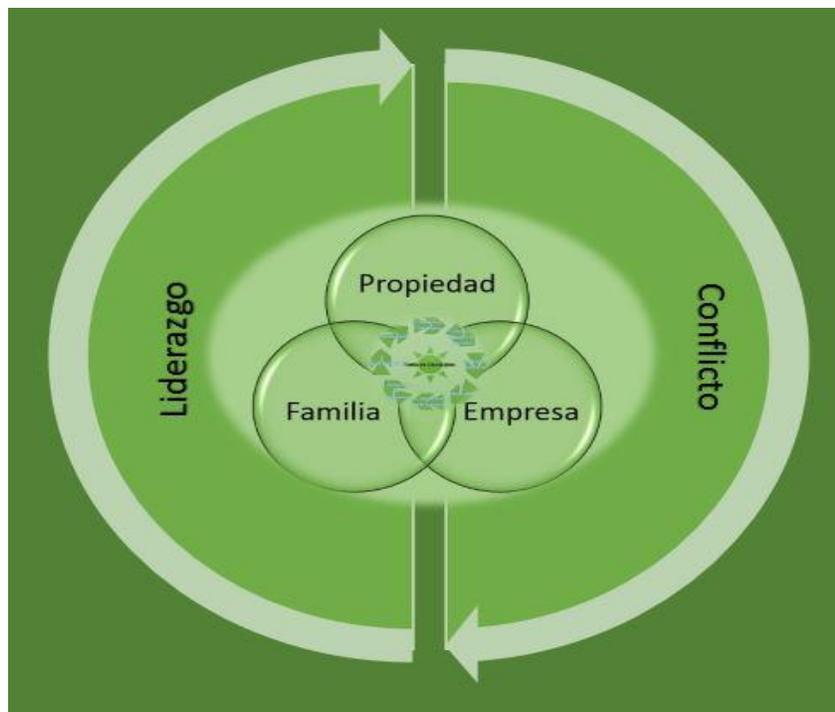
Posteriormente el modelo incluyó el modelo de Taiguri (1993), que inserta el proceso de toma de decisiones como centro del universo de la inclusión de familia, empresa y propiedad. Si la administración es familiar, estos se encuentran inmersos en el sistema que interrelaciona los tres círculos o sistemas.

La familia como círculo primario de donde pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, la empresa como sistema de acción en donde el dominio es la administración que comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía y la propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos



La importancia de incluir este sistema tiene origen en el interés de determinar un modelo que expliquen su composición, estructuras y comportamientos en donde la intención es explicar la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. Para esta empresa caso la ubicación está en el sistema siete en donde se están los tres círculos generales relacionados, son familia, propietarios y empresa. Posteriormente se incluyen los procesos psicosociales adicionales, es este caso es el liderazgo, el cual se analizó con anterioridad y que denota un punto importante, el liderazgo determina la administración y gestión empresarial, el nivel de aceptación de una decisión de los subordinados así como el compromiso al cumplimiento de la tarea y también es influyente en el clima laboral.

