



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Psicología organizacional

Aproximación al proceso de toma de decisiones, de
directores generales en Pymes de artes gráficas en Atizapán
estado de México en el 2022

Reporte de investigación cualitativa exploratoria

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Nicté Cristal Espinosa Gómez



Director:
Lic. Efraín Trejo Diaz
Dictaminadores:
Mtra. Brenda Elena Naffate Ballesteros
Lic. Bárbara Brenda León Jurado

Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, a 01 de junio de 2022



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.

Índice

<i>Resumen</i>	4
<i>Introducción</i>	5
<i>Justificación teórica</i>	7
<i>Justificación metodológica</i>	8
<i>Justificación social</i>	8
<i>Marco teórico</i>	8
<i>Planteamiento del problema</i>	33
<i>Tipo y nivel de la investigación</i>	35
<i>Presentación de resultados</i>	44
<i>Discusión de los resultados:</i>	82
<i>Conclusiones:</i>	91
<i>Recomendaciones:</i>	94
<i>Referencias:</i>	95

*“Dónde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una decisión valiente.”
Peter Drucker*

Agradecimientos

A mi director, por la guía, el apoyo y la paciencia.

A la profesora Bárbara León, por acompañarme más de la mitad del camino, siempre apoyándome.

A la profesora Brenda Naffate, por el apoyo y la paciencia.

A la profesora Diana Reza, que me dedicó tiempo para explicarme su investigación, orientarme respecto a la mía y abrir mi visión del proyecto.

Al profesor Víctor, quien desde el primer día me mostró el mejor ejemplo de espíritu Universitario, convirtiéndose en mi guía en mis primeros pasos sin importar que la ayuda no siempre fuera de su materia.

A Vero e Ibet, por la fortaleza, el tiempo, y las noches que nos animamos una a otra para no abandonar.

Al profesor Antonio Barrera quien en mis peores momentos me mostró el valor de la amistad en la distancia.

A los 2 directores y empresas que formaron parte de esta investigación.

Dedicatoria

A mi abuelito, me hubiera gustado que te quedaras un poco más, que me vieras ahora.

A mi papá, debí abrazarte más fuerte, creí que te volvería a ver.

A mi mamá, por empujarme a seguir siempre de la mejor manera que sabe.

A mi abuelita y mi hijo, este también es su esfuerzo.

A Cris, lo inesperado es lo que nos cambia la vida.

A todas las personas que directa o indirectamente participaron para llegar hasta aquí.

Resumen

La toma de decisiones es un proceso que muchos autores consideran puede predecir el futuro de las organizaciones, uno de ellos es Chiavenato quien señala que “El éxito de las organizaciones es el resultado de las decisiones que toman sus miembros”, y dado que como refieren Brousseau, Driver, Houriahn & Larsson (2006), “El trabajo de un directivo ante todo es tomar decisiones”, por esta razón el proceso que utilizan los directivos en sus tomas de decisiones es de suma importancia.

El presente trabajo se llevó a cabo a través de una investigación cualitativa de tipo exploratorio que tuvo como objetivo realizar una aproximación al proceso de toma de decisiones, de directores generales en Pymes de artes gráficas en Atizapán estado de México en el 2022.

Para ello se optó por una muestra por conveniencia de 2 directivos, la información se recolectó a través de entrevista semi estructurada de 47 preguntas y observación directa con la intención de contrastar la definición conceptual de la aplicación real para finalmente analizar a través de una discusión.

Se llegó a la conclusión de que los directivos no tienen un proceso de decisiones definido ya que utilizan un proceso distinto para cada situación a la que se enfrentan, así como para decisiones públicas y privadas.

Palabras Clave: Toma de decisiones. Directivos, Pymes, Artes gráficas, Cualitativa.

Abstract

Decision-making is a process that many authors consider can predict the future of organizations, one of them is Chiavenato who points out that "The success of organizations is the result of the decisions made by their members", and as it is mentioned by Brousseau, Driver, Houriahn & Larsson (2006) "A manager's job is above all to make decisions", for this reason the way in which managers make decisions is of the utmost importance.

The present work was carried out through an exploratory qualitative research that aimed to make an approximation to the decision-making process of general directors in graphic arts SMEs, located in Atizapán, State of Mexico during 2022. We selected a convenience sample of 2 managers. The information was collected through a semi-structured interview of 47 questions and direct observation, with the intention of contrasting the conceptual definition from the real application and, to be analyzed through a discussion.

It was concluded that managers do not have a defined decision process since they use a different process for each situation they face, as well as for public and private decisions.

Keywords: Decision-making. Managers, Pymes, Graphic Arts, Qualitative

Introducción

Para Daft (2007), la toma de decisiones organizacional se puede definir como el proceso de identificar y resolver problemas, dicho de esta forma pareciera algo rápido de poca complejidad y que casi cualquier persona puede realizar, no obstante, al llevarlo a la práctica puede no resultar tan sencillo, por esta razón existen distintos modelos que pretende explicar y guiar de forma mucho más detallada dicho proceso.

De acuerdo con Buchanan & O'Connell (2006), la toma de decisiones es un proceso que nos remonta hasta nuestros antepasados ya que desde siempre hemos tratado de encontrar herramientas y pistas que ayuden en la toma de decisiones y hoy día podemos observar este mismo proceso en la inteligencia artificial.

Las decisiones son parte de nuestra vida diaria, sin embargo, de acuerdo con diversos autores, para los directivos de las organizaciones la toma de decisiones es una de sus funciones más importantes, no obstante, las decisiones a las que se enfrentan tienen mayor trascendencia para su empresa, esto les supone un mayor grado de complejidad así como de responsabilidad.

Por otro lado García, Hernández, Reza, Ruíz, & Vega, (2021), señalan que dentro de las empresas la habilidad con la que los directivos cuentan para la toma de decisiones están asociadas con el éxito o fracaso de las mismas, esta visión nos pareció un cimiento importante para realizar la presente investigación, no obstante, lo dicho por Buchanan & O'Connell (2006), "Da la casualidad de que las personas no lideran necesariamente de la

misma forma en la que piensan; el proceso de decisión ante una multitud es diferente del proceso ante un espejo” nos hace poner en duda la situación actual del proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones, y más aún nos hace cuestionarnos si los directivos que empaten con esta descripción son conscientes de ello y la afectación que esto les trae en la práctica.

Teniendo esto como base consideramos pertinente realizar la presente en interés de realizar una aproximación a la situación actual de la toma de decisiones directivas dentro de las organizaciones.

En concordancia, identificamos que diversos medios, como periódicos nacionales, BBC NEWS, blogs y fabricantes nacionales de papel señalaron en diversas notas que existe desde 2021 una escasez de papel importante a nivel mundial, y a razón de esto se realizó un acercamiento con empresas de artes gráficas bajo la premisa de que podrían estar pasando por momentos importantes en cuanto a la toma de decisiones por los factores externos a los que se enfrentan.

Justificación teórica

Se considera que la presente investigación ayudará a los directivos sujetos de la misma, a poder racionalizar la manera en que actualmente toman decisiones, generando de esta forma una herramienta de contraste entre lo que ellos consideran que actualmente hacen para tomar una decisión vs lo que en realidad están haciendo, así mismo se podrán identificar posibles áreas de oportunidad.

Justificación metodológica

Esta investigación al encontrarse muy pocos trabajos sobre tema en nuestro país, podría coadyuvar a futuros investigadores a tener un panorama respecto de la situación de los sujetos a investigar, así mismo se pretende que pueda aportar información relevante respecto al tema investigado suficiente para ampliar el marco de investigación al respecto.

Justificación social

Se espera que una consecuencia de la investigación sea detectar las áreas de oportunidad o de mejora de la toma de decisiones de nuestros sujetos, y que los mismos al realizar esta detección sean capaces de afinarlas para incrementar sus niveles de éxito, beneficiando de esta forma a todos los colaboradores de ambas organizaciones.

Marco teórico

Existen diversas teorías respecto a la toma de decisiones, para el presente trabajo se integran varias de ellas, algunas incluso parecen referir posturas opuestas, sin embargo, en apego al objetivo de esta investigación se pretende brindar la mayor cantidad de información al respecto, para de esta manera identificar si nuestros sujetos de estudio caen en alguno de los supuestos, para evitar confusiones se tratará de definir de manera específica lo que se rescata de cada autor.

Antecedentes

En primera instancia, Brousseau, Driver, Houriahn & Larsson (2006), publicaron un artículo denominado “Estilo de toma de decisiones en ejecutivos experimentados” en el cual

describen el estudio que realizaron a través del análisis de la base de datos de Korn/Ferri de la que utilizaron la información de poco más de 120,000 directivos, que participaban en distintos niveles de dirección, determinando que a medida que escalaban en el nivel mandó su modo de tomar decisiones evoluciona, de tal suerte que las acciones que en el pasado les habían parecido adecuadas, al llegar a un mando alto les resultan menos efectivas, adicionalmente que los sujetos de su estudio tienden a utilizar distintos estilos en público y en privado.

Peñuñuri, Serrano, Valdez, & Vázquez et. al (2008), Realizaron el “Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales”. En dicho documento se consideran los siguientes 5 modelos en los que ahondaremos más adelante: Modelo racional, Modelo de racionalidad limitada, Modelo político, Modelo intuitivo, Modelo del proceso creativo concluyendo que todos los modelos contribuyen al proceso de toma de decisiones, pero que existen distintas variables que afectan a la eficacia entre ellas podemos mencionar la cultura organizacional, la oportunidad, aspectos propios de su personalidad y la experiencia de quien toma la decisión.

Al respecto conviene decir que, Jairo & Castro (2013), ejecutaron un proyecto de nombre “¿ES LA INTUICIÓN UN MÉTODO PARA LA TOMA DECISIONES GERENCIAL?” en el cual pretendían dar cuenta de si los gerentes utilizaban el modelo intuitivo que definen como el estilo que se basa en impulsos y sentimientos que les avisan sobre su elección, para tomar decisiones, sin embargo después de realizar un análisis a través de una encuesta, llegaron a la conclusión de que únicamente el 35% de una muestra de 43 gerentes utilizaban un modelo de toma de decisiones y que sólo el 2% de los mismos optan por el modelo intuitivo.

Paralelamente Urizar (2013), realizó la investigación “PERCEPCIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS SOBRE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DE SERVICIOS TÉCNICOS TERRESTRES AEROPORTUARIOS” teniendo como objetivo conocer la percepción de un grupo de mandos medios en la empresa antes mencionada, respecto al estilo de toma de decisiones por parte de su gerencia, obteniendo como resultado que el equipo gerencial utilizaba más de un estilo de toma de decisiones, pero la percepción de los mandos medios era positiva.

Más adelante Licas (2017), llevó a cabo un estudio denominado “Habilidades directivas y la toma de decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina”, en ella se buscó identificar la influencia de las habilidades directivas (entre las cuales se incluyen creatividad, manejo personal de estrés, formación de equipos de trabajo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, facultamiento y delegación) en la toma de decisiones, concluyendo que el poseer habilidades directivas influye en un 70.5% sobre la toma de decisiones en la muestra que utilizaron.

En el mismo año Farach (2017), desarrolló una investigación denominada "ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS CON DIFERENTES CULTURAS QUE LABORAN EN GUATEMALA." en la que pretendían conocer la percepción respecto al estilo de toma de decisiones de 6 ejecutivos, para ello en primera instancia aplicaron un test para identificar los estilos de liderazgo y aunque subrayan que no les fue posible determinar un estilo de toma de decisiones si pudieron identificar el “conceptual” como el que tuvo más aparición, dicho estilo de

acuerdo con el autor se caracteriza por involucrar a otros individuos a través de sugerencias para contar con más información, además de ser un estilo analítico y poco ambiguo.

Posteriormente Espinosa (2018), efectuó un análisis denominado “INCIDENCIA DE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES EN LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE DIRECTIVOS DE COLOMBIA, ECUADOR Y PERÚ” uno de los objetivos del mismo era identificar si existe alguna relación entre la toma de decisiones y el tipo de liderazgo observado en los sujetos de estudio encontrando importantes correlaciones entre el “liderazgo transformacional” que de acuerdo con el autor se refiere un liderazgo basado en la motivación y generación de autointerés y el estilo de toma de decisiones “dependiente” el cual se caracteriza por que la persona que toma decisiones busca “asesoramiento y orientación de otros” para llegar a una conclusión satisfactoria.

En sincronía Solís (2018), realizó un estudio denominado “Toma de decisiones directivas: una aproximación desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa Atento del Perú Lima”, en la que buscaba analizar los procesos, objetivos y mejoras continuas en la efectividad de la toma de decisiones directivas, esto desde la óptica de los trabajadores de la empresa ya mencionada, teniendo como resultado que los trabajadores tenían una apreciación general positiva de los procesos de toma de decisiones, los objetivos y sus mejoras, puesto que el 85% percibe que se les involucra en los mismos, y el 68% infiere sentirse satisfecho con las mejoras continuas y el 75% reconoce que existen planes estratégicos para la toma de decisiones lo que facilita las mismas.

Por su parte Requejo & Sánchez (2019), propusieron un modelo conceptual de toma de decisiones en su trabajo denominado “SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES CASO: EMPRESA LA CASA DEL TORNILLO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO” para esto realizaron en primera instancia un análisis de la situación inicial de la organización, en dicho análisis pudieron identificar que en su mayoría las decisiones eran tomadas a través de la intuición y sin involucrar al personal, lo cuál de acuerdo con los autores generaba ineficiencia en las decisiones.

Al mismo tiempo, Gómez (2019), llevaron a cabo un ensayo denominado “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”, que tuvo como objetivo establecer la existencia de una relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales, todo esto a partir de la revisión de información documental, tal como archivos y publicaciones, en la que finalmente concluyeron que no habían logrado encontrar una relación de manera teórica sin embargo, sí lograron identificar puntos en común para determinar relación directa los cuales son “liderazgo, valores, planeación, estratégica, experiencia, el consenso, experiencia y el aprendizaje”.

En México:

García, Hernández, Reza, Ruíz, & Vega, (2021), en su trabajo “Escala de toma de decisiones para directivos” infieren que el éxito de un directivo y su efectividad dentro y fuera de la organización está relacionada con su capacidad de toma de decisiones, sin embargo, argumentan, son pocos o ninguno los instrumentos especializados en directivos, por esta razón desarrollaron una escala que se enfoca en habilidades directivas, basado en el modelo de la toma de decisiones proactiva, con la que lograron importantes resultados de confiabilidad y validez

De acuerdo a lo descrito podemos identificar que la investigación respecto a la toma de decisiones no es algo reciente, sin embargo en nuestro país la investigación del tema es muy poca, esto refuerza la óptica de la pertinencia del presente trabajo, posterior a la revisión de antecedentes del tema hemos podido aterrizar de manera más sólida la orientación del presente trabajo, por lo que pudimos reconocer que los directivos no utilizan únicamente modelos, sino también estilos de toma de decisiones, por lo que dentro de nuestro desarrollo se realizará la consideración correspondiente.