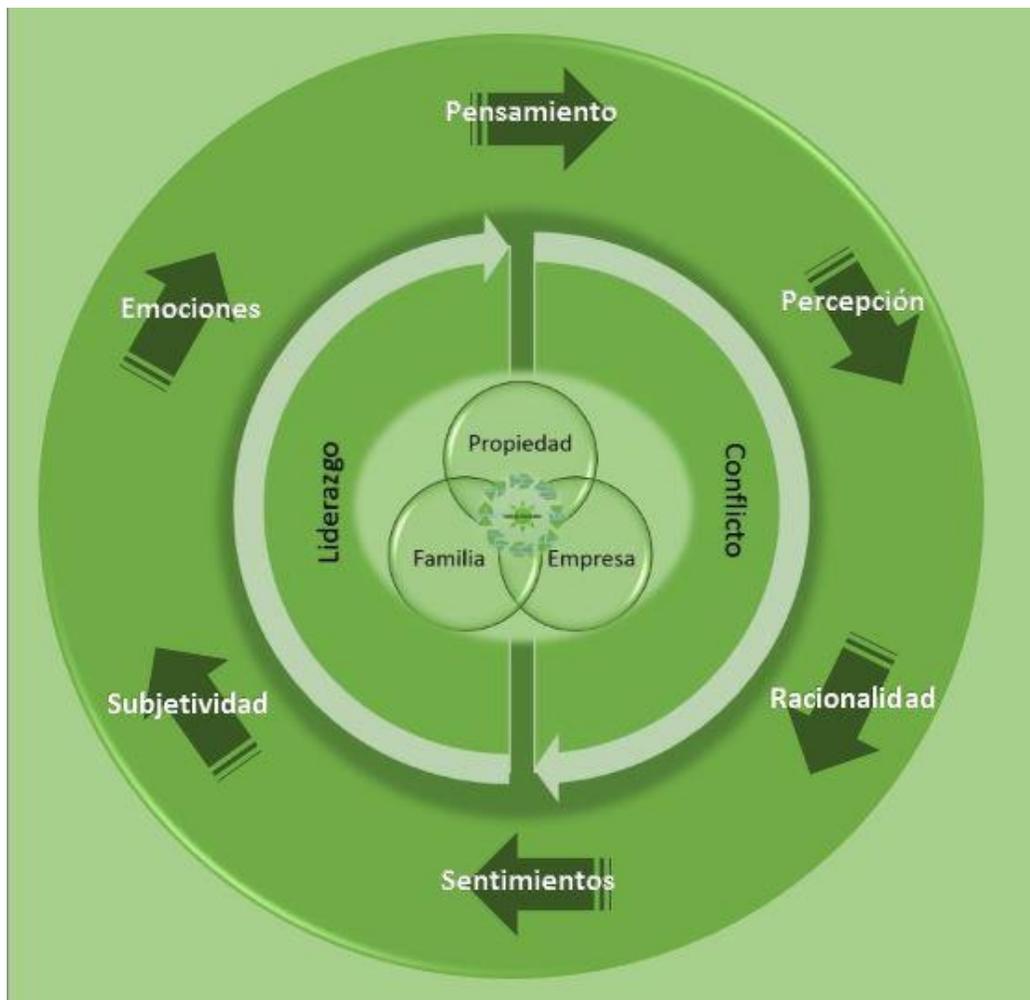
En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de una administración estructurada ante la toma de decisiones, para con ello lograr que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.