La Toma de Decisiones

Daft (2007), define el proceso de toma de decisiones directivas como el proceso de identificar y resolver problemas y lo divide en 2 partes la primera denominada “Identificación del problema” en la que se realiza un análisis para determinar la causa del problema u oportunidad, la segunda, llamada “resolución del problema” en la que como su nombre lo indica se pretende resolver el problema, esto se realiza a través de dar una alternativa que responda a las necesidades de la situación y se fija un curso de acción para su administración adecuada.

Cortes (2015), refiere que el proceso de toma de decisiones tradicional incluye “reconocer el problema, identificar las probables consecuencias, evaluar de manera integral para encontrar posibles soluciones, implementar y retroalimentar”, también subraya que dicho proceso va de la mano irremediamente de la experiencia y criterio que tenga el sujeto que toma la decisión.

Pérez de la rosa (2016), considera que el proceso de la toma de decisiones se desarrolla de esta manera “identificación y diagnóstico del problema, generación de

soluciones alternativas, evaluación de alternativas, selección de la mejor, implementación y evaluación de la decisión”; Así mismo nos señala “2 barreras” para que el resultado sea efectivo “ los prejuicios psicológicos y las presiones de tiempo”, finalmente menciona los que considera los componentes de la decisión “Información, conocimientos, experiencia, análisis y juicio”.

Zapata & Canet (2015), se centran un poco más en el ámbito empresarial y subrayan que una parte importante para la toma de decisiones es la percepción del entorno, y que en el ámbito organizacional un factor de este entorno son las costumbres arraigadas que la misma tenga pues es posible que se considere que los éxitos obtenidos en el pasado se mantendrán siempre que la línea de decisiones se mantenga, y de esta forma estructuran la información que reciben acorde con las decisiones del pasado, esto último apoya lo dicho por los autores anteriores quienes en su mayoría infieren que un punto importante para la toma de decisiones es la experiencia del sujeto.

Cohen (2016), amplía un poco el panorama de las teorías de la toma de decisiones durante su masterclass “modelos para la toma de decisiones” y sugiere 3 modelos clásicos de dichas teorías, el modelo “racional” el cual define cómo pensar primero, identificar el problema, las alternativas, fijando a estas últimas un orden de prioridad en el que se basa para tomar la decisión, por otra parte el modelo “intuitivo” definiéndolo como “ver primero”, con esto considera que de acuerdo a la intuición se desarrolla una visión estratégica, y finalmente el modelo “pragmático” en el que se “actúa primero”, pues se toma la decisión con un poco más de tiempo de acuerdo a la experiencia del sujeto.

A diferencia de los autores ya mencionados, Barón & Zapata (2018), abordan el tema de la toma de decisiones desde la teoría cognitiva a través de la que afirman, todos los pasos del proceso de la toma de decisiones “pasan por la revisión de procesos cognitivos”, y por lo tanto son susceptibles a sesgos, así mismo estos autores señalan que dichos sesgos pueden verse a nivel individual u organizacional pues dependen de la importancia que se le asigne a la información que se obtiene y analiza.

En concordancia Hellriegel, Jackson, & Slocum (1998), señalan que los sesgos se pueden presentar en cualquier persona y cualquier situación y que provocan que los decisores utilicen información inadecuada durante el proceso, además de que pueden influir en el enfoque e interpretación de las problemáticas a resolver, y de manera complementaria define algunos de ellos:

De disponibilidad: Se refiere a la sobreestimación que pueden presentar las personas sobre un hecho en particular, considerándolo un problema por ejemplo si una persona observa un asalto podría considerar que el índice delictivo es mucho más alto de lo que en realidad es.

De percepción selectiva: Señala que las personas únicamente ven lo que quieren ver, es decir buscan información que sea compatible con lo que ellos esperan y desestiman la que no es así, por lo que su interpretación puede encontrarse equivocada.

De información concreta: En este caso la experiencia de quien decide puede afectar sobre otra información al momento de decidir, puesto que la persona en cuestión puede tomar esta experiencia como un hecho de más valor que la información tangible con la que cuente en el momento.

De la ley de las cifras bajas: Se refiere a ver ciertas tendencias menores como cifras absolutas con lo que el sujeto percibe algunos casos como confirmación de una regla general.

De falacia del jugador: Cuando una persona observa un número de hechos similares llega a pensar que la probabilidad de ocurrencia contraria incrementa por lo que puede tomar una decisión contraria.

De definición: Cuando se realiza una definición o análisis equivocado del problema a enfrentar cualquier recurso utilizado en su resolución resultará ineficiente y podría llevar a una crisis.

De limitación: Se trata de realizar una búsqueda limitada de información o de realizar una interpretación incorrecta de la misma.

Solano (2003), Adiciona a estos sesgos:

1. El de “conclusión apresurada”, que se da cuando se tiene poco tiempo y se utiliza únicamente los recursos con los que se cuenta en el momento o equívocamente se considera que la información recabada es suficiente.
2. El de “información errónea” cuando la información recabada no es verídica la decisión está en riesgo de ser errónea por ello es necesario asegurarse.
3. El de “Ubicuidad de promedio” Considera que en ocasiones los promedios no son útiles ya que se pierden de vista los extremos.
4. El de “Superioridad insignificante” En ocasiones se le da un valor alto a un factor que parece tener significación en el momento pero que al paso del tiempo no lo tendrá, lo que podría afectar la decisión tomada.

y finalmente subraya que para que los gerentes sean eficaces deberán entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlos en su trabajo.

Desde otra perspectiva, hablando del mismo tema Galdós (2010), enuncia los siguientes sesgos individuales:

1. “Anclaje”: De acuerdo con el autor el cerebro da un peso considerablemente mayor a la primera información que recibe por lo que esta se sujeta a los juicios e información posteriores.
2. “Exceso de confianza”: Esto se da como la palabra lo indica cuando el decisor tiene una confianza excesiva, pero de manera inconsciente en sus propias habilidades, lo que de acuerdo con Plous (1993), citado por Galdós (2010), puede afectar la percepción real de los riesgos o incertidumbre asociados a la decisión.
3. “Costo hundido”: Se refiere a las inversiones (costos) que se realizaron y que no tuvieron el efecto deseado ni se podrán recuperar, y bajo el argumento de que en algún momento el panorama cambiará se justifica seguir invirtiendo recursos en esta decisión
4. “La falsa analogía” en la que se encuentran interconexiones en fenómenos que no las tienen, también ocurre cuando por experiencias previas se asume un resultado determinado, es muy común cuando se utiliza el modelo intuitivo.

En comparación, Cortez (2015), aborda el proceso de la toma de decisiones desde el paradigma heurístico y considera que existen distintos y muy diversos procesos al tomar

decisiones, por lo que hace la consideración de que estos pueden contener aspectos racionales e irracionales, los segundos pueden verse afectados por rasgos propios de la personalidad de quien decide, sobre todo cuando las decisiones deben tomarse en periodos de tiempo muy cortos y con poco o nada de información.

Por otro lado, Bórea & Vélez (s/f), hacen mención de la importancia que tiene el proceso utilizado para la toma de decisiones dentro de una organización pues de acuerdo con los autores es la actividad más importante para un directivo, por lo que considera se debe tener un enfoque sistemático, así mismo nos habla de la existencia de 2 tipos de decisiones, y las denomina programadas y no programadas, situando las primeras en un escenario estructurado y las segundas de manera menos ordenada y por consecuencia imprevisibles.

Al respecto Daft (2007), refiere que las decisiones programadas en muchas empresas cuentan con un método de acción preestablecido sobre todo con las situaciones que se presentan de manera periódica, por otro lado, en las decisiones no programadas tiende a ser más efectiva una decisión estratégica en afán de que la misma se adapte a las necesidades y recursos que se tengan en el momento.

Además, subraya que en algunos casos a las decisiones no programadas y muy complicadas se les denomina “perversas” ya que se convierten en problemas de gran magnitud, en estos casos que son extremos incluso una buena decisión puede llevar a un mal resultado de acuerdo con el autor.

Resulta importante señalar que, Solano (s/f), en su artículo “Toma de decisiones gerenciales” describe de manera puntual una lista de problemas en las tomas de decisión entre

los que incluye connotación, selectividad, sesgo, entre otros que la misma considera problemas sumamente comunes en la toma de decisiones gerenciales.

Modelos y Estilos de toma de decisión

Hellriegel, Jackson, & Slocum, (1998), Consideran que existen 3 condiciones distintas para la toma de decisiones, “La certidumbre, el riesgo y la incertidumbre”, la primera de ellas de acuerdo con los autores hace referencia a la información que la persona tiene sobre la problemática u oportunidad, las posibles opciones, los resultados de acuerdo a cada opción, por lo que hace que las decisiones sean más sencillas de tomar, aunque también señalan que este tipo de condición es atípica en los centros de trabajo.

En sentido contrario la incertidumbre se presenta cuando la información que se tiene respecto a los hechos, las posibles soluciones o sus consecuencias es insuficiente o nula, por lo que es sumamente complicado discernir entre una u otra, esta incertidumbre señala los autores es generada en su mayoría por crisis dentro de la organización, entre las cuales podemos encontrar, las económicas, de personal, las físicas, de reputación, de información entre otras.

La tercer condición es el riesgo, que hace referencia a la probabilidad (“representa el porcentaje de veces que se repetiría un resultado en particular si una persona tomara la misma decisión un gran número de ocasiones”), que tiene una consecuencia de cierta de decisión, esta probabilidad representa el riesgo de obtener o no tal resultado, así mismo la dividen en 2 tipos, la objetiva y la subjetiva, la objetiva se basa en cifras y hechos innegables por lo que las posibilidades de repetición, de un hecho son muy altas, la subjetiva por su parte se basa

en juicios de opinión persona, por lo que se basa en la educación, la experiencia, las preferencias, etc. de quien decide por lo que no es posible determinar un grado de certeza.

Black, Hitt & Porter, (2006). dividen el proceso de toma de decisiones en 2 direcciones, “el acto y el proceso, en consideración de que el primero hace referencia a elegir entre distintas opciones, por otra parte, el proceso se refiere a identificación del problema, reunión de información, generación de soluciones, aplicación de acciones y evaluación del éxito de estas” así también describen el modelo racional o clásico, el modelo administrativo o de racionalidad limitada, y el modelo retrospectivo:

Modelo racional o clásico: Que de acuerdo con los autores se divide en 7 pasos,

1. Analizar el estado de la situación en la que se debe tomar la decisión es decir identificar” que existen problemas u oportunidades”.
2. “Desarrollar los objetivos y criterios”, esto implica definir el resultado buscado y la forma de llegar a él.
3. “Generar alternativas” en esta etapa se producen las opciones en orientación de llegar al resultado definido.
4. “Analizar las alternativas” en este paso se identifica qué opciones de las producidas en el paso anterior podrían realmente llegar al objetivo, y a partir de esto se delimitan las opciones más viables.
5. “Seleccionar la alternativa” como la palabra lo indica hace referencia a la acción de elegir una opción, de acuerdo con el autor el decisor generalmente se inclina por la que acrecienta el resultado que espera.

6. “Implementar la decisión” para la implementación se requieren de 4 pasos, evaluar si pudiera existir resistencia a la implementación y la fuente de esta, basado en eso se realiza una cronología y secuencia de acciones con el fin de evitar dicha resistencia, y garantizar la eficacia, posteriormente se debe realizar la valoración de los recursos con los que se cuenta para la implementación, esto incluye al personal necesario y adecuado.
7. “Verificar y evaluar los resultados” se realiza a través de la confrontación entre los objetivos planeados y los resultados obtenidos, por lo que requiere de recoger y analizar información racional

El modelo de racionalidad limitada que los autores atribuyen a Heber Simón, al respecto subrayan que “un decisor, aunque siempre busque la mejor alternativa en muchas ocasiones se conforman con menos, esto deriva de la capacidad que necesitan para analizar la información que requieren, y consideran que el proceso de toma de decisiones se divide en 3 partes:

En primer lugar, el decisor identifica el problema y a partir de eso analiza una posible solución si no la considera viable, la descalifica y busca una siguiente, este proceso se repite hasta que encuentre una solución que le resulte adecuada, esto no quiere decir que se trate de la mejor solución, únicamente que se acerca a lo que él mismo busca, por lo que este proceso puede ser tan corto o largo como quien decide considere, es decir podría terminarse en la primera opción.

Además de esto apuntan que los decisores utilizan heurísticas en lugar de criterios para toma de decisiones pues esto resulta más rápido, y finalmente consideran el término

conformista ya que puntualizan estas personas elegirán una solución aceptable antes de seguir buscando opciones, aunque estas pudieran significar mejores resultados, dicho sea de paso, distribuyen el proceso en los siguientes pasos:

1. Identificar las causas de la necesidad de toma de decisión.
2. Definir el nivel de aceptabilidad de solución.
3. Utilizar heurísticas que los acerquen a una sola opción que resulte viable.
4. En caso de no encontrarla disminuir el nivel de exigencia y volver a buscar una opción viable (se repiten los 2 pasos anteriores).
5. Una vez conseguido, se debe evaluar y determinar si cuenta con el nivel de aceptabilidad definido.
6. Si no cumple con el criterio, volver al paso 2.
7. Si cumple, implementarla.
8. Evaluar el tipo y nivel de cumplimiento, esto puede influir positiva o negativamente en decisiones futuras.

Así mismo Black, Hitt, & Porter, (2006), indican que este modelo se centra en la forma en la justificación del decisor posterior a la toma de la misma, y que fue Peter Soelberg quien contribuyó de manera considerable a este modelo, de acuerdo con los autores el decisor en este modelo identifica en primera instancia una opción que prefiere y a partir de esto se concentra en destacar lo más favorable de la misma, terminando por elegir dicha opción pero convenciéndose y a los demás de ser necesario, de que tal opción es lógicamente la mejor, pues generan un aparente proceso de evaluación de opciones antes de llegar a dicha conclusión, así pues consideran que se trata de intuición lo que los lleva a elegir.

Finalmente apunta a que un factor importante sobre la toma de decisiones es el tipo de decisiones, y los divide en 2, las programadas y las no programadas, las primeras las considera como problemáticas bien formuladas, con tareas simples o acciones de rutina, estas tienen una amplia probabilidad de éxito ya que se tiene un alto grado de certidumbre al respecto, las segundas, por el contrario, son decisiones inesperadas, o mal programadas por lo que sus grados de certidumbre son bajos.

Brousseau, Driver, Houriah & Larsson (2006), dividen los enfoques de toma de decisión en 2 aspectos, la manera en la que se utiliza la información en el que subdividen a los sujetos en maximizador haciendo referencia a aquellos que se allegan de mayor información antes de tomar una decisión, y satisfecho haciendo referencia a lo contrario, por otro lado la manera en la que se generan las opciones subdividiendo de igual forma en 2 una o muchas opciones para la toma de decisión, a partir de esto definen 4 estilos de toma de decisiones de la siguiente manera:

Decisivo: Se centran en la rapidez, la eficiencia, consistencia, y la acción, además mantienen firme la decisión, adicionalmente señalan que estos directivos dan la percepción de estar orientados a las tareas

Jerárquico: Es un estilo analítico, por lo que recolectan grandes cantidades de información, e incluso piden opiniones externas, estas decisiones requieren de más tiempo y su objetivo es que sea una decisión perdurable.

Flexible: Está orientado a la adaptabilidad, la rapidez, los datos se reúnen para tomar una decisión, sin embargo, de ser necesario cambian de decisión para adaptarse a las condiciones y da la percepción de ser muy social y perceptivo.

Integrador: Es un proceso amplio, ya que se busca recolectar la mayor parte de información posible, incluida aquella que sea contraria a los puntos de vista de quien decide, es por esta razón que es un proceso amplio.

Al respecto Solano (2003), subraya que para cualquier modelo o estilo de toma de decisión una parte fundamental es identificar adecuadamente la importancia que la misma posee, por lo que considera “5 herramientas” que pueden coadyuvar a esto:

1. Tamaño de compromiso: Se refiere a los recursos que se requieren.
2. Flexibilidad de los planes: Si la decisión una vez tomada no puede modificarse esto le agrega una importancia mayor.
3. Certeza de los objetivos y políticas: Si la organización tiene ejes de acción establecidos para la toma de decisiones, esto dará más certidumbre y facilitará la asignación de importancia a una decisión.
4. Cuantificación de las variables: Para poder tomar una decisión más objetiva es importante conocer a profundidad el mayor número de variables que la afectan y de ser posible darles un valor cuantificable.
5. Impacto humano: En medida que la decisión afecte a un mayor número de personas o que la consecuencia sea grande la decisión deberá ser tomada con mayor cautela.

Así mismo conceptualiza 5 características que componen una decisión

1. Efectos a Futuro: Se refiere al impacto resultante de la decisión dentro de la organización

2. Reversibilidad: Las decisiones en algunos casos pueden tomar otra orientación en caso de que el resultado no se esté dando como esperamos, en otras ocasiones no es así.
3. Impacto: Es la afectación que tendrá dentro y fuera de la organización.
4. Calidad: Se refiere a los aspectos cualitativos inmersos, como los valores, principios éticos, etc.
5. Periodicidad: Se refiere a la frecuencia con la que esta situación se presenta, es decir si es cotidiana o excepcional.

En otro orden de ideas Daft (2007), Explica el modelo intuitivo, en el que de acuerdo con el autor la persona utiliza su experiencia y criterio sobre la lógica o el razonamiento, esto no significa que sea irracional pues se encuentra basado en experiencia directa y en la práctica, el beneficio directo puede identificarse en el análisis que realizan y en el tiempo de ahorro en el proceso.

Así mismo describe 3 modelos más de toma de decisiones:

El modelo “Carnegie” que se divide en:

Se identifica una problemática.

1. Surgen conflictos (se tienen diversas metas, o expectativas) y/o incertidumbre (se tienen restricciones importantes o información limitada).
2. Se forma una coalición de altos mandos para realizar discusiones y negociaciones.

3. Una vez llegado a un objetivo y consenso se realiza la búsqueda de alternativas de solución.
4. Se realiza una discusión para revisar la viabilidad de una solución y se toma la primera que sea satisfactoria para la colisión.

El modelo de “decisión incremental” que se divide en 3 fases:

1. De identificación: Se identifica el problema y necesidad de toma de decisión, posteriormente se lleva a cabo un diagnóstico
2. De desarrollo: Se modelan distintas soluciones para resolver el problema, se examinan los procedimientos de la organización si es que existen, y se realiza la búsqueda de información, a partir de eso se diseña una solución que se acople a los recursos y necesidades de la situación.
3. De selección: Se evalúan las soluciones y se selecciona la que se considera más adecuada y se procede a la autorización cuando se llega a un consenso en la coalición.
4. Entre cada fase existen lo que el autor llama “factores dinámicos” y es que considera que los procesos de toma de decisión no son lineales, y que en ocasiones surgen variables que obligan a regresar al otro paso, por esta razón considera que cada que se avanza un paso se corre el riesgo de encontrar una situación imprevista o factor dinámico que influya sobre el proceso.

Modelo del cesto de basura: Este modelo de acuerdo con el autor establece el término “anarquía organizada” para describir a las situaciones de alta incertidumbre en las organizaciones, y señala que son el resultado de 3 características:

1. Preferencias problemáticas: Existen problemas para definir e identificar responsabilidades, metas, problemas, soluciones y alternativas, toda la comunicación interna es muy ambigua.
2. Uso de tecnologías poco claras y mal comprendidas: No existe un buen uso de las herramientas tecnológicas ya que no se establecen adecuadamente los parámetros las causas y efectos no se identifican adecuadamente, las bases de datos no son claras.
3. Rotación: Los puestos clave mantienen un alto nivel de rotación, las cargas de trabajo son muy extensas y las responsabilidades mal definidas por lo que no se cuenta con tiempo suficiente para prestar atención a cada problema que se presenta.

Este modelo es distinto a todos los demás descritos hasta el momento ya que no tiene una secuencia establecida de pasos, en algunas situaciones se puede identificar un problema y que jamás se busque una solución, las soluciones se generan a través de “flujos de acontecimientos “y los divide en 4:

1. Problemas: son discrepancias en el desempeño y las actividades actuales, estos pueden o no desencadenar una propuesta de acción.
2. Soluciones potenciales: Una solución es una idea que se propone en cualquier nivel de la organización y tiene la finalidad de ser llevada a la práctica, quien la propone puede únicamente sentir interés por cierto tema y generar a través de esto una solución, aunque no exista una problemática para resolver, por lo que estas soluciones existen independientes a las problemáticas.
3. Participantes: En estas organizaciones los colaboradores o participantes no tienen una homogeneidad de ideas, pensamientos, objetivos, valores, percepciones, conocimientos, experiencias y adicionalmente su estadía tiende a ser corta, por lo que

su identificación y análisis de problema pueden ser completamente distintos al de su compañero inmediato.

4. Oportunidades de elección: Se trata de situaciones en las que las empresas toman decisiones, considerando que en este modelo existen problemas y soluciones independientes en ocasiones al fusionarlas se generan decisiones.

Robbins & Coulter (2009), Describen 4 estilos de toma de decisión:

Directivo: “Se caracteriza por su poca tolerancia a la ambigüedad y su forma racional de pensar”, en este modelo el tiempo es importante por lo que se requiere una toma de decisiones rápida, la información en la que se basan es poca, así como las alternativas entre las que disciernen.

Análítico: Se caracterizan por tener una mayor tolerancia a la ambigüedad, las alternativas a considerar son mayores y las soluciones son generalmente creativas.

Conceptual: Los decisores de este estilo se caracterizan por buscar muchas alternativas y generalmente piden la opinión o apoyo de otros para llegar a una decisión final

Conductual: Se caracterizan por su empatía y habilidades de trabajo en equipo, tratan de evitar conflictos y tienden a buscar la aceptación de otros.

Yacuzzi (2007), Considera que los modelos de toma de decisión explican por qué y cómo se toma una decisión, adicionalmente predicen su resultado, así mismo el autor subraya que los modelos son necesarios en la toma de decisiones pues ayudan como un marco general en cada paso del proceso y a predecir el resultado de la toma de decisión, también considera

que los modelos de toma de decisión son en su mayoría guías que permiten a través de un proceso ordenado llevar a cabo tomas de decisión eficaces.

Las Pymes

Las Pymes, este concepto hace referencia a las pequeñas y medianas empresas, las cuales de acuerdo con Saavedra & Saavedra (2014), son sectores de suma importancia a nivel mundial, ya que para 2008 representaban tan sólo en Latinoamérica el 35.5% de los empleos formales, además Vanderberg (2007), citado por Saavedra & Saavedra (2014), refiere que las Pymes pueden ayudar a reducir la pobreza ya que generan muchas fuentes de empleo.

Hellriegel, Jackson & Slocum (1998), Consideran que dentro de las organizaciones existen distintos tipos de problemas los que los directivos se enfrentan, que van desde los simples, bien definidos y cotidianos hasta los más inusuales, y ambiguos, en ese mismo orden las soluciones posibles las presenta en las mismas características, define 4 tipos de problemas principales:

1. Soluciones incompletas: Muchos problemas derivan de soluciones superficiales que se pusieron en el pasado, y en los que no se atacó el problema de raíz por diversas causas.
2. Problemas recurrentes y en cascada: Los problemas anteriores, por lo general se presentan de manera recurrente, en muchas ocasiones se siguen atacando con soluciones temporales, pero en muchas ocasiones estos derivan de nuevas problemáticas en otras partes de la organización.
3. La urgencia es mayor que la importancia: Cuando se presentan muchos problemas imprevistos o de alta incertidumbre, se pueden ver interrumpidos los procesos de

toma de decisión de otras decisiones menos urgente, aunque las mismas sean de mayor importancia, con lo que se corre el riesgo de que al retomar dichas problemáticas el tiempo también sea un factor de afectación.

4. Problemas que pasan a ser crisis: Cuando los problemas no son atacados con el nivel de importancia o urgencia que en realidad tienen pueden desembocar en crisis, que por su naturaleza requieren del uso de más recursos que los problemas comunes.

Por otra parte, definen 3 tipos de soluciones:

De rutina: Se aplican a problemáticas con alto grado de certidumbre, el principal riesgo al aplicarlas es que nos realice un análisis adecuado de la problemática a enfrentar y que en lugar de una solución definitiva esta práctica genere una solución eventual, lo que llaman inercia activa, lo cual lleva a tomar decisiones de un tipo únicamente por el statu quo de las cosas.

De adaptación: Este tipo de soluciones pueden ser una mezcla de soluciones posibles pero que salen un poco de lo habitual, como su nombre lo indica se adaptan a la problemática que se enfrenta y en ocasiones a los recursos con los que se cuentan, las condiciones suelen ser de riesgo medio, los autores subrayan que la mejora continua puede reflejarse en este tipo de soluciones.

De innovación: Son soluciones únicas o altamente creativas que se desarrollan para solucionar en su mayoría problemas con alto grado de riesgo o inusuales, aunque no exclusivas de ellos, las dividen en 3 tipos, institucional que hacen referencia al marco legal de la empresa, tecnológica que se refiere a desarrollo de nuevos productos o procesos y

administrativa que se refiere a cambios en la estructura organizacional y procesos administrativos

Perspectivas éticas

De acuerdo con Hair, Lamb & Mcdaniel (2017), la ética se refiere a los principios o valores morales que regulan el actuar de un individuo o grupo, y considera que muchos problemas surgen a partir de discrepancias éticas, por lo que describe 4 teorías éticas:

1. Teoría deontológica: Dice que las personas deben apegarse a sus deberes y obligaciones cuando analizan un problema ético.
2. Teoría ética utilitaria: Considera que la elección que produce el mayor beneficio al mayor número de personas es la opción éticamente correcta.
3. Teoría casuística: Se comparan problemas éticos actuales con problemas éticos similares y sus resultados.
4. Teoría relativista moral: Sostiene que las verdades éticas dependen de los individuos, y los grupos que las adoptan.

Black, Hitt, & Porter (2006), indican que una parte fundamental de la toma de decisiones es la ética ya que las decisiones tomadas de manera individual pueden afectar en gran forma a la organización, no obstante que la formación de la misma se puede ver afectada por el entorno, la educación, el círculo social, el religioso entre otros, y por tal razón se requiere que en las empresas existan ejes de valores clave que funjan de guía para tomar decisiones, y definen 4 enfoques éticos al respecto:

El Utilitario: “Que centra su interés en las consecuencias de las acciones”, esto implica la revisión de todas las posibles consecuencias inherentes a la decisión que se tomará, con la intención de tomar la más viable.

El de los derechos morales: “Se centra en el examen moral de la decisión, no en sus consecuencias” por lo que la información reunida se evalúa a través de los ejes éticos de la organización y basado en ello se determina la mayor viabilidad.

El enfoque universal: “Elige un curso de acción que pudiera ser aplicable en cualquier situación y a cualquier persona”, el rumbo de las acciones que se toman bajo este enfoque es considerando lo que al propio decisor le gustaría que se aplicará con él mismo.

El enfoque de Justicia: “Identifica la equidad que prevalece entre las acciones y los beneficios “lo que implica un balance entre ambos términos, en este sentido se busca equidad e imparcialidad en todas las acciones.

Marco metodológico

Definición conceptual

Elección teórica

Como hemos podido observar en los párrafos anteriores logramos identificar diversos constructos de un mismo término, así como autores que, aunque utilizan conceptos que pudieran parecer iguales hacen referencia a cosas diversas, es por esta razón que resulta importante definir los conceptos a utilizar, para que el lector tenga una mayor visión de lo que se pretende tratar en el presente escrito se consideran los siguientes conceptos exclusivamente para el presente trabajo:

Toma de decisiones: Se tomará como concepto base la definición dicha por Rodríguez & Salinas (2011), “Es un proceso sistemático intencional que combina el análisis de información, la confrontación de alternativas, valoración de opciones, elección y aplicación”, por considerar que es la que mejor se orienta a nuestra investigación y es integral.

Toma de decisiones directivas: para este concepto decidimos utilizar lo propuesto por Daft (2007), “el proceso de identificar y resolver problemas”, se prefiere este uso ambiguo del proceso en consideración de no limitar la información recolectada durante la presente investigación.

Planteamiento del problema

Dentro de las organizaciones de acuerdo con lo que señala Amaya (2010), los gerentes y directores son puestos clave y con mucha participación en la toma de decisiones diarias, y recae en ellos una responsabilidad amplia puesto que sus decisiones impactan no sólo en ellos mismos sino en la empresa en general, en este orden de ideas podemos comprender que la forma en la que cada uno de ellos toma decisiones es de suma importancia, así como su conciencia sobre dicho proceso.

Después de revisar la literatura podemos deducir que el proceso de toma de decisiones es variable de persona a persona y de una organización a otra, no obstante, muchas veces se trata de una tarea que requiere buscar información, claridad y análisis, convirtiéndola en compleja y retadora.