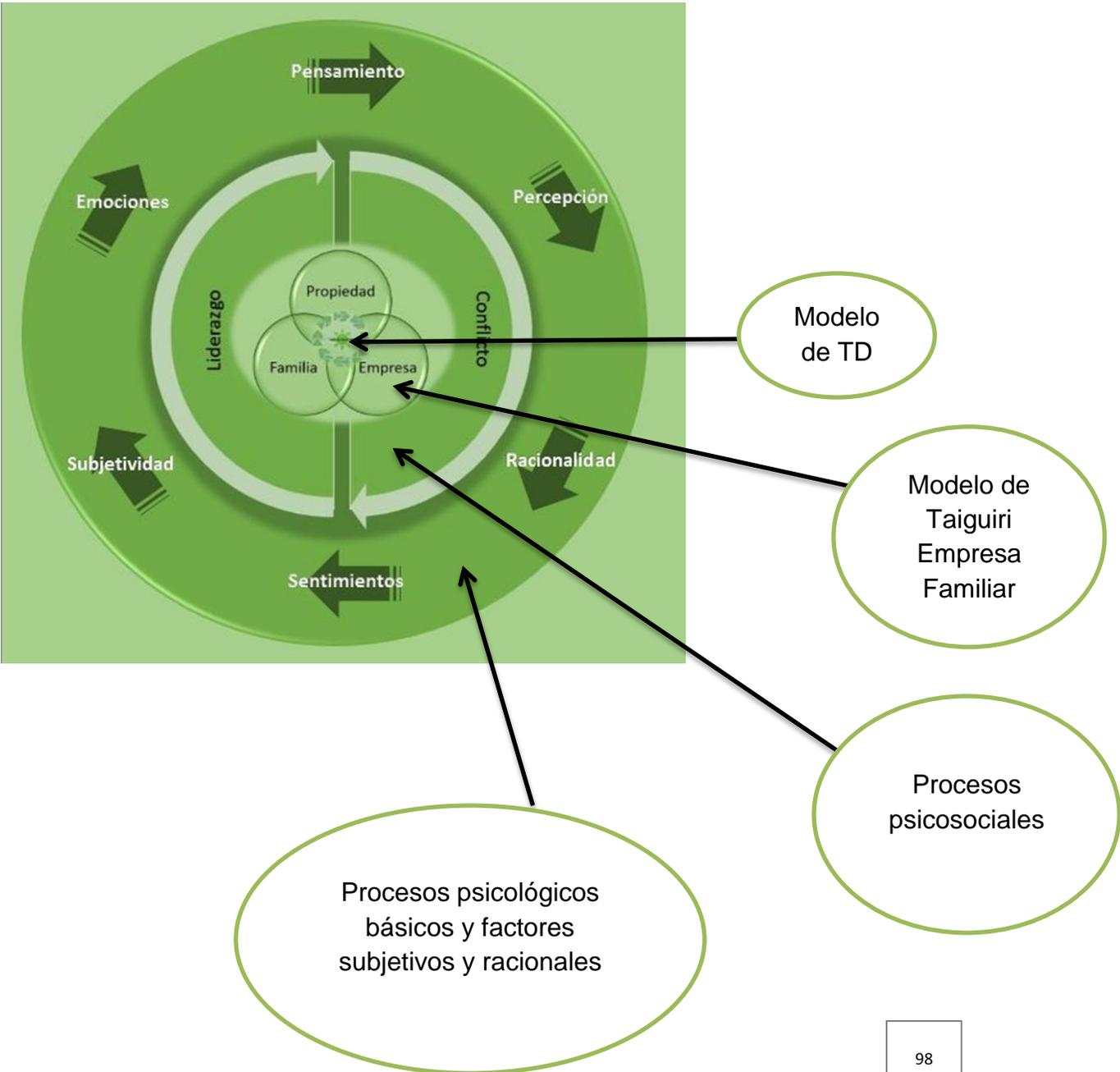
El liderazgo y el conflicto son procesos en donde el liderazgo determina una cultura y un historial de la administración y el conflicto como la parte inicial del proceso eje.

La aportación al modelo final adjunta las particularidades de índole psicológica.

En donde se hace una crítica a modelo estructural racional, dándole un giro a lo subjetivo, que hace inclusión de las emociones y sentimientos, los cuales son propios del sistema familia y son la raíz del tipo de organización, es este caso Empresa Familiar.



Entonces los procesos psicológicos y psicosociales no lo son el “todo” en la organización, pero están en todo, pues impregnan la vida laboral en la organización y afectan los aspectos implicados por ser empresa familia. En cuanto a los procesos psicosociales, tienen un carácter más mas organizacional a diferencia de lo psicológico que es más individual y con afectación a grupos por su carga social, ya que tienen lugar en los grupos y tienen que ver con los fenómenos intragrupal (que se producen dentro de las unidades y grupos de trabajo), y con los intergrupales (que se dan entre los diferentes grupos o unidades de trabajo), que finalmente afectan a la organización.



4. APLICACIÓN Y BENEFICIOS DEL MODELO DE TOMA DE DECISIONES EN EMPRESA FAMILIAR

En la toma de decisiones, ignorar la consideración del beneficio en relación al costo, obstaculiza el desarrollo de la organización y puede llevar al fracaso de las actividades comerciales, productivas y de administración. Lo que comúnmente se conoce como ausencia de visión es el no haber podido identificar los beneficios que son evidenciados al momento de decidir. No identificar los beneficios ocultos, hace que la decisión sea más costosa de lo que se había estimado.

Desde el punto de vista directivo, el análisis ordinario es maximizar las utilidades. Los beneficios de las actividades organizacionales precisamente se justifican, no tanto por el esfuerzo invertido, sino por los riesgos en que se incurren. Los beneficios son a base de haber tomado decisiones en la cual las consecuencias no están garantizadas. Hasta dónde llegar con tal incertidumbre, es la clave directiva. Definir cuándo se está en una situación de alto riesgo y establecer si el peor resultado se puede tolerar, es fundamental para el éxito organizacional.