Resulta importante retomar lo dicho por Brousseau, Driver, Houriahn & Larsson (2006), “el trabajo de un Directivo consiste ante todo en tomar decisiones”, por su parte Chiavenato señala que “El éxito de las organizaciones es el resultado de las decisiones que toman sus miembros, sobre todo los de mayor jerarquía sobre el presente y el futuro” y también subraya que las organizaciones son de hecho la palanca económica que coadyuva al desarrollo de cualquier país y por consecuencia de su gente.

En México de acuerdo con un reporte presentado por el INEGI (2021), en 2019 el 99.8% de los establecimientos correspondían a micro, pequeñas y medianas empresas dando un total de 4.9 millones, para 2020 cerraron definitivamente el 20.62%, cerraron definitivamente el 20.62%, y un total de 1.6 millones cerraron en 2021, de estas un 25.69% corresponden a empresas de manufactura.

No obstante, en nuestro país, de acuerdo con nuestro propio trabajo, las investigaciones respecto a la toma de decisiones en la actualidad son muy pocas, por lo que no tenemos una visión actual del proceso decisivo de los directivos en las Pymes.

En palabras de William Thompson Kevin “Lo que no se puede medir no se puede mejorar y lo que no se mejora tiende a degradarse”

Adicionalmente, en nuestro país en el año 2018 se estableció una nueva norma oficial con el numeral 035, STPS (2018), en dicha norma se evalúan y pretenden prevenir los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones, dicha norma es de aplicación obligatoria en todo el país y se debe renovar su aplicación cada 2 años al menos.

Al respecto Fernández (s/f), en su libro “La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo” Describe que un “factor de riesgo psicosocial son aquellos factores relativos a la organización del trabajo y que son decisivos en la realización personal del trabajador“ uno de ellos es el exceso de exigencias psicológicas, uno de los componentes de este factor es la toma de decisiones difíciles de forma rápida, así mismo el autor considera que la productividad laboral y el compromiso de los colaboradores se encuentra relacionado con la prevención de estos

En consideración creemos que los directivos pueden prevenir este factor de riesgo a través de la estructura o mejora de su proceso de toma de decisiones, lo que posiblemente pueda impactar de igual forma en su salud socio emocional.

Tipo y nivel de la investigación

Diseño de investigación

En esta investigación se pretende explorar si los directores de dos pymes del sector público ubicadas en Atizapán estado de México siguen algún proceso definido al momento de tomar decisiones urgentes, así como si son conscientes o no de ello, por lo que se considera adecuada la investigación cualitativa por tratarse de procesos intangibles propios del pensamiento de cada individuo, así mismo se considera de nivel exploratorio ya que se analizará de cero el fenómeno, por esta razón elegimos un diseño fenomenológico descriptivo.

Pregunta de investigación

¿Los directivos de pymes de Artes gráficas en Atizapán Estado de México siguen algún proceso determinado para la toma de decisiones?

Unidad de análisis

- Toma de decisiones

Objetivos de la investigación

Examinar si los directores de las pymes de artes gráficas en Atizapán estado de México siguen algún procedimiento específico para la toma de decisiones y asignación de tareas urgentes a sus subordinados directos

Examinar las principales influencias que los orientan a tomar una decisión

Explorar la percepción que tienen los directores de las pymes de artes gráficas de su proceso de toma de decisiones en caso de que cuenten con uno.

Determinar si los resultados encontrados coinciden con las teorías mencionadas de toma de decisiones.

Población y muestra

En este caso la muestra corresponde al tipo no probabilístico, de orientación a la investigación cualitativa, denominada "por conveniencia" Izcara (2014),

La cual se caracteriza por tratarse de casos no elegidos al azar, sino seleccionados en base a un criterio intrínseco, además de ser los casos a los que tenemos acceso inmediato y

que cumplen con los criterios de selección establecidos o se aproximan de manera significativa a ellos, adicionalmente este tipo de muestras son individuos cercanos a quien investiga y que pueden proporcionar un buen grado de información sin requerir de tanto esfuerzo.

Criterios de selección

Sujetos: directores de Pymes de Artes gráficas (Empresas dedicadas a la fabricación de empaques plegadizos y herramientas publicitarios de gran formato en materiales derivados del papel)

Ubicación: Atizapán Estado de México

Tiempo de experiencia en el puesto: Mínimo 5 años

Sexo: Indistinto

Edad: Indistinto

Escolaridad: Indistinto

Criterios de exclusión

Origen: Extranjero (ya que podrían presentarse discrepancias en el significado de palabras por causas tales como regionalismos)

No cumplir con los 3 primeros criterios de selección

La población disponible para el desarrollo de esta investigación se trata de 2 Pymes del ramo de las artes gráficas situadas en Atizapán estado de México

En cuanto a la muestra se considera a los 2 directores de las respectivas pymes, quienes actualmente desempeñan dicho puesto y lo han desarrollado por un periodo no menor a 5 años ininterrumpidos, los cuales gozan de suficiente experiencia en el ramo para considerar que tienen conocimientos suficientes para aplicar en el momento de tomar una decisión imprevista, y que además lo realizan comúnmente.

Los sujetos antes descritos tienen más de 40 años, son de nacionalidad mexicana, adicionalmente tienen dentro de su organigrama al menos 4 colaboradores de grado gerencial y la población de su empresa es no menor a 80 personas ni mayor a 120.

Procedimiento:

La investigación se realizará en 3 etapas, para comenzar se identifica el problema, así como la población disponible y se realiza el primer acercamiento para verificar disponibilidad.

Una vez que se ha delimitado el tema y problema de investigación, se acudirá a las 2 Pymes de artes gráficas a las que se tiene acceso (ya que previamente se habló con los directores de las mismas) ubicadas en Atizapán estado de México, y se generará una cita con sus directivos en la que se les explicará el motivo de la visita, los objetivos y alcances de la investigación, posteriormente se les solicitará acceso a la organización durante 2 días seguidos para poder realizar la aplicación de los instrumentos siguientes

Técnicas e instrumentos o herramientas de recolección de la información

Instrumentos

Registro de observación directa

Con la finalidad de tener más cercanía con el fenómeno se considera recabar anotaciones a través de la observación directa, de esta manera se pretende tener una visión más amplia de las situaciones a las que se enfrenta durante el periodo de la toma de decisiones, así como identificar si existen secuencias observables de situaciones que orienten al director a tomar la decisión de una determinada manera, y su posterior análisis e interpretación, se considera apropiado su uso ya que de acuerdo con Izcara (2014) se trata de un método de recolección de datos cualitativo que permite obtener descripciones detalladas de actividades, conductas y acciones humanas.

Lugar de la observación:	Nombre del observado:
Fecha:	Hora:
Descripción de lo observado:	

Técnicas

Entrevista semi estructurada con la intención de ahondar en la perspectiva, proceso interno y razones que lo llevan a tomar una decisión, adicionalmente de acuerdo con Izcara (2014) esta técnica nos permite conocer las experiencias e historia del entrevistado, sus razones concientes de acción y en conjunto con el registro de observación permite una

correcta triangulación y verificación de congruencia entre lo que el sujeto expresa y sus acciones reales.

Tiempo en el puesto:

Número de trabajadores directos a su cargo:

Filosofía de la organización:

Metas a corto plazo de la organización:

Objetivos a largo plazo:

1. ¿Cómo definiría el concepto de toma de decisiones?
2. ¿Cómo describiría un proceso de toma de decisiones?
3. ¿Usted lo lleva a cabo en todas sus decisiones?
4. ¿Utiliza alguna herramienta como ayuda para tomar decisiones?
5. ¿Qué tipo de resultado prioriza al tomar una decisión?
6. ¿Cómo evalúa los riesgos asociados a una toma de decisiones?
7. ¿Cuántas veces al día (aproximadamente) se enfrenta a situaciones que requieren una toma de decisiones?
8. ¿Cuántas de ellas se podrían considerar urgentes?
9. Cuando eso ocurre, ¿qué es lo primero que le viene a la mente?
10. ¿Considera que sus decisiones de impacto individual siguen un proceso distinto?
11. ¿Qué variables considera que podrían complicar o facilitar la toma de una decisión?

12. ¿Utiliza algún criterio para definir si es usted quien debe tomar una decisión o algún otro miembro de su equipo?
13. ¿Existen problemáticas que se presenten de manera recurrente? y en caso de que sí como las aborda?
14. ¿Tiene alguna manera de dar jerarquía a las decisiones que se le presentan?
15. ¿Cuántas de las decisiones que toma derivan en que una de las personas a su cargo deba llevar a cabo una acción correctiva?
16. Cuando eso ocurre ¿cómo elige a la persona que lo realizará?
17. Dentro de los lineamientos de la organización ¿existen ejes para la toma de decisiones?
18. ¿Cómo definiría una decisión acertada?
19. Después de tomar una decisión ¿experimenta algún sentimiento en particular?
20. ¿Requiere volver a analizar si fue o no acertada?
21. ¿Considera importante la opinión de algún otro miembro de la organización para la toma de decisiones?
22. Cuando surge una decisión que puede afectar a sus trabajadores, ¿Toma en cuenta sus opiniones y necesidades?
23. ¿Durante la aplicación de lo decidido o posteriormente realiza un análisis para verificar los resultados?
24. ¿Cuándo debe asignar tareas imprevistas a sus colaboradores de qué manera lo hace?
25. ¿En qué medida considera que las decisiones que ha tomado en los últimos 2 años han contribuido a alcanzar las metas de la organización?
26. ¿En qué medida tienen autonomía las distintas áreas de la organización para tomar decisiones?

27. ¿Cuándo toma una decisión se mantiene con ella hasta el final sin importar las consecuencias o cambia el rumbo de acción en caso de ser necesario?
28. ¿En algún momento ha tomado como referencia decisiones que resultaron positivas o negativas en eventos anteriores?
29. ¿Por qué?
30. ¿Qué tipo de comunicación considera que existe dentro de la organización?
31. ¿Qué valores considera fundamentales en la empresa?
32. ¿Dichos valores se toman en cuenta en la toma de decisiones?
33. ¿Qué perspectiva considera que tienen sus colaboradores respecto a su habilidad de toma de decisiones?
34. ¿Cuándo sus colaboradores toman alguna decisión que a usted le parece equivocada cuál es su reacción?
35. ¿Cómo describe la convivencia y apertura que tiene con sus colaboradores aplica sin importar su jerarquía?
36. ¿Esto le ha generado alguna problemática? en caso de que sí, ¿cómo lo resolvió?
37. ¿Cuándo se presenta un problema entre un líder y un trabajador de baja jerarquía quien lo dirime?
38. ¿Considera que en algunas situaciones tiene miramientos al tomar decisiones por tratarse de algunas personas/proveedor/cliente en particular?
39. ¿Cree que una buena toma de decisiones es una ventaja competitiva?
40. ¿Qué habilidades considera indispensables para una buena toma de decisiones?
41. ¿Con cuales cuenta?
42. Entonces, ¿Qué percepción cree que tienen sus colaboradores respecto a su capacidad de toma de decisiones? ¿le resulta importante esta opinión?

43. ¿Para algún puesto en particular se buscan estas ventajas como características en la contratación?

Análisis de datos

Posterior a la aplicación se realizará un análisis de los datos recolectados, a través de una matriz comparativa cómo se puede observar en las investigaciones de Farach (2017), y Urizar (2013), de esta manera posteriormente se podrá realizar una discusión para poder contrastar la información recolectada con el marco teórico y de esta forma describir e identificar si los sujetos caen en alguno de los supuestos mencionados con anterioridad.

Matriz

Pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2

Consideraciones éticas

Se explicará a los participantes de nueva cuenta que se trata de un trabajo de investigación estudiantil, que tiene un alcance únicamente exploratorio descriptivo, que no se pretende realizar una intervención, adicionalmente se les brindará un formato de

consentimiento en primera instancia, así mismo se protegerá en todo momento los datos sensibles y de identificación de las organizaciones participantes, así mismo se evitará a toda costa inferir o participar en los procesos observados.

Se considera que no se pone en riesgo el bienestar físico o emocional de los participantes ya que la investigación se realiza sin intervención, aun así, se recalca que en caso de que cambien de opinión respecto a su participación pueden decirlo verbalmente y en el mismo momento se dará por terminado.

Presentación de resultados

Participantes:

No.1	Ubicación Atizapán estado de México	No. de empleados 139	Sexo: Masculino
Giro de la empresa: Artes gráficas	Edad: 52 años	Escolaridad: Preparatoria concluida	Tiempo en el puesto 20 años
País de Origen: México	Idiomas: español natal	Puesto: CEO	Sucursales de la organización: 2

No.2	Ubicación Atizapán estado de México	No. de empleados 90	Sexo: Masculino
Giro de la empresa: Artes gráficas	Edad: 56 años	Escolaridad: Licenciatura concluida (no especifica)	Tiempo en el puesto 15 años
País de Origen: México	Idiomas: español natal, inglés intermedio	Puesto: CEO	Sucursales de la organización: 1

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada en 2 empresas distintas de Artes Gráficas ubicadas en Atizapán Estado de México, para realizar una aproximación a la toma de decisiones de los directivos de estas empresas, para su aplicación completa se requirió una semana y media, y una de las principales limitaciones fue el tiempo que los directivos podían destinar al mismo; En primera instancia se encuentra un cuadro comparativo entre las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas de los 2 participantes, posteriormente los registros obtenidos durante nuestra estancia.

Pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2
Tiempo en el puesto:	20 años	15 años
Número de trabajadores directos a su cargo:	18	8
Filosofía de la organización:	Generar riquezas a través del trabajo honesto.	Brindar a los clientes la confianza de que van a tener su producto en tiempo y con el mejor precio posible.
Metas a corto plazo de la organización:	Tener estabilidad, mantener las relaciones con los clientes, y la plantilla de trabajo sin bajas, además de que los colaboradores obtengan los recursos necesarios para vivir bien, aun considerando la escasez de papel y la inflación.	Asegurar el abasto de papel, cuidar la cartera vencida y mantener las operaciones.