Muchas organizaciones, pendientes de reducir un proceso de toma de decisiones, deben tener presente que al eliminar un análisis necesariamente se elimina un beneficio. Los directivos, en este ejercicio, crean problemas mayores cuando no toman en consideración los beneficios que sacrifican, sean éstos explícitos o implícitos.

Así pues, otro aspecto en la toma de decisiones es preguntarnos cuán bien informado estamos al momento de decidir. Mientras mejor informado se esté, menor el estado de incertidumbre al tomar la decisión. Las actividades organizacionales que se inician se malogran, precisamente porque se cree tener toda la información en situaciones que precisamente son inciertas.

4.1.- Pasos del Modelo de Toma de Decisiones. para optimizar los resultados:

- Reconocer la Necesidad de Tomar una Decisión.
- Identificar los criterios de decisión.
- Asignar una ponderación a esos criterios.
- Desarrollar las mejores alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Seleccionar la mejor alternativa.
- Seleccionar la mejor alternativa.
- Los supuestos en este Modelo:
 - Está orientado a Metas.
 - Se conocen todas las opciones.
 - Las preferencias están claras.
 - Las preferencias son constantes
 - La selección final maximiza el resultado
 - La selección final maximiza el resultado

Al hacer un análisis de carácter psicológico se puede categorizar del siguiente modo:

1. Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue, delimitando los datos que posee, haciendo uso de la información recibida (percepción) para una elaboración y análisis (pensamiento).
2. Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables a nivel organizacional, establecidos según su posicionamiento organizacional (inclusión de propiedad, familia, empresa).
3. Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado. (Aplicación del modelo de toma de decisiones)
4. Evaluación de la alternativa. (Subjetividad vs racionalidad)
5. Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron en el rango

de tiempo establecido y la ejecución (actividad determinada por planificación en liderazgo).

6. Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación sin afectar la relación parentesco-organización (inclusión sentimientos y emociones)

7. Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.

8. Después de que se puso en acción se determina la facilidad o dificultad con que se identificaron alternativas factibles, y se utiliza esta información para elevar o reducir el nivel mínimo de aceptabilidad en problemas futuros similares (eficiencia)

9. Cuando se compara este modelo con los anteriores aparentemente el Modelo Propuesto de Toma de Decisiones en Empresa Familiar, parece ser un punto de vista más realista de la Toma de Decisiones (eficiencia)

5. Conclusión

Se inició con la intención de ofrecer una perspectiva ante el proceso de toma de decisiones y su implicación del proceso de toma de decisiones al análisis de empresa familiar, el objetivo se superó al incorporar al modelo objetivo, características subjetivas que permitieron desarrollar un modelo dinámico y ajustable a las necesidades de la empresa familiar.

Se diseñó una definición de toma de decisiones como concepto, el cual identifiqué las similitudes de diversos autores y la complementación para lograr la definición que delimito el eje de estudio.

Para lograr una toma de decisiones efectiva se encontró que es necesario cumplir los requisitos que preparan al agente de decisión y prepararlo para decidir, por lo cual es necesario y este posea información, lograr conocimiento, contar con experiencia, detenerse ante un análisis y desarrollar un juicio.

El agente tiene que conocer las características necesarias para decidir ya que toda decisión tiene consecuencias, reversibilidad, generan impacto, deben ofrecer calidad y periodicidad.

Se identificaron diversos procesos de toma de decisiones y se adoptó el proceso de Robbins (2005), el cual sirvió como punto de partida para el diseño del modelo a presentar.

En la elaboración del modelo se obtuvo el conocimiento de condiciones que se generan al momento de la adopción del modelo o proceso que se utiliza ante una disyuntiva y son certeza, riesgo e incertidumbre; los cuales se implementaron con la intención de reducir la distancia entre riesgo e incertidumbre de tal modo que se tenga la certeza al decidir.

En el diseño del modelo se incorporaron las siguientes aportaciones; la percepción, ya que como proceso interviene en el individuo en la interpretación de su ambiente para la traducción de la realidad, elabora sus cogniciones e interpreta la información que será necesaria para iniciar el proceso de decisión.

El pensamiento que atreves del cual se puede hacer la entrada de las cogniciones y que a su vez al igual que la percepción, realizan una elaboración de lo objetivo-racional, pero que al incluir un análisis de inclusión de carácter familiar se agregan aspectos subjetivos, gracias a las emociones y sentimientos que no son inherentes a un proceso administrativo y menos a un proceso organizacional como lo es la toma de decisiones.

Se obtuvo que en Industrias Saez, el proceso de toma de decisiones careciera de estructura, las decisiones se tomaban con niveles de influencia personales, la eficiencia en los procesos afectaba la calidad y añadían influencias financieras debido a decisiones tomadas sin análisis alguno.

El impacto de la toma de decisiones, a nivel organización se vio afectada debido al liderazgo autoritario ejercido por una de las Directoras generales, en donde se sugirió y esta administración atípica se direccionara debido a que la Dirección general debiese ser ocupada por una persona en particular.

Ante la ubicación de Industrias Saez, en cuanto al proceso de toma de decisiones se sugirió proceder con un proceso estructurado, que no afecte la organización familiar y que ubique industrias Saez en una organización que posee estabilidad financiera y otorgue servicios de calidad en sus productos.

Bajo la estructura de raíz administrativa, el modelo diseñado aporta las características psicológicas necesarias a nivel individual (agente de decisión) y que no afecte a nivel organizacional (empresa familiar), si fuese necesario se ponderar la empresa y ante otras disyuntivas la familia.

Es en demasía complicado lograr una mediación entre la centralización de ser familia y empresa pero en México y bajo sus lineamientos culturales es posible y cuenta con un crecimiento de empresas familiares debido a la posibilidad de estabilidad una vez se logre la intervención oportuna ante un análisis organizacional y se lleve a cabo una estrategia eficaz de toma de decisiones

Referencias:

Amaya, J. (2009). *Toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Universidad de Santo Tomas.

Bastar, S. (2007). *Procesos psicosociales en las organizaciones*. México: UNAM. Fes Zaragoza. Diplomado en Psicología Organizacional.

Bonome, M. (2004). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la teoría de decisión de Herbert A. Simon*. La Coruña España: Serie de Filosofía y Metodológica de la ciencia.

Cabañete, A. (1997). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*. Barcelona, España: Universidad Politécnica de Catalunya.

Chiang, M. (1997). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Comillas

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Conde, J. (2002). *La gerencia integral*. Barcelona, España: Norma.

Corona, J. (2005) *Manual de la empresa familiar*. Barcelona España: Deusto Instituto de la Empresa Familiar.

Fernández, J. (2004). *Manual de introducción al análisis de la empresa familiar*. Madrid, España: Computlense.

Gimeno, A. (2009). *Modelos de Empresa Familiar: Soluciones prácticas para la*

familia empresaria. Barcelona España: Deusto.

Ginebra, J. (2005). *Las Empresas Familiares: Su Dirección y su Continuidad*. México: Panorama.

Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.

Hernández, M. (2003). *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Cap. 2 Tesis Doctoral.

Hillerman, W. (2000). *Toma de decisiones. Guatemala*, México: Maestría en Reingeniería y tecnologías.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Edo. De México: Pearson Educación

Koenes, H. (1995). *Liderazgo y Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw-Hill

Leach, P. (1993). *La empresa Familiar*. México: Granica S.A.

Lisetti, V. (1999). *Sistema de toma de decisiones basado en emociones*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid.

Martínez, L. (2003). *Técnicas de toma de decisiones en Administración*. Cap. 2. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología UNAM

Méndez, J. (1995). *Liderazgo en el proceso administrativo*. México: Diana.