Objetivos a largo plazo:	Mantener una empresa líder en el mercado, clientes fidelizados, a través de valores como justicia, integridad, calidad y precio, y convertirnos en un lovetmarket que brinde a sus trabajadores la oportunidad de tener una buena calidad de vida	Aumentar la capacidad de empresa, aumentar las ventas, y hacer crecer la empresa
--------------------------	---	--

<p>¿Antes de desempeñar este puesto a qué se dedicaba?</p>	<p>A distintas cosas, pero, recuerdo que en los últimos años fui subdirector en una empresa del mismo ramo, pero más pequeña, pero un día pude comprar una máquina pequeña como con unos 10 mil entre mi hermano y yo juntamos, y la compramos al inicio hacíamos cajas de las chiquitas como para joyería era pura caja blanca y sin impresión como de regalo, así fuimos creciendo poco a poco.</p>	<p>Era empleado, estuve en varias empresas, pero, creo que la última fue como gerente de ventas en una empresa que también trabajaba con papel, pero hacíamos rollos, rollos para ticket, pero la economía es algo importante y pues aquí andamos.</p>
--	---	--

<p>¿Cómo definiría el concepto de toma de decisiones?</p>	<p>Es la parte medular de mi puesto dentro de la organización, y de mis relaciones personales, es un cuestionamiento de las situaciones, en el que te tienes que acercar a la gente experta para orientarte a tomar decisiones correctas, es un proceso de aprendizaje continuo, en el que yo soy ignorante comenzando por que no estudie, pero a través de la experiencia y de rodearse con la gente correcta he logrado evolucionar y afinar este proceso.</p>	<p>Analizar todas las soluciones que existen para la solución de un problema y tratar de eficientar los recursos y procesos para elegir la mejor.</p>
---	--	---

<p>¿Cómo describiría un proceso de toma de decisiones?</p>	<p>Primero se debe entender o identificar el objeto de la decisión, luego recabar la información, buscar las posibles mejores alternativas y analizarlas hasta llegar a las 3 más viables, a partir de eso identificar con cuáles si empatan nuestros recursos y finalmente llegar a un consenso con un grupo de expertos para tomar la mejor decisión.</p>	<p>Identificar la situación en la que estamos, ver las alternativas posibles de solución y evaluar sobre todo la parte monetaria, pero no solo eso, sino la oportunidad y su costo, sin descuidar la parte intangible, luego se elige entre las alternativas y se aplica</p>
--	---	--

<p>¿Usted lo lleva a cabo en todas sus decisiones?</p>	<p>No, depende de la importancia que tenga el problema, yo creo que es importante no tener miedo al fracaso y aprender de los errores, en las decisiones que creo que son obvias y si no tienen un peso amplió las tomó de acuerdo a mi intuición.</p>	<p>No, no en todas, salvo que sea algo importante, porque la mayoría lo hago con mi lógica y mi intuición, porque no me puedo detener a analizar todo, nunca acabaría.</p>
<p>¿Utiliza alguna herramienta como ayuda para tomar decisiones?</p>	<p>No, ninguna... Ocasionalmente lluvia de ideas, pero es muy raro. ¿Cree que le resultaría útil contar con alguna? A veces por que la mayoría de las veces yo no tengo tiempo y si tuviera que hacer más papeleo sería menos productivo yo creo.</p>	<p>Tengo un formato para decisiones así se llama, que justo es para toma de decisiones y describe paso a paso, ahí junto con un grupo de expertos voy tomando desarrollando el proceso y descartando o aumentando alternativas.</p>

<p>¿Qué tipo de resultado prioriza al tomar una decisión?</p>	<p>Normalmente son decisiones estratégicas, pretendemos mantener relaciones de ganar-ganar en todas nuestras relaciones, consideramos que mientras esta estrategia se mantenga no tenemos pérdidas, sino inversiones a plazos diversos.</p>	<p>El flujo de efectivo, sobre todo en esta época, porque puedo por ejemplo vender muchísimo, pero si no tengo el flujo porque no me pagan no puedo hacer nada</p>
<p>¿Cómo evalúa los riesgos asociados a una toma de decisiones?</p>	<p>Mediante el análisis, no tengo una metodología, pero me acerco a las personas que considero más expertas en el tema, y les preguntó directamente qué riesgos creen que tendremos y si los tomamos o no.</p>	<p>Si, a través del formato que te habla se evalúa, sobre todo cuando involucra este tema del flujo y trato de garantizar las operaciones para ver de qué manera vamos a generar ese flujo también con clientes nuevos se firman contratos y pagarés se hacen investigaciones, incluso se asegura la cartera.</p>

<p>¿Cuántas veces al día (aproximadamente) se enfrenta a situaciones que requieren una toma de decisiones?</p>	<p>5 veces al día tomo decisiones de relevancia, aunque todo el día estoy tomando decisiones.</p>	<p>Todo el día todo el tiempo, pero creo que diario de 3 a 5</p>
<p>¿Cuántas de ellas se podrían considerar urgentes?</p>	<p>3 de las 5</p>	<p>El 90% de estas, hay muchas otras, pero las urgentes son estas.</p> <p>¿A qué crees que se deba que tengas tantas decisiones urgentes?</p> <p>Creo que tiene que ver con las situaciones actuales con la escasez de papel, hay muchas fluctuaciones en todo el mercado.</p>
<p>Cuando eso ocurre, ¿qué es lo primero que le viene a la mente?</p>	<p>Que debo mantenerme tranquilo, porque pienso que las mejores decisiones se toman estando en calma</p>	<p>Las alternativas, trato de pensar muy rápido como resolver, y ninguna solución es mala pero siempre es importante analizar.</p>

<p>¿Considera que sus decisiones de impacto individual siguen un proceso distinto?</p>	<p>Si, pongo en la balanza a quien podría perjudicar, beneficio a obtener y los riesgos, pero en mi vida personal tiendo a tomar mayores riesgos.</p>	<p>Si, es distinto, creo que tiene que ver con temas emocionales, porque los temas en casa involucran agente más importante, creo que es un tema de que no soy metódico, aunque sí debería de ser, pero no lo hago.</p>
<p>¿Qué variables considera que podrían complicar o facilitar la toma de una decisión?</p>	<p>Los factores externos, y económicos, sobre todo cuestiones como volatilidades de monedas, política, y más recientemente temas de pandemia.</p>	<p>Creo que los factores son complejos no creo que haya alguno que facilite creo que, si muchos complican, creo que debes estar a la expectativa porque de donde menos piensas te salta un conejo y ahí debes actuar.</p>

<p>¿Utiliza algún criterio para definir si es usted quien debe tomar una decisión o algún otro miembro de su equipo?</p>	<p>Si, depende del tipo de problema y la relevancia que se presente, también del área a la que pertenezca.</p>	<p>Si pues depende del marco jerárquico creo que no me puedo involucrar en todo lo importante es delegar y eso depende de la naturaleza de la situación.</p>
<p>¿Existen problemáticas que se presenten de manera recurrente? y en caso de qué sí como las aborda?</p>	<p>Si, sí, creo que sí, creo que no lo he sabido manejar adecuadamente, porque tomo decisiones que de momento solucionen el problema sobre todo con mis líderes y conmigo mismo, porque se presentan, me quejo y no hago mi parte tampoco.</p>	<p>Si, pues hay que poner límites y reglas creo que de acuerdo con la situación y es importante poner reglas</p>

<p>¿Tiene alguna manera de dar jerarquía a las decisiones que se le presentan?</p>	<p>Si, primero por el impacto mayor, ya sea positivo o negativo, creo que es un tema de intuición y experiencia, también veo si puedo jerarquizar algunas o postergarlas.</p>	<p>Si, pues todo lo que se acerque al tema que afecte al flujo de efectivo es urgente.</p>
<p>¿Cuántas de las decisiones que toma derivan en que una de las personas a su cargo deba llevar a cabo una acción correctiva?</p>	<p>Deberían no pasar, pero si me ocurre, yo creo que alrededor de 2 al día.</p>	<p>Creo que pocas, pero siempre pido honestidad y reconocimiento creo que es un tema de procedimiento, que no se aplica siempre y les pido que ellos mismos resuelvan, y muchas veces si me entra la desesperación, y quiero hacer todo, pero debemos darles la confianza porque en sentido contrario pierden motivación y se vuelven conchudos porque tú les resuelves.</p>

<p>Cuando eso ocurre ¿cómo elige a la persona que lo realizará?</p>	<p>Cuando los trabajadores me dicen que no pueden o pienso que la capacidad que tiene no es suficiente busco una persona que tenga la capacidad.</p>	<p>N/a</p>
<p>Dentro de los lineamientos de la organización ¿existen ejes para la toma de decisiones?</p>	<p>No</p>	<p>Si, es actuar con el ejemplo tomó como eje pensar que si yo lo haría o me gustaría que me lo hicieran</p>
<p>¿Cómo definiría una decisión acertada?</p>	<p>Es una decisión que consiguió llegar al objetivo esperado, sobrepasándolo o cuando menos acercarse en un 80%</p>	<p>Porque el resultado llegó o superó el objetivo.</p>
<p>Después de tomar una decisión ¿experimenta algún sentimiento en particular?</p>	<p>Si, normalmente satisfacción.</p>	<p>No, no acostumbro a mezclar lo emocional con las decisiones</p>

<p>¿Requiere volver a analizar si fue o no acertada?</p>	<p>No, paso a lo siguiente</p>	<p>No, yo soy muy práctico, cuando tomo una decisión no temo al riesgo creo que en estos puestos una persona que si le tema va a cometer infinidad de tonterías</p>
<p>¿Considera importante la opinión de algún otro miembro de la organización para la toma de decisiones?</p>	<p>Si, de los expertos en el tema.</p>	<p>Si, todas las opiniones, ya sean o no expertos</p>
<p>Cuando surge una decisión que puede afectar a sus trabajadores, ¿Toma en cuenta sus opiniones y necesidades?</p>	<p>Si, las opiniones a través de los líderes sindicales y las necesidades a través de la lógica (necesidades básicas).</p>	<p>Si, y se los informo siempre informo para que cada quien tome su propia decisión, en la pandemia les expuse que no podíamos parar y cada quien eligió seguir o no</p>

<p>¿Durante la aplicación de lo decidido o posteriormente realiza un análisis para verificar los resultados?</p>	<p>En muchos casos sí, en otros solo delego.</p>	<p>Normalmente tomo 3 prioridades, me enfoco en ellas, les doy seguimiento y cuando estoy seguro tomé otra</p>
<p>¿Cuándo debe asignar tareas imprevistas a sus colaboradores de qué manera lo hace?</p>	<p>En general se las doy a mi asistente personal el señor “D”, si no está disponible veo a quien dependiendo su puesto le son más afines.</p>	<p>De acuerdo a su puesto</p>
<p>¿En qué medida considera que las decisiones que ha tomado en los últimos 2 años han contribuido a alcanzar las metas de la organización?</p>	<p>Creo que son muy afines, creo que han sido las mejores que he tomado, tuvimos muchas estrategias sobre todo en la pandemia que se orientan a esto.</p>	<p>Creo que han sido súper importantes, que serán positiva y en algunos casos ya se están viendo resultados</p>
<p>¿En qué medida tienen autonomía las distintas áreas de la organización para tomar decisiones?</p>	<p>En un 90%, pero muchas veces no las toman aun así y creo que es porque nosotros siempre que preguntan las tomamos por ellos.</p>	<p>Total, apertura y confianza</p>

<p>¿Cuándo toma una decisión se mantiene con ella hasta el final sin importar las consecuencias o cambia el rumbo de acción en caso de ser necesario?</p>	<p>Cambió el rumbo si la situación lo amerita y lo permite también porque hay veces que no puedes.</p>	<p>Si la decisión tiene buenas bases para lograr el resultado, aunque sea contraria a lo que yo haría permito que continúe, pero si definitivamente genera más daño que beneficio la detengo y cambié el rumbo de acción</p>
<p>¿En algún momento ha tomado como referencia decisiones que resultaron positivas o negativas en eventos anteriores?</p>	<p>Si, normalmente si</p>	<p>Si, todo el tiempo</p>
<p>¿Por qué?</p>	<p>Yo creo que quien no aprende de sus errores es un tonto, yo cuando tomo una decisión siempre tengo esto presente, porque muchas me han dejado marcado y eso refuerza mi expertis.</p>	<p>Creo que siempre es bueno tener un parámetro de acción</p>

¿Qué tipo de comunicación considera que existe dentro de la organización?	Abierta, siempre cualquiera puede subir y hablar conmigo todos somos iguales y siempre quiero escuchar, eso me ayuda a tener siempre reciprocidad con mis trabajadores.	Buena siempre trato de escuchar
¿Qué valores considera fundamentales en la empresa?	Honestidad, integridad, trabajo en equipo.	El respeto y la honestidad, los practico, los espero y los fomento.
¿Dichos valores se toman en cuenta en la toma de decisiones?	Si, siempre y espero que mis líderes también lo hagan	Sí, siempre.
¿En su empleo anterior tomaba decisiones? ¿Cuál era su nivel de importancia?	Si, todo el tiempo porque era subdirector como te dije, entonces tomaba decisiones muy importantes sobre todo cuando el director tenía que salir de viaje o era algo urgente	Si, eran importantes porque el área de ventas pues es el inicio de todo el proceso entonces si no tienes a quien venderle tus productos, aunque sean muy buenos tu negocio no funciona.

<p>¿Cree que su toma de decisiones ha evolucionado con el tiempo?</p>	<p>No con el tiempo, con la experiencia, de que uno se equivoque, uno aprende.</p>	<p>Si, por supuesto, he aprendido y mejorado</p>
<p>¿Cómo evalúa eso?</p>	<p>Pues como te digo, ¿lo que hablábamos no?, antes por mi desconocimiento o la falta de experiencia o porque nunca piensas que te puede pasar tomaba decisiones que yo en ese momento creía que eran buenas y algunas sí lo fueron otras no, yo lo veo y a veces pienso que era lógico que iba a pasar una cosa que al final pasó, pero en ese momento no lo veía así.</p>	<p>Es un poco de lo mismo tú sólo te vas dando cuenta porque vez lo que hacías antes y a veces te encuentras con la situación que ya habías pasado, pero como ya tienes otra manera de ver las cosas, o ya sabes que puede pasar o tienes más alcances pues actúas de otra manera, te acercas a otras personas, buscas otra información te preparas para otros resultados, como dije antes aprendes.</p>

<p>¿Cuándo sus colaboradores toman alguna decisión que a usted le parece equivocada cuál es su reacción?</p>	<p>Normalmente cuando la decisión la tomó en pro de hacer algo bien, no le digo nada creo que tengo que dejar que incluso se equivoquen porque si no no aprenderían, además yo no puedo acaparar todas las decisiones, necesito que cada uno de acuerdo a su jerarquía tome las propias, yo mismo me he equivocado muchísimas veces y estas decisiones le han costado muchísimo dinero a la organización, con esto quiero decirte que todos nos podemos equivocar y soy consciente de esto, no obstante una persona que constantemente se equivoca o que no mide las</p>	<p>Creo que es importante dejar que me expliquen y los dejo porque es posible que ellos estén viendo algo que yo no.</p>
--	--	--

consecuencias de lo que decide es simplemente porque no está apta para su puesto y en esos casos se tienen que tomar otras medidas, que en el último de los casos serán la baja del mismo.