- Minuchin, S. (2007). *Técnicas de terapia familiar*. Barcelona España: Paidós
- Moody, P. (1992). *Toma de decisiones gerenciales*. México: Mc Graw-Hill
- Neubauer, F. (2003). *La Empresa Familiar, Cómo dirigirla para que perdure*. Barcelona España: Deusto
- Ramírez, S. (1999). *Teoría General de los Sistemas de Ledwin Von Bertalanffy*. Facultad de Psicología UNAM
- Robbins, S. (2005). *Administración*, México: Prentice Hall.
- Santoyo, C. (2001). *Proceso psicológico en la negociación y la toma de decisiones*. Facultad de Psicología, UNAM
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona España: Plaza y Janes Editores.
- Simon, H, A. (1994). *Motivational and Emotional Controls of Cognition*, University of Nebraska Press.
- Simon, R. (1994). *Fundamentos en Administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Sisto, C. (2004). *Ensamblando la Teoría Cognitivo Funcionalista de Organizaciones*. Cap. 1 de Tesis Doctoral.
- Slade, W. (1997). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Soto, E. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Impacto en las emociones.

México: Thomson Learning.

Zamora, E. (2010) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales; tres casos de estudio*. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

ANEXOS

ANALISIS DE LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS:UN DIAGNOSTICO BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE RIESGO E INCERTIDUMBRE" EN EMPRESA FAMILIAR

La encuesta que se presenta a continuación, tiene por objeto hacer un análisis de las condiciones actuales en el campo de la toma de decisiones en las empresas familiares.

1.- ¿Quiénes toman las decisiones importantes que afectarán el futuro de la Empresa?

Una sola persona _____ quien (indicando puesto)_____

Un grupo de personas (expertos)no familiares, quienes:_____

2.- Qué tipo de decisiones tiene que tomar usted dentro de su cargo? (Las más relevantes

para la empresa) Marque con una "X"

Financieras

Técnicas y Tecnológicas

Inversión

Recursos Humanos

Mercadeo

Producción

Investigación y Desarrollo

Calidad

Administrativas

3.-¿Qué variables y/o indicadores tiene en cuenta para tomar dichas decisiones?

4.- Qué es más importante a la hora de tomar una decisión en su empresa:

La experiencia en procesos pasados

La intuición

La deducción lógica

Otros

Cuáles _____

5.- Qué métodos conoce usted para la toma de decisiones:

6.- Qué clases de técnicas para la toma de decisiones son más aplicables en su cargo:

Métodos matemáticos o cuantitativos _____

Métodos no matemáticos o cualitativos _____

7.- En cuáles de los siguientes recursos se basa la empresa para tomar decisiones:

Datos históricos

Pronósticos

Software especializado

Bases de datos

Firmas consultoras

Personal especializado de la compañía

Otros

Cuáles _____

8.- Tiene en cuenta el factor riesgo a la hora de tomar decisiones?

SI _____ NO _____

9.- Cómo mide el riesgo al cual está expuesta la empresa con las diferentes alternativas de

decisión:

Cuantitativamente: _____

Cualitativamente _____

Ambas _____

10.- Actualmente, la empresa utiliza algún modelo, técnica, criterio o herramienta que le facilite la toma de decisiones? SI _____ NO _____

Cuál? _____

11.- Cuando el problema a resolver es de riesgo e incertidumbre cuáles de los siguientes

métodos utiliza para tomar una decisión:

Criterios pesimistas o conservadores

Criterios optimistas

Criterio del máximo valor esperado

Diagramas de Pareto

Función de utilidad

Arboles de decisión

Simulaciones

Métodos Multiobjetivos (programación por metas)

Teoría de juegos

Programación Lineal

Ninguno

Otros

CUALES?

12.- La empresa promueve la actualización en cuanto al conocimiento de nuevas técnicas en el campo de la toma de decisiones SI _____ NO _____

13.- Cree usted que las herramientas (técnicas o modelos) que utiliza para la toma de decisiones en su empresa son las más adecuadas?

SI _____ NO _____

Por qué? _____

14.- ¿Cree usted que la implementación de software especializado, que brinde mayor rapidez, simulación de diferentes escenarios y depuración de la información Proporcionaría mayor competitividad a la empresa dentro de su sector? SI NO