<p>¿Cómo describe la convivencia y apertura que tiene con sus colaboradores aplica sin importar su jerarquía?</p>	<p>Si, te reitero que para mí todos somos iguales, por eso al momento de escuchar no etiqueto a la gente.</p>	<p>es buena y sin jerarquía porque de la persona que menos esperas puedes aprender algo</p>
<p>¿Esto le ha generado alguna problemática? en caso de que sí, ¿cómo lo resolvió?</p>	<p>Si, algunas veces. No lo resolví, muchas personas pretenden abusar de esa confianza y muchas veces me ha generado problemas.</p>	<p>No, al contrario, he salido beneficiado</p>
<p>¿Cuándo se presenta un problema entre un líder y un trabajador de baja jerarquía quien lo dirime?</p>	<p>En primera instancia deben intentar resolver internamente a través del diálogo, en casos extremos los hace RH, el subdirector o yo.</p>	<p>De preferencia los líderes ellos son los responsables, pero cuando es algo extraordinario lo hago yo, pero trato de dejar que ellos resuelvan</p>

<p>¿Considera que en algunas situaciones tiene miramientos al tomar decisiones por tratarse de algunas personas/proveedor/cliente en particular?</p>	<p>Si, en realidad, con clientes no me pasa, pero con mis trabajadores si, sobre todo con los de más tiempo porque soy muy barco y a veces no les exijo de la misma manera, creo que no está bien, pero la verdad si lo hago</p> <p>¿Cómo cree que afecta eso en su imagen con los demás trabajadores?</p> <p>Creo que no afecta porque las situaciones no deberían afectarles si no se trata de ellos.</p>	<p>Si sobre todo con clientes y proveedores creo que debes identificar tus aliados estratégicos, porque no todos se deben tratar igual, con los trabajadores también, pero tienen que ver con lo que aportan, con el compromiso, con su actitud, situaciones desfavorables etc.</p>
--	---	---

<p>¿Considera que la pandemia por Covid-19 afectó la manera en la que toma decisiones? ¿por qué?</p>	<p>Si, definitivamente, porque antes nos preocupamos por tener más clientes por tener más proveedores, nuevas máquinas, y a partir de eso pues tuvimos que despedir gente, aunque no quise me resistí, tuvimos que hacer muchas acciones para que la compañía subsista y ahora por lo mismo no hay papel en todo el mundo y no se puede hacer más que ir decidiendo sobre la marcha de lo que se presente.</p>	<p>Si, totalmente ahora tenemos que estar orientados siempre a la liquidez porque las alzas en los precios del papel son constantes y de un día para otro, también cuando se tuvo que cerrar pues tomar decisiones como trabajar como no exponerse y ahora todo siempre es la liquidez tuvimos que cambiar la estrategia y dejar de venderle incluso a algunos clientes.</p>
<p>¿Cree que una buena toma de decisiones es una ventaja competitiva?</p>	<p>Sí, por supuesto.</p>	<p>Sí definitivamente</p>

¿Qué habilidades considera indispensables para una buena toma de decisiones?	Sabiduría, capacidad de análisis, uso de la lógica, inteligencia.	La honestidad, primero con uno mismo, liderazgo, y justicia me parece que tomar decisiones de manera justa es lo mejor
¿Con cuales cuenta?	Sabiduría por mi experiencia y análisis	Capacidad de análisis, liderazgo y honestidad
Entonces, ¿Qué percepción cree que tienen sus colaboradores respecto a su capacidad de toma de decisiones? ¿le resulta importante esta opinión?	Creo que es buena y creo que es importante pero también pienso que nunca puedes tener contento a todo el mundo por eso no le doy tanto valor.	Buena en general
¿Para algún puesto en particular se buscan estas ventajas como características en la contratación?	Por supuesto para los puestos de liderazgo se requiere, y deseamos siempre encontrar a personas así y proactivas, lo valoramos cuando ocurre.	Pues para puestos clave son importantes, pero siempre trato de desarrollar gente para estos puestos.

<p>Podrías describirnos cuál fue la peor decisión que has tomado hasta ahora y qué aprendiste</p>	<p>Si, hace varios años, cuando la empresa era más pequeña tuve un cliente que se presentó en la oficina un día sólo llegó nos dijo que lo habían recomendado y que quería comprar varias cajas que según esto era de una aceitera famosa que está aquí cerca en el otro municipio y que pretendían hacer un proyecto con aceites que eran como tipo gourmet, entonces que quería como cajas pequeñas de presentación tipo six, total que sonaba muy interesante, pero tenía una condición quería que todo fuera muy rápido él ya tenía el diseño según esto y ya prácticamente iba a firmar por que le urgía, y ahí te</p>	<p>Si, cuando inicié el negocio, no le prestaba atención a la parte financiera yo pensaba como que mientras vendiera se iba a ir dando sólo todo y pues así me seguí un tiempo, un día de repente no tenía nada de flujo de efectivo nada de capital, estaba muy endeudado mis cuentas por cobrar muy vencidas y no tenía dinero ni para la nómina, y nadie me prestaba por lo mismo, al final un amigo me presto pero desde ahí me metí a cursos y todo y siempre siempre estamos al pendiente de toda la parte monetaria pero sobre todo del flujo de efectivo.</p>
---	---	---

entra la desconfianza, pero le dije que tenía que darnos un anticipo y me dijo que sin problemas, que le diera el número de cuenta y pues yo ya más tranquilo sin firmar un contrato sin nada le dije que sí, pero había un pero y es que no quería factura, pero yo no le vi tanto problema porque en ese entonces podías solo remisionar no era obligatorio como ahora la factura y todo eso hasta nosotros en una época imprimíamos facturas estábamos autorizados como imprenta y aquí mismo se imprimían en colores y 3 copias y papel auto copiante, entonces pues le dije que sí, porque

me presiono mucho le
dimos la cuenta de la
empresa íbamos a empezar
como con unas 2 mil cajitas
pues eran de prueba es un
tiro chico pero eran la
prueba y pues en ese tiempo
si era un trabajo grande para
nosotros, llame para pedir
el material y todo
estábamos ya esperando
nada más que nos mandaran
el diseño y nada, así
pasaron como 3 días y me
decía un pretexto y otro, me
empecé a preocupar por el
papel, un día en la mañana
me llama la contadora muy
insistente eran como las 7
de la mañana y se me hizo
raro, después de la
insistencia le contesto y me
dice que teníamos un

problema grave, nos habían depositado casi 3 millones en la cuenta y pues yo en ese momento no ví el problema hasta que me dice que nos habían congelado la cuenta y yo no entendía, pues cuelgo con ella y me empieza a llamar este tipo y me amenazó que era de un cartel y que tenía que sacar el dinero por transferencia y dárselo en distintas cuentas y que ya estaban afuera de la oficina, la verdad que fue un problema muy grande que tuve que hacer muchas cosas para solucionarlo y me costó mucho en muchos sentidos en tranquilidad en dinero, en tiempo, con mis trabajadores y pues todo por no llamar a la aceitera y

	<p>asegurarse por qué mira esta tan cerca todo hubiera sido más fácil pero por la prisa y la presión a veces uno toma malas decisiones y desde ahí siempre investigamos a los clientes primero.</p>	
--	---	--

<p>Lugar de la observación: Oficina directiva</p>	<p>Identificador del observado: Sujeto 1</p>
<p>Fecha: 18-05</p>	<p>Hora: 11 am</p>
<p>Descripción de lo observado: Durante la mañana el directivo recibió una llamada en la cual le informó su área de compras que el embarque de papel que estaban esperando, se encuentra detenido en la aduana ya que no tienen transportistas disponibles en ese momento y probablemente esa situación les generó un cargo adicional por demoras, en ese momento, él le dice que por favor trate de encontrar transportistas externos que puedan resolver el problema lo más pronto posible y al momento solicita a la gerente de administración y recursos humanos que vayan a su oficina y una vez ahí explica brevemente el problema y les solicita también traten de identificar transportistas externos por su cuenta, en cuanto ambas salen de la oficina comienza a buscar en su teléfono</p>	

posibles contactos que puedan ayudarlo a resolver la situación, en el transcurso recibe diversos mensajes y llamadas, en el caso de las llamadas verifica el remitente y en algunos casos no responde, en otros solicita amablemente devolver la llamada en unos minutos, finalmente y después de alrededor de 35 minutos logra encontrar un contacto que piensa podría ayudarlo, en ese momento llama nuevamente a la gerente de recursos humanos y le solicita se ponga en contacto con él, le dice que lo conoció tiempo atrás y que al parecer tiene algunas unidades que podrían ayudarlos con el problema, mientras ella sale, él envía un mensaje directo al contacto, recordándole de donde se conocen e indicándole que recibirá una llamada de su personal y un breve comentario del motivo, continua con otras actividades comentando con el subdirector quien comparte espacio de trabajo con él, que es muy importante solucionarlo por el costo adicional que las demoras le generarán pues esto impactará directamente sobre el costo final del cargamento de papel.

Lugar de la observación: Oficina de administración	Identificador del observado: Sujeto 1
Fecha: 18-05	Hora: 15:30 hrs
<p>Descripción de lo observado: El directivo solicita información respecto de la problemática del cargamento de papel a la gerente administrativa, quien le indica que tras la búsqueda solicitada pudieron identificar 2 proveedores entre la gerente de Rh y ella, por lo que sumado al contacto que él mismo brindó ahora tienen 3 alternativas, sin embargo el proceso para la contratación de alguno de los 3 parece largo y engorroso pues solicitan</p>	

documentos de la empresa, de quien envía, del agente aduanal, del tipo y carga de contenedores, de su procedencia, entre muchos otros, y sólo después de que se envíe esa información ellos realizarán una cotización, la cual no asegura que tendrán las unidades disponibles de inmediato, por lo que al momento el directivo llama al contacto, para ver si el proceso en su caso puede ser acelerado, (parece entrar en desesperación ya que comienza a caminar en círculos y cambia su expresión facial), la otra persona le responde y su expresión se tranquiliza, al colgar la llamada, le indica a la administradora que le será enviada una cotización aproximada y se retira del lugar.

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 1
Fecha: 18-05	Hora: 17 horas
<p>Descripción de lo observado: Entra la gerente administrativa junto con la gerente de Rh, el director estaba revisando un correo, luego de esperar un par de minutos le informan que ya recibieron la cotización esperada y la confirmación de que el transportista estará disponible, sin embargo el costo de la misma es considerablemente más alto que el de proveedor habitual, él les cuestiona si aun así representa un ahorro en comparación al gasto por demoras, ellas asienten, y le indican que otro problema es que se debe realizar el pago por anticipado, ya trataron de negociar, sin embargo el proveedor lo solicita así para apartar las unidades, el director les dice que va a revisarlo y ellas salen, él envía un mensaje de voz al proveedor y consigue que el pago sea diferido en 2 partes, envía esta</p>	

confirmación a la administradora, y cuestiona al subdirector si el procedimiento de importación que llevan hasta el momento es adecuado, ambos se ponen en contacto con el agente aduanal quien les informa que pueden hablar con la naviera para que extienda el tiempo de espera de descarga, pues le indica que es incorrecta la información que hasta el momento tiene, al colgar llama a la administradora a quien cuestiona sobre el tema, ella le indica que la naviera les envía un correo en el que se especifican las condiciones entre las que se encuentran esas mismas, no obstante uno de los transportista le comentó que si durante las negociaciones de envío el proveedor de origen lo solicita el tiempo de espera puede aplazarse por lo que el agente aduanal es quien de acuerdo con lo que ella observa debería realizar esas negociaciones, así mismo le informa que otro transportista le está dando una cotización más baja pero tarda un día más en la disponibilidad, el directivo quien se nota molesto, le dice que no, que lleven el proceso con el transportista que él contacto, ella sale y el comenta la situación con el subdirector poniendo en entre dicho ambas versiones.

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 1
Fecha: 20-05	Hora: 9 hrs
Descripción de lo observado: El director va llegando, saluda a todos, en cuanto se sienta entra la administradora, ella le indica que el transportista con el que pactaron la recolección no tiene las unidades disponibles, esto después de que se realizó el depósito	

correspondiente, pues indica que no se desocuparon como estaba previsto y que está trabajando en conseguir al menos uno de cuatro, el directivo, claramente molesto, solicita saber si se tiene una opción adicional, ella le indica que sí, pero debe realizar de igual forma un apartado con dinero, él le solicita que lo haga, al salir ella, el subdirector cuestiona si es una buena idea ya que deberán cancelar al primer transportista, el directivo señala que de no hacerlo no podrán evitar los gastos por demoras.

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 1
Fecha: 20-05	Hora: 11 hrs
<p>Descripción de lo observado: La administradora entra e informa que el primer transportista consiguió 2 tráileres que estarán listo el domingo, de igual forma el transportista adicional tendrá disponibles 2 tráileres para el mismo día y dado que la fecha límite es el día lunes parece una opción buena en conjunto, por lo que solicita autorización para realizar las cancelaciones y apartado correspondientes, el directivo autoriza, la administradora sales y el subdirector cuestiona nuevamente si el primer transportista no generará represalias por la cancelación de la mitad del servicio, el director considera que no, ya que la situación le genera la falta de compromiso de dicho transportista.</p>	

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 1
Fecha: 23-05	Hora: 9 hrs
<p>Descripción de lo observado: La administradora entra e informa que ninguno de los contenedores ha salido de aduana, los transportistas no responden la llamada y el agente aduanal tampoco tiene registros de problemas derivados de revisión o excepciones, el directivo se nota molesto y comienza a llamar al transportista, sin éxito, le pide a la administradora que se siga tratando de comunicar.</p>	

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 1
Fecha: 20-05	Hora: 11 hrs
<p>Descripción de lo observado: La administradora entra e informa que por fin ha obtenido respuesta, sin embargo ambos transportistas perdieron las citas del día por lo que finalmente tendrán que pagar demoras por todo el cargamento, y él mismo saldrá hasta el día siguiente, el directivo, se nota muy molesto, solicita la cuenta total de los gastos, y cuestiona el actuar de la administradora sobre la presión ejercida en todos los involucrados, le pide buscar estrategias para evitar esas situaciones en el futuro, ella le refiere que es</p>	

necesario que en las negociaciones se solicite directamente que el cargamento no sea enviado a esa aduana, ya que todos los proveedores incluido el agente aduanal con los que tuvo contacto durante la transacción refieren que es la más saturada y problemática, por lo que es imprevisible que se pueda o no obtener algún servicio en tiempo y forma, él discrepa y considera que todo puede solucionarse con previsión y anticipación, ella asiente y sale de la oficina, él externa su molestia con el subdirector.

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 2
Fecha: 16-05	Hora: 10 hrs
<p>Descripción de lo observado: El contador comunica que se presenta una situación problemática con un cliente, pues este no ha querido recoger el material recién fabricado argumentando que no tiene el dinero para pagar la transacción, sin que tenga tampoco una fecha aproximada de recolección, el pedido es grande y el cliente no tiene crédito autorizado, sin embargo el almacenamiento del material representa un sobre costo, y ya que el producto es personalizado no se puede hacer nada, el directivo solicita que el contador le exponga la situación al vendedor encargado de la cuenta para que él interceda.</p>	

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 2
Fecha: 16-05	Hora: 10:30 hrs
<p>Descripción de lo observado: Entra el vendedor encargado de la cuenta, refiere haber hablado con su cliente obteniendo una respuesta similar el cliente argumenta encontrarse en una disyuntiva, pues su cliente a su vez le pagará hasta que el material le sea entregado, por lo que tendrá que esperar a capitalizarse con otros clientes hasta reunir la suma correspondiente, también ha externado la posibilidad de recoger en partes esperando no perder al cliente final por la demora en la entrega y como última opción solicita un crédito que le permita cerrar la transacción con su cliente para poder cobrar y a su vez realizar el pago, el directivo llama al contador y al analista de cuentas por pagar, y expone la situación, así mismo considera 2 riesgos, al tratarse de un cliente nuevo y con apenas 2 pedidos, uno en fabricación y el ya fabricado, no tienen una forma de asegurar que es una persona formal ni referencia alguna de su capacidad de pago, por otro lado si retienen el material corren el riesgo de que el cliente final cancele el pedido, por lo que su cliente directo perdería interés en el material y resultaría una pérdida para la empresa, pues como ya se había comentado el material es personalizado, lo que no permite que sea útil más que para ese cliente en específico, el contador solicita al analista realizar una investigación crediticia del cliente, también se le pide al vendedor que le informe al cliente que se realizará la misma y que requerirán una serie de documentos que puedan facilitarla, adicionalmente le pide investigar al cliente final y de ser posible</p>	

obtener sus datos, los 3 salen de la oficina, el directivo llama al jefe de producción y solicita información respecto al segundo pedido, le informan que ya se ha comenzado con la fabricación y él indica que la misma se detenga hasta nuevo aviso, el jefe de producción argumenta que debe terminar el proceso de impresión, de lo contrario se elevaría el costo del material, una vez que esto ocurra no se realizarán el resto de los procesos pero no considera viable detenerlo al momento, el directivo piensa por un momento, y admite que se termine el proceso de impresión reiterando que no debe pasar por los demás procesos hasta que él lo indique, termina la llamada y se nota inquieto.

Lugar de la observación: Oficina directiva	Identificador del observado: Sujeto 2
Fecha: 17-05	Hora: 9 hrs
<p>Descripción de lo observado: El analista de cuentas por cobrar indica que ha realizado la investigación solicitada, encontrando resultados regulares, por lo que no considera viable ofrecer un crédito, el directivo llama de nueva cuenta al vendedor, éste le informa que el cliente envió todo lo que se le solicitó y se muestra muy interesado en el crédito, por otro lado se ha comunicado con el cliente final quien le informa que para ser proveedores directos requieren ganar una licitación la cual estará disponible hasta el año siguiente, y que en caso de que su proveedor actual no realice la entrega en tiempo y forma solicitarán al segundo en la lista el material que requieren, ya que así lo marcan sus</p>	

estatutos por lo que no es una opción la compra directa, a partir de dicha información el director llama al contador y le solicita gestionar la línea de crédito interno por el 90% del valor del pedido ya fabricado, con la condición de afianzar la transacción a través de alguna institución con la que ellos tengan convenio, al vendedor se le pide informar a su cliente la decisión y al analista de cuentas por cobrar gestionar el archivo correspondiente, todos salen de la oficina y el directivo se muestra molesto, pero con esto de acuerdo con sus propias palabras concluye su participación en la problemática, pues espera se aplique lo que ha pedido, y en cuanto al pedido en espera, no será fabricado hasta que el cliente haya pagado el primero en su totalidad, así mismo evalúa solicitar en lo sucesivo que el pago se realice por anticipado con los clientes nuevos, pero no, lo realizará posteriormente, de momento sólo lo anota.

Discusión de los resultados:

La finalidad de nuestra investigación era realizar una aproximación al proceso actual de toma de decisiones de los directivos de 2 Pymes de artes gráficas, para esto se aplicaron entrevistas semi estructuradas y observación directa lo que nos permitió recoger la información que a continuación se contrasta:

Brousseau, Driver, Houriahn & Larsson (2006), En su artículo “Estilo de toma de decisiones en ejecutivos experimentados” determinaron el modo de toma de decisiones de un ejecutivo evoluciona en concordancia con su jerarquía, así como su percepción de las mismas, adicionalmente que los sujetos de su estudio tienden a utilizar distintos estilos en

público y en privado, al respecto durante la presente investigación obtuvimos resultados que concuerdan en parte con esta información esto se puede notar con las respuestas no. 34 y 35 en las que ambos sujetos concuerdan en que sus formas de toma de decisión han evolucionado, aún que esto no lo atribuyen a tener una mayor jerarquía, sino a un proceso de aprendizaje por sus experiencias.

Por otro lado, reconocen que no siempre toman decisiones de la misma forma, esto se ve de manera más clara en el sujeto 2 el cual señala que para las decisiones en la organización (públicas) incluso cuenta con un formato que lo ayuda para tomar las decisiones, pero en contraste las decisiones personales (privadas) las evalúa desde una perspectiva más emocional considerando principalmente a las personas que puede afectar.

En otro orden de ideas, de la investigación de Jairo & Castro (2013), “¿ES LA INTUICIÓN UN MÉTODO PARA LA TOMA DECISIONES GERENCIAL?” en el que llegaron a la conclusión de que únicamente el 35% de una muestra de 43 gerentes utilizaban un modelo de toma de decisiones y que sólo el 2% de los mismos optan por el modelo intuitivo, nuestra investigación no es de orden cuantitativo por lo que la muestra utilizada no es representativa respecto a la utilizada por ellos, sin embargo contrario a lo señalado por los autores pudimos identificar que en muchas de las decisiones que toman tanto públicas como privadas ambos directores utilizan el modelo intuitivo descrito por Daft (2007), “la persona utiliza su experiencia y criterio sobre la lógica o el razonamiento”.

No obstante, cuando se les pidió a ambos directores describir el proceso de toma de decisiones y los pasos que incluye realizaron una descripción más cercana a la realizada por Black, Hitt, & Porter (2006), del modelo clásico de la toma de decisiones, adicionalmente al

realizar una confronta entre lo que describen de primera mano los directivos como proceso propio de toma de decisiones y lo observado en sus instalaciones pudimos encontrar algunas discrepancias, como ejemplo el sujeto 2 argumenta en la entrevista utilizar un formato, que no utilizó durante la observación, en el caso del sujeto 1 señala que para decidir asignar tareas toma en cuenta el área de ejercicio de su colaborador, sin embargo en la práctica pudimos apreciar otra realidad.

Todo esto nos lleva a pensar que los directivos pueden presentar una discrepancia en la apreciación de sus propios estilos o modelos de toma de decisión afectando de esta forma los resultados obtenidos durante la aplicación de su escala.

Al respecto de la investigación de Paralelamente Urizar (2013), “PERCEPCIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS SOBRE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DE SERVICIOS TÉCNICOS TERRESTRES AEROPORTUARIOS” en la que se obtuvo como resultado que el equipo gerencial utilizaba más de un estilo de toma de decisiones, pero la percepción de los mandos medios era positiva, nuestros resultados de igual forma indican que los directivos utilizan más de un estilo de toma de decisión, en este caso siendo predominante como ya se indicó el intuitivo, y aunque no incluimos alguna herramienta de percepción de los subordinados de los directivos en este estudio, los mismos consideran que la percepción de su personal es buena en cuanto a este rubro.

Licas (2017), en su investigación “Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina”, concluyendo que el poseer habilidades directivas influye en un 70.5% sobre la toma de

decisiones en la muestra que utilizaron, al respecto nuestra investigación no es concluyente, ya que en primera instancia no utilizamos una herramienta dedicada a medir las habilidades directivas que poseen nuestros sujetos, no obstante al preguntarles su percepción ambos señalaron poseer buena capacidad de análisis y el sujeto 2 adicionalmente como característica propia el liderazgo, características que ambos consideran influyen de manera positiva en su toma de decisiones.

En el mismo año Farach (2017), desarrolló una investigación denominada "ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS CON DIFERENTES CULTURAS QUE LABORAN EN GUATEMALA. "en la que pudieron identificar el "conceptual" como el que tuvo más aparición en su muestra, una característica que subraya de este estilo es el involucrar a otros individuos a través de sugerencias para contar con más información, Robbins & Coulter (2009), lo describen como un estilo que se caracteriza por buscar muchas alternativas y generalmente piden la opinión o apoyo de otros para llegar a una decisión final, en nuestro caso podemos concluir que nuestros directivos de igual forma utilizan este estilo, ya que se pudo apreciar en ambos casos en la observación directa que su proceso es muy similar a esta descripción.

En cuanto a lo propuesto por Requejo & Sánchez (2019), en su trabajo "SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES CASO: EMPRESA LA CASA DEL TORNILLO DE LA CIUDAD DE CHICLAYO" en el que a través de un análisis pudieron identificar que en su mayoría las decisiones eran tomadas a través de la intuición y sin involucrar al personal, lo cual de acuerdo con los autores generaba ineficiencia en las decisiones, podemos considerar que obtuvimos resultados similares respecto al rubro de decisiones basadas en intuición, sin embargo a diferencia de ellos pudimos identificar que

las personas si son integradas en el caso de las organizaciones 1 y 2, y aunque durante la observación directa en el caso del sujeto 1 la decisión tomada no fue favorable no se puede generalizar el resultado para suponer que exista una ineficiencia en su proceso, no obstante ambos directivos señalaron considerar que durante los últimos 2 años habían tomado decisiones muy acertadas para la organización.

Retomando el trabajo de Gómez (2019), “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”, en el que lograron identificar puntos en común entre la cultura y la toma de decisiones para determinar relación directa los cuales son “liderazgo, valores, planeación, estratégica, el consenso, experiencia y el aprendizaje, podemos identificar que una parte importante que destacan los directivos en nuestra investigación es la experiencia y el aprendizaje, así mismo consideran que los valores son fundamentales y el sujeto 2 nos indicó realizar acciones estratégicas al tomar decisiones generales y particulares siendo estas características afines a las descritas en el trabajo antes mencionado.

García, Hernández, Reza, Ruíz, & Vega (2021), en su trabajo “Escala de toma de decisiones para directivos” infieren que el éxito de un directivo y su efectividad dentro y fuera de la organización está relacionada con su capacidad de toma de decisiones, sin embargo, argumentan, son pocos o ninguno los instrumentos especializados en directivos, en nuestra experiencia esta afirmación es cierta, ya que pretendíamos encontrar herramientas de uso cualitativo como escalas que pudieran ayudarnos a recolectar más información, sin éxito y en lo cuantitativo los instrumentos que se encontraron exceptuando este a pesar de hacer referencia a toma de decisiones organizacionales el contenido hacia preguntas más similares

a temas escolares como su apreciación sobre las exposiciones de sus compañeros o su gusto por materias escolares.

De acuerdo con nuestro sujeto de investigación 1 la toma de decisiones “Es la parte medular del puesto directivo dentro de la organización y se refiere a un cuestionamiento de las situaciones, en el que te tienes que acercar a la gente experta para orientarte a tomar decisiones correctas, es un proceso de aprendizaje continuo que se puede afinar a través de la experiencia”, así mismo lo divide en los siguientes pasos:

1. Entender o identificar el objeto de la decisión
2. Recabar la información
3. Buscar las posibles mejores alternativas
4. Analizarlas hasta llegar a las 3 más viables
5. Identificar con cuáles si empatan nuestros recursos
6. Llegar a un consenso con un grupo de expertos para tomar la mejor decisión,

Por su parte el sujeto no.2 define el proceso de toma de decisiones como “Analizar todas las soluciones que existen para la solución de un problema y tratar de eficientar los recursos y procesos para elegir la mejor” y lo divide en pasos:

1. Identificar la situación en la que estamos
2. Ver las alternativas posibles de solución
3. Evaluar la parte monetaria, la oportunidad y su costo sin descuidar la parte intangible
4. Elegir entre las alternativas
5. Aplicar

Podemos contrastar estas definiciones con lo dicho por Pérez de la rosa (2016), quien define el proceso de la toma de decisiones como “identificación y diagnóstico del problema, generación de soluciones alternativas, evaluación de alternativas, selección de la mejor, implementación y evaluación de la decisión”, y con el modelo de toma de decisiones racional que se compone de 7 pasos según lo descrito por Black, Hitt, & Porter (2006), “analizar o identificar, definir el resultado a conseguir, generar alternativas, analizarlas, seleccionar una, implementarla y evaluarla”, aunque la conceptualización no es exactamente igual a la de los autores se considera que existe un alto grado de apego a ello por lo que podría categorizarse dentro de este modelo.

Zapata & Canet (2015), subrayan que una parte importante para la toma de decisiones es la percepción del entorno, y que es posible que se considere que los éxitos obtenidos en el pasado se mantendrán siempre que la línea de decisiones se mantenga, y de esta forma estructuran la información que reciben acorde con las decisiones del pasado, en relación con nuestra investigación podemos comentar que nuestros 2 sujetos de investigación hacen referencia a la importancia que tiene para ellos el entorno, esto podemos identificarlo sobre todo en el cuestionamiento sobre su percepción del impacto de la pandemia por COVID 19 en el que ambos refieren que un punto importante para ellos es la escasez de papel a nivel mundial situación que ha afectado de manera importante a sus negocios.

En otro orden de ideas haciendo una revisión a Hellriegel, Jackson & Slocum (1998), sobre los sesgos señala que se pueden presentar en cualquier persona y cualquier situación y que provocan que los decisores utilicen información poco adecuada durante el proceso, además de que pueden influir en el enfoque e interpretación de las problemáticas a resolver,

en la parte final de nuestra entrevista se les cuestionó a ambos directivos sobre la peor decisión que tomaron

En el primer caso consideramos que una parte importante que desembocó en un mal resultado es lo que Solano (2003), describe como sesgo de “conclusión apresurada”, que se da cuando se tiene poco tiempo y se utiliza únicamente los recursos con los que se cuenta en el momento o equívocamente se considera que la información recabada es suficiente.

En el segundo caso de acuerdo con la descripción de los hechos podemos ver que se trata de lo señalado por Galdós (2010), como Sesgo de “Exceso de confianza”: Esto se da como la palabra lo indica cuando el decisor tiene una confianza excesiva, pero de manera inconsciente en sus propias habilidades, lo que de acuerdo con Plous (1993), citado por Galdós (2010) puede afectar la percepción real de los riesgos o incertidumbre asociados a la decisión.

Así mismo en palabras de Bórea & Vélez (s/f), existen 2 tipos de decisiones, las programadas y no programadas, situando las primeras en un escenario estructurado y las segundas de manera menos ordenada y por consecuencia imprevisibles, en comparación a la información recolectada podemos observar que en ambas organizaciones existe una prevalencia importante de decisiones no programadas ya que así lo refieren ambos directivos, señalando que un número significativo de sus decisiones diarias son “urgentes”.

Daft (2007), subraya que en algunos casos a las decisiones no programadas y muy complicadas se les denomina “perversas” ya que se convierten en problemas de gran magnitud, en estos casos que son extremos incluso una buena decisión puede llevar a un mal resultado en este caso podemos situar la decisión observada durante la observación directa al

sujeto 1, en la que buscar una opción de transportista adicional podía impedir que se generará un sobre cargo por demoras, sin embargo la situación se salió de control y el cargo por demoras no se pudo evitar, no conforme el costo del flete fue mayor.

En cuanto a enfoques de estilos de toma de decisión consideramos que los más cercanos a lo observado es el descrito por Brousseau, Driver, Houriahn & Larsson (2006), como flexible: Está orientado a la adaptabilidad, la rapidez, los datos se reúnen para tomar una decisión, sin embargo de ser necesario cambian de decisión para adaptarse a las condiciones y da la impresión de ser muy social y perceptivo, ya que para ambos directivos es importante el tema del tiempo, identifican las opciones de acuerdo a sus recursos es decir se adaptan las que puedan aplicar con ellos y señalan que en caso de observar que la decisión tomada no está teniendo buenos resultados la ajustan.

Pasando a otro tema recordemos que las Pymes, de acuerdo con Vanderberg (2007), citado por Saavedra & Saavedra (2014), refiere que pueden ayudar a reducir la pobreza ya que generan muchas fuentes de empleo, en concordancia podemos observar que las 2 empresas que visitamos durante nuestra investigación generan empleos para más de 200 personas y esto considerando que en una de ellas refieren haber tenido bajas durante la pandemia.

Finalmente en el tema de la ética que Lamb & Mcdaniel (2017), describen como a los principios o valores morales que regulan el actuar de un individuo o grupo,, durante nuestra investigación no nos fue posible apreciar problemas u oportunidades que tuvieran que ver con un problema ético sin embargo, al cuestionar a los líderes respecto a las tomas de decisión que afectan directamente a los trabajadores estos argumentaron que los valores

de su organización regulan su proceso de toma de decisiones correspondiente al enfoque señalado por Black, Hitt & Porter (2006), el enfoque de Justicia: “Identifica la equidad que prevalece entre las acciones y los beneficios “lo que implica un balance entre ambos términos, en este sentido se busca equidad e imparcialidad en todas las acciones.

Conclusiones:

Después de analizar los resultados obtenidos en la investigación se realizan las siguientes conclusiones:

1. Respecto a nuestra pregunta de investigación “¿Los directivos de pymes de Artes gráficas en Atizapán Estado de México siguen algún proceso determinado para la toma de decisiones?” podemos señalar que no, ya que de acuerdo con la información recolectada a pesar de que cada uno tiene bien definidos conceptualmente los pasos del proceso de toma de decisiones, ellos mismos argumentan que dependiendo la situación que se les presente actúan de maneras distintas, y además utilizan distintos criterios para decisiones públicas y privadas.

2. En relación a nuestro primer objetivo de investigación “Examinar si los directores de las pymes de artes gráficas en Atizapán estado de México siguen algún procedimiento específico para la toma de decisiones y asignación de tareas urgentes a sus subordinados directos” en el primer caso podemos observar de nueva cuenta que en la parte teórica el directivo considera que de primera instancia las asigna a una persona específica y en caso de que esta no esté disponible de igual forma que el sujeto 2 las asigna de acuerdo con el área a la que correspondan, pero confrontando la información en el primer caso cuando se realizó la observación directa pudimos identificar que esta

percepción es equivocada ya que la tarea que él consideraba urgente en ese momento que era contactar más transportistas para conseguir quien recolectará y transportará sus materiales de importación le fue asignada a las áreas de RH y administración, aun cuando de acuerdo con su organigrama la empresa cuenta con un jefe de logística y personal de compras, en comparativa durante la observación directa del segundo sujeto se pudo comprobar que en efecto cuando se presentó una situación urgente se comunicó con el responsable de cada tarea y le asigno la parte que concernía a su área de desempeño, por lo que en un caso si se presenta un proceso definido y en el otro no, con lo que podemos considerar lo dicho por Cortez (2015), “existen distintos y muy diversos procesos al tomar decisiones, y pueden contener aspectos racionales e irracionales, estos últimos pueden verse afectados por rasgos propios de la personalidad de quien decide, sobre todo cuando las decisiones deben tomarse en periodos de tiempo muy cortos y con poco o nada de información”.

3. Por otra parte, nuestro segundo objetivo de investigación “Examinar las principales influencias que los orientan a tomar una decisión” pudimos advertir que el tiempo, las condiciones, y los factores económicos funcionan como influencias primarias en el proceso de la toma de decisiones de los directivos analizados, así mismo de acuerdo con sus propias palabras los valores como honestidad y respeto son fundamentales dentro de sus consideraciones éticas.

4. Para nuestro tercer objetivo de investigación “Explorar la percepción que tienen los directores de las pymes de artes gráficas de su proceso de toma de decisiones en caso de que cuenten con uno”, como dijimos anteriormente el proceso es distinto en función de la decisión a la que se enfrenten sin embargo la percepción que ambos refieren tener es que han mejorado, afinado y evolucionado para bien sus procesos de toma de

decisión a través de las experiencias, el objetivo de esta investigación no fue determinar si las decisiones tomadas por los directivos eran o no efectivas, por esta razón no se puede señalar si estos directivos cuentan con habilidades suficientes para realizar dicho proceso, sin embargo esta afirmación podría ser señal el sesgo mencionado anteriormente denominado “Exceso de confianza” ya que al no identificar las áreas de oportunidad que tienen son proclives a no poderlas mejorar.

5. En nuestro último objetivo “Determinar si los resultados encontrados coinciden con las teorías mencionadas de toma de decisiones”, podemos apuntar a que en muchas de las teorías encontramos similitud como se puede observar durante el desarrollo de esta sección y la anterior, no obstante que en algunos casos la evidencia no es una copia exacta de la teoría su aproximación resulta muy cercana, esto no permite concluir que existen las bases teóricas suficientes para realizar más investigación sobre el tópico de investigación.

Adicionalmente pudimos confirmar lo dicho por Brousseau, Driver, Houriahn & Larsson (2006), “el trabajo de un Directivo consiste ante todo en tomar decisiones”, pues de hecho nuestro sujeto 1 sostiene esto mismo en su definición de la toma de decisiones, no obstante ambos sujetos refieren que durante todo el día en sus organizaciones toman distintas decisiones algunas relevantes otras no tanto sin embargo se trata de un proceso constante, también que para estos directivos su intuición y su experiencia son la base de su proceso de toma de decisiones, que la comunicación y la apertura son factores fundamentales dentro de las organizaciones, aunque en algunas ocasiones puede generar malas interpretaciones, ergo conflictos internos, que los directivos valoran los valores como honestidad y respeto, y finalmente que idealmente ellos buscan estos valores y algunas habilidades de toma de

decisión como el análisis, el uso de la lógica, la proactividad y la justicia en los líderes que quieren para sus organizaciones.

Recomendaciones:

Una vez realizadas las conclusiones, y su análisis, se consideran las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al directivo 1 realizar una identificación de manera consciente de los pasos que realmente realiza durante su proceso de toma de decisiones en un día completo, esto con la finalidad de realizar un contraste más general entre su conceptualización teórica y su aplicación práctica para que de esta forma pueda identificar si en realidad su proceso se acerca a lo que él busca, y que otras áreas le gustaría afinar.
2. Al directivo no.2 se le recomienda utilizar el formato ya preexistente para la toma de decisiones con la finalidad de tener un proceso de análisis mejor ordenado.
3. Se recomienda a ambos realizar un procedimiento escrito que brinde pautas o ejes de acción para la toma de decisiones que tienen más incidencia de aparición, así como ejes de acción éticos que ayuden a regular el actuar de ellos y el resto de su equipo, lo que hará más fácil la alineación del proceso dentro de la organización.
4. Respecto a su proceso actual se sugiere realizar un análisis de causa raíz para identificar las razones de la frecuente incidencia de necesidad de decisiones urgentes, así como del proceso de acciones correctivas y decisiones de aparición continua para disminuir o controlar su incidencia.

5. Se recomienda en caso de que no exista la generación de programas de capacitación continua y la detección de necesidades de capacitación a ambos directivos respecto a la toma de decisiones y a todo el equipo en general respecto a sus temas de desarrollo ya que pudimos identificar que en ambos casos los directivos piden consejo u opinión de ellos para tomar decisiones y el caso del segundo su proceso de asignación de tareas urgentes se basa en esto mismo.

6. Se sugiere realizar una encuesta o test de percepción de sus mandos medios respecto a las habilidades de los directivos de toma de decisión con el fin de identificar posibles áreas de oportunidad que con la autoevaluación podrían ignorar.

7. Para futuros investigadores que pretendan incursionar en este tópico se sugiere ampliar la investigación a la percepción de otros miembros de la empresa que puedan presenciar la toma de decisiones y utilizar modelos mixtos de investigación, esto derivado de que una de las limitantes encontradas durante la presente fue el identificar más ampliamente el actuar real de los directivos en distintas situaciones y nos encontramos limitados a las observadas en el momento, así cómo a la formación y habilidades con las que contaban los directivos para lo cual se considera que la escala desarrollada por García, Hernández, Reza, Ruíz, & Vega, (2021) pudo aportar información importante respecto a las habilidades directivas presentes en nuestros sujetos.

Referencias:

Bastons, M. (2004). La toma de decisiones en la organización. Madrid: Ariel. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/unalbogsp/Doc?id=10060983&ppg=13>

- Belausteguigoitia, I. (2012). Empresas familiares. (3era ed.). México: Mc Graw Hill. Case, K. (2012). Principios. (10ma ed.). México: Pearson educación.
- Borea, F. & Vélez, I. (s/f). Teoría de la Decisión, Universidad nacional de matanza <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Borea, F. (2005). La toma de decisiones. Un modelo de análisis integrador. Cienciared: Universidad de la Matanza: <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>
- Brousseau, K., Driver, M., Houriah, G. & Larsson, R., (2006) “Estilo de toma de decisiones en ejecutivos experimentados”. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW recuperado de Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1710387>
- Black, S. Hitt, A., & Porter, L. (2006). Administración, 9ª Ed., Pearson Educación, México. Recuperado de <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/libro-Administraci%C3%B3n-Michael-A.-Hitt-1Edi-Copy.pdf>
- Castro, A. & Jairo, J. (2013), ¿ES LA INTUICIÓN UN MÉTODO PARA LA TOMA DECISIONES GERENCIAL? Universidad colegio mayor de nuestra señora del rosario. Bogotá. Colombia. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4684/1015405134-2013.pdf?sequence=5#:~:text=No%20se%20encontr%C3%B3%20una%20evidencia,para%20su%20toma%20de%20decisiones.>
- Emily, M. (2009). Toma de decisiones. El Cid Editor, apuntes. Argentina. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/unalbogsp/Doc?id=10317014&ppg=16>
- Fernández, R. (s/f) La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. Club universitario. España Recuperado de

https://www.academia.edu/29730118/La_productividad_y_el_riesgo_psicosocial_o_derivado_de_la_organizaci%C3%B3n_del_trabajo

Galdós, J & Gonzalo, A. (2010). Sesgos presentes en la toma de decisiones de los gerentes y equipos en Lima, Perú (Tesis de doctorado). Universidad Politécnica de Catalunya. Lima. Recuperado de: <http://tesisenred.net>

García, O., Hernández, R., Reza, D. Ruíz, D. Vega, C. (2021) Escala de toma de decisiones para directivos. Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social. Vol. 7, Núm. 1. Recuperado de <https://cuved.unam.mx/revistas/index.php/rdpcs/article/view/312/736>

Gómez, J. (2019) LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES. Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21346/G%C3%B3mez%20Salazar%20Jaime%20Leon2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hair, J. Lamb, C. & Mcdaniel C. (2017) Marketing edición Latinoamérica. 1a Edición. México recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/marketing_ed_latinoame_rica_lamb_i

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (1998). Administración. México: ITP Recuperado de https://www.academia.edu/33885343/Administracion_11ed_Don_Hellriegel_S_E_Jackson_J_W_Slocum_pdf

INEGI (2021) EL INEGI PRESENTA LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS 2021. México recuperado de

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf

Izcara, (2014) Manual de investigación cualitativa. Fontamara. México Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Simon-Izcara-Palacios/publication/271504124_MANUAL_DE_INVESTIGACION_CUALITATIVA/links/58949ab192851c54574b9fe7/MANUAL-DE-INVESTIGACION-CUALITATIVA.pdf

Jovell, A. (2011). Lo irracional es creer que somos racionales o el sueño de la razón produce monstruos. http://www.fcs.es/docs/jornadas/.../Texto_Inicial_Albert_Jovell.pdf

Licas, B. (2017) Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú. Perú Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas_BJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peñuñuri, Serrano, Valdez, & Vázquez et. al (2008). Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales. México recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf

Robbins, S. & Coulter. M. 2005. Administración. 8ed. México: Pearson Educación. recuperado de https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter

Robbins, S. & Coulter, A. (2009). Administración, un empresario competitivo. México: Pearson Educación. recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp->

content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf

Saavedra & Saavedra (2014) La PYME como generadora de empleo en México. UNAM.

México recuperado de <https://Dialnet-LaPYMEComoGeneradoraDeEmpleoEnMexico-5114771.pdf>

Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en marcha. vol. 16 no.3

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7076211>

Urizar, P. (2013) “PERCEPCIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS SOBRE LOS ESTILOS

DE TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA GUATEMALTECA DE SERVICIOS TÉCNICOS TERRESTRES AEROPORTUARIOS”. Guatemala de la Asunción recuperado de

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Urizar-Pablo.pdf>

Vélez, M. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en

las organizaciones, Revista Ciencias Estratégicas, vol. 14, núm. 16, julio-diciembre, pp. 153-169 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320326003>

Zapata, G, Mirabal, A. & Canet, M. (2015). El entorno de la organización: un estudio de sus

tipologías y su vinculación con la percepción directiva y el diseño organizativo. Ciencia y Sociedad, 40(4), 785-822.

Zapata, G. & Hernández, A. (2014). La empresa: diseño, estructuras y formas organizativas.

Segunda edición. Barquisimeto. Fondo Editorial UCLA.

Zapata Rotundo, Gerardo; Canet Giner, María Teresa La cognición del individuo: reflexiones

sobre sus procesos e influencia en la organización Espacio Abierto, vol. 18, núm. 2, abril-junio, 2009, pp. 235-256 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela