

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES
CASO: EMPRESA LA CASA DEL TORNILLO DE LA
CIUDAD DE CHICLAYO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

ANNIE MELISSA REQUEJO PAIVA
OMAR SIXTO SANCHEZ PISFIL

ASESOR

MGTR. DIÓGENES JESÚS DÍAZ RÍOS

Chiclayo, 2019

Dedicatorias

A Dios, por darme la vida y por estar conmigo en cada paso que doy, iluminar mi mente. A mis padres por estar siempre a mi lado acompañándome durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, apoyándome cada día para ser una mejor persona y buena profesional.

Annie Requejo Paiva

A mi madre, hermanas y sobrinos por estar siempre conmigo, en todo momento, apoyándome y haciendo que mi gran meta sea posible; dedicado también a Dios que ilumina mi mente.

Omar Sanchez Pisfil

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. También agradezco a mi familia por la confianza y el apoyo brindado y amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

Annie Requejo Paiva

Agradecimiento a Dios por guiarme y darme la fuerza necesaria para poder culminar este gran objetivo, del mismo modo a mi madre, que siempre están allí para darme aliento para culminar esta etapa de mi vida.

Omar Sanchez Pisfil

Resumen

La presente tesis propone un modelo conceptual de toma de decisiones para una pyme, tomando como ejemplo a la empresa encargada de la venta y fabricación de productos metalmecánicos “La Casa Del Tornillo” de la ciudad de Chiclayo, el cual hará más fácil el análisis y elección de la mejor decisión para atender problemas predecibles y no predecibles en la empresa constituido por un proceso no complejo y de fácil entendimiento.

La investigación toma como método el Estudio de caso, el cual trata de una situación donde están involucradas más de una variable de interés; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, estudia fenómenos sociales y organizacionales ya que las causas no son sencillas de analizar y este enfoque ayuda a utilizar la experiencia para la transmisión del conocimiento.

Para la recolección de datos se usó como instrumento la entrevista, la cual estuvo compuesta por 68 preguntas abiertas y fue aplicada al microempresario y Administrador de la empresa “La Casa del Tornillo”, estas fueron registradas por medio de anotaciones y grabaciones con el celular, para luego ser plasmadas posteriormente en un archivo de Microsoft Word.

Con el modelo planteado se pretende obtener beneficios potenciales como la eficacia en las soluciones, reducción de riesgos en decisiones estratégicas, aumento paulatino en la productividad y se tomarían con mayor frecuencia las sugerencias e ideas de los colaboradores, logrando que sean más proactivos. Además de ser productiva la empresa tendría un mejor tiempo de vida, gracias a las eficientes decisiones a largo plazo.

Palabras clave

Complejidad, Empirismo, Estudio De Caso, Microempresario y Toma De Decisiones.

Clasificación JEL

M12, M14; M51, M54

Abstract

This thesis proposes a model of taking decisions for an PYME, taking as an example the company responsible for the sale and manufacture of Metallurgists "La Casa Del Tornillo" of the city of Chiclayo, which will make easier analysis and choice of the best decision to meet predictable and unpredictable problems in micro-enterprises constituted by a non complex process and easy understanding.

Research method as a case study, which is a situation where you are involved more than one variable of interest; and as a result, is based on multiple sources of evidence, studies phenomena social and organizational causes are not easy to analyze, and this approach helps you utilize the experience for the transmission of knowledge.

For the collection of data was used as instrument the interview, which was composed by 68 open questions and was applied to the entrepreneur and Manager of the company "La Casa Del Tornillo", these were recorded through annotations and recordings with the cell phone, then be reflected subsequently in a Microsoft Word file.

With the proposed model PYME would get benefits such as the efficacy in solutions, reduction of risks in strategic decisions, increase productivity and suggestions and ideas would be taken more frequently of the collaborate.

Keywords

Complexity, Empiricism, Case Study, Decision Making and Microenterprise.

JEL Clasification

M12, M14; M51, M54

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	9
II. Marco teórico	11
2.1. Antecedentes del problema	11
2.2. Bases teórico científicas.....	22
III. Metodología	32
3.1. Tipo y nivel de investigación	32
3.2. Diseño de investigación	33
3.3. Población, muestra y muestreo	33
3.4. Criterios de selección.....	33
3.5. Operacionalización de variables	34
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.7. Procedimientos.....	36
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	36
3.9. Matriz de consistencia.....	37
3.10. Consideraciones éticas	37
IV. Resultados y Discusión	38
V. Propuesta	49
VI. Conclusiones	66
VII. Recomendaciones	68
VIII. Lista de Referencias	69
IX. Anexos	73

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	34
Tabla 2. Matriz de Consistencia.....	37
Tabla 3. Análisis del modelo propuesto.....	48
Tabla 4. Pasos del Modelo propuesto.....	58
Tabla 5. Detalles del Modelo.....	62
Tabla 6. Actividades.....	65
Tabla 7. Cuestionario.....	73
Tabla 8. Validación de cuestionario para Entrevista.....	75
Tabla 9. Cuestionario para Entrevista para el nuevo modelo de toma de decisiones adaptado a pymes.....	79

Índice de Figuras

Figura 1. Etapas del Modelo Racional	12
Figura 2. Modelo Cesto de Basura.	15
Figura 3. Proceso del Modelo Favorito Implicito.	17
Figura 4. Modelo Político.....	18
Figura 5. Modelo propuesto por la investigación.....	49
Figura 6. Diagramas y Matrices	53

I. Introducción

En el mundo empresarial, la toma de decisiones son situaciones que a diario se deben enfrentar, independientemente de su naturaleza y objetivo. Es por ello que al tomar decisiones tienen en cuenta diversos factores, ya sean costos, estrategias, oportunidades y riesgos, dado que son criterios importantes para el decisor.

Es conveniente tener en cuenta el tamaño de la empresa, ya que es un factor que influye directamente en ella, ya que se emplearán estrategias para mantener la adecuada operación y dirección del negocio y afrontar las situaciones de incertidumbre (Gutiérrez, 2011).

En el Perú el 99% del mercado está compuesto por Pequeñas y Medianas Empresas, mientras que el 1% son Grandes Empresas. Ahora bien, por decisiones y factores negativos dentro de las pymes en el Perú han generado que solo tengan una participación del 21 % de las ventas a nivel nacional, siendo las grandes empresas las que concentran la mayor parte de las ventas con un 79%. Otro punto clave en esta situación problemática es que dichas pymes en el mercado tienen un tiempo de vida no mayor a 5 años, ya que la misma complejidad y decisiones que toman dentro no tienen un modelo o manual a seguir tal como es el caso de las grandes empresas (INEI, 2013).

Se tomará como caso la empresa “La Casa del Tornillo” ubicado en la ciudad de Chiclayo, el rubro que maneja es la fabricación y venta de productos metalmecánicos y es creado hace 4 años por el señor Gonzalo Sánchez Calderón, quien anteriormente trabajó junto a sus hermanos durante 26 años como gerente general de la empresa familiar llamada “La Casa Del Tornillo SRL”; la organización es integrada por 24 empleados y cuenta con dos tiendas ubicadas en la Avenida Angamos y la Calle Raymondi,

El desarrollo y crecimiento en la empresa “La Casa del Tornillo” no ha sido adecuado, ya que se han tomado decisiones influenciadas por la experiencia y situaciones del pasado, más no del entorno actual, es por ello que analizando la situación en la que se encuentra la empresa surge la pregunta de investigación ¿Cómo deben tomarse las decisiones en la Pyme?

La investigación tiene por objetivo general, proponer un modelo conceptual de toma de decisiones para una pyme, tomando como caso a la empresa “La casa del Tornillo” de la ciudad de Chiclayo, teniendo como objetivos específicos: Identificar y determinar las características del microempresario al tomar las decisiones, Describir el contexto en la que se problematiza una situación y Analizar el proceso de toma de decisiones del microempresario.

La importancia de la investigación, radica en la posibilidad de mejorar, a través del desarrollo de un sistema de toma de decisiones a la empresa “La Casa del Tornillo”, teniendo por motivo identificar la razón por la cual la empresa no ha tenido un buen crecimiento durante este tiempo. La investigación dará como beneficio para la empresa la mejor evaluación de las situaciones y reducir la incertidumbre causada al tomar decisiones.

Como se ha dicho anteriormente lo que se pretende lograr es una mejora en la toma de decisiones ante los sucesos inesperados, ya que el emprendedor solo ejecuta las decisiones teniendo como base su experiencia e intuición, dejando de lado otros factores importantes.

Se ha tomado como base el modelo Racional que fue sustentado por Grijalva (2007), Roth (2007) y Walt (1995), el cual, en la presente investigación ha sido adaptado al entorno de las pymes, el cual se denomina “Modelo de toma de Decisiones adaptado a Pymes”. La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas al Señor Gonzalo Sánchez Calderón (Gerente/Dueño) y al Señor Antonio Vílchez (Administrador).

La investigación se establece en IX Capítulos, en el Capítulo uno la Introducción, Capítulo dos Marco teórico, que comprende antecedentes y bases teóricas; Capítulo tres Metodología se detalla: Tipo y nivel de investigación, Diseño de investigación, Población, muestra y muestreo, Criterio de Selección, Operacionalización de variables, Técnicas e instrumentos de recolección de datos, Procedimientos, Plan de procesamiento y análisis de datos, Matriz de Consistencia y Consideraciones Éticas; Capítulo cuatro Resultados y Discusión de las entrevistas, Capítulo cinco Propuesta; Capítulo seis Conclusiones; Capítulo siete Recomendaciones; Capítulo ocho Lista de Referencias y Capítulo nueve Anexos donde se encuentra la validación de cuestionario y entrevistas.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

➤ Teoría general de sistemas

Es cierto que muchas veces en cualquier experimento o investigación puede suceder algo que no se ajuste al paradigma o modelo debido a errores, si el científico percibe esto muchas veces lo que hace es catalogarlo como un enigma, pero también puede percibir el fenómeno desde otra óptica y catalogarlo como una anomalía. (Khun, 1986).

Existen sin lugar a dudas factores políticos, sociales, económicos y religiosos que mantienen los paradigmas, y si analizamos lo que nos dice Khun (2004) en su definición de paradigma, podemos decir que no podemos calificar los paradigmas como mantras sino verdades momentáneas, ya que estos llevan en sí mismos la facultad de que se sustituyan por otros paradigmas relacionarlo con una teoría la cual surgió de un fenómeno, es ahí cuando aparece la teoría de sistemas, ya que considerando la necesidad de una visión integradora de las organizaciones es que se ha recurrido al Teoría General de Sistemas.

La importancia de la toma de decisiones dentro de una empresa es que puede definir el rumbo de la misma y determinar el resto de las acciones que se lleven a cabo dentro del proceso administrativo (Johansen, 1993).

Hoy en día, existen diversos modelos para tomar decisiones, pero no todos se adecuan al ritmo de trabajo de cada empresa, mype o pyme, ya que son entes muy dinámicos con diversos funcionamientos, por ello se presentan algunos modelos, los cuales son aplicados a distintas situaciones (Vázquez y Arrendondo, 2013).

“Melo y Torres (2014), explican que la mayoría de las pymes diseñan un plan estratégico; sin embargo, la ejecución se realiza de forma incorrecta y con un manejo informal, porque el proceso de planeación es poco creativo e innovador, por eso se puede afirmar que es operativo, ya que se dedica a soluciones inmediatas, sin pensar en el logro de objetivos a largo plazo. Además las deficiencias administrativas de las pymes se reflejan en una toma

de decisiones cortoplacista que impide la proyección de la empresa y desvirtúan los planes estratégicos” (Montilla, 2015).

El proceso de toma de decisión consiste en transformar la información en acción, este proceso cobra vital importancia desde el momento en que de esto dependa el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también, aunque de manera indirecta, el planteamiento de objetivos y metas. (Montilla, 2015)

En el proceso de toma de decisiones se articulan factores procedimentales, organizacionales, de conocimiento, taxonómico-moderadores y ambientales para configurar las alternativas decisionales más eficaces con vistas a realizar los objetivos de la empresa y lograr un equilibrio dinámico entre las demandas que impone el entorno y las necesidades del sistema organizacional. (Batista, Diaz, Ronda y Velázquez ,2014)

➤ Modelos para la Toma de Decisiones

Es por ello que sea tomado en cuenta 4 modelos que se podrían adecuar o adaptar para el funcionamiento dinámico que tiene una pyme, los cuales son:

1) **Modelo racional**

Según Vázquez (2013), el modelo racional de toma de decisiones administrativas es un proceso básico creado entre los años 1900 y 1930, el cual fue fundado por Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Frank B. Gilbreth y Harrington Emerson; este tipo de modelo es útil para adoptar decisiones no programadas cuando las condiciones son inciertas y con poca información, además de que los ejecutivos no coinciden en metas establecidas o en qué acciones emprender, este modelo cuenta con 5 etapas, como se muestra en la Figura 1:

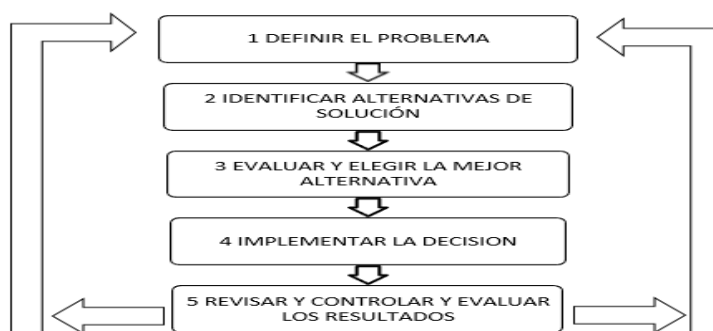


Figura 1. Etapas del Modelo Racional

Fuente: Vázquez (2013)

- a. Definir el problema: es importante preguntarse el cómo; Qué, dónde, por qué y cuándo, para definir el problema y facilitar la resolución del mismo.
- b. Identificar alternativas de solución: En la definición del problema es sumamente trascendental visualizar todas y cada una de las soluciones para tener variantes y elegir con base al análisis previo varias soluciones.
- c. Comparación y evaluación de soluciones alternativas: Una vez visualizado la pluralidad de opciones, es inevitable realizar una comparativa de los pros y los contras de cada una de las diversas soluciones al problema; luego de realizar el balance entre las opciones, será más fácil identificar la mejor solución al problema.
- d. Implementación de la solución seleccionada: El equipo o departamento involucrado en la toma de decisiones debe de estar totalmente involucrado para informar permanentemente del desarrollo de la decisión.
- e. Seguimiento y control: Una vez elegida una de las soluciones, el monitoreo permanente y seguimiento de la misma marcará la pauta para determinar si realmente la decisión tomada fue la correcta.

Según Kast (1979), el proceso de toma de decisiones es primordial en toda organización, pues provee los medios para el resto de los procesos organizacionales. La autoridad, en cuanto al rol de tomar decisiones, reconoce la jerarquía de respetar el proceso y las condiciones del contexto de la toma de decisiones, pero también debe tomar en cuenta el proceso de racionalización de cada uno de los pasos.

2) Modelo bote de basura

Este tipo de modelo fue creado en marzo de 1972 por la revista emblemática *Administrative Science Quarterly*, el cual publicaba un artículo llamado “El bote de basura como modelo de elección organizacional”, el cual, se consolidó con el tiempo como uno de los documentos indispensables para el pensamiento organizacional, en particular, y para la teoría social, en general.

Según Cohen y otros (1972). Este tipo de modelo ayuda a pensar en toda la organización y en las decisiones frecuentes que los directivos toman en toda ella, además que surge de los procesos de simulación realizados por un ordenador del proceso decisorio.

De los resultados obtenidos de este programa los autores derivaron una selección estadística que proporcione los aparejos necesarios para su instrumentalización y los condensaron en hipótesis explicativas que se relacionan a continuación.

Hipótesis 1.

Las decisiones que toman los participantes se hacen, principalmente, en dos sentidos: Sin considerar el problema o conjunto de problemas que se estén afectando, lo que deriva en una "decisión por omisión"; o bien los problemas se asocian a ciertas decisiones en tanto no exista una mejor alternativa, lo que supone una decisión contingente.

Hipótesis 2.

Los participantes como los problemas y las soluciones varían de situación en situación; varían con el estado de naturaleza del sistema, en otras palabras las variables del proceso decisorio carecen de memoria.

Hipótesis 3.

El resultado que tenga una decisión está en función del tiempo de que se disponga, la situación contextual en el cual se desarrolla el proceso decisorio, los problemas que se estén enfrentando en ese momento y de la disponibilidad que tienen los participantes para atender su solución.

Hipótesis 4.

Las decisiones consideradas como "no importantes" son las que, generalmente, resuelven más problemas.

Según Cohen y otros (1972) Lo determinante en este modelo es que se deben entender los procesos decisorios a través de las situaciones de decisión. Es decir, es el tiempo en que se espera de la organización un determinado comportamiento llamado decisión, como si fuesen "cestos o botes de basura" en donde los individuos y sus coaliciones mezclan los problemas y las soluciones; en función de la cantidad de cestos que existan.

Las mezclas de problemas que contenga cada cesto serán atendidas en función del tiempo disponible por los actores, los cuales tomarán un cesto o lo dejarán por otro.

Para el modelo del "cesto de basura" los participantes vienen y van dentro de las distintas situaciones de decisión. Su actuación en los procesos decisorios es incierto, pues responde más bien a sus capacidades de negociación y a la forma en que se interrelacionan con las distintas coaliciones dentro de los juegos de poder.

Los problemas (Ps) originalmente los provocaron y las Soluciones (Ss) tienen que estar planteadas según la magnitud del problema, como se muestra en la Figura 2; además los Participantes ayudaran a complementar y reforzar la solución, logrando que sea óptima la solución del problema.

Pueden adquirir su propia autonomía, desvanecerse o transformarse en un problema de naturaleza muy distinta; incluso pueden existir y prevalecer independientemente de que se hayan tomado algunas acciones para "resolverlos".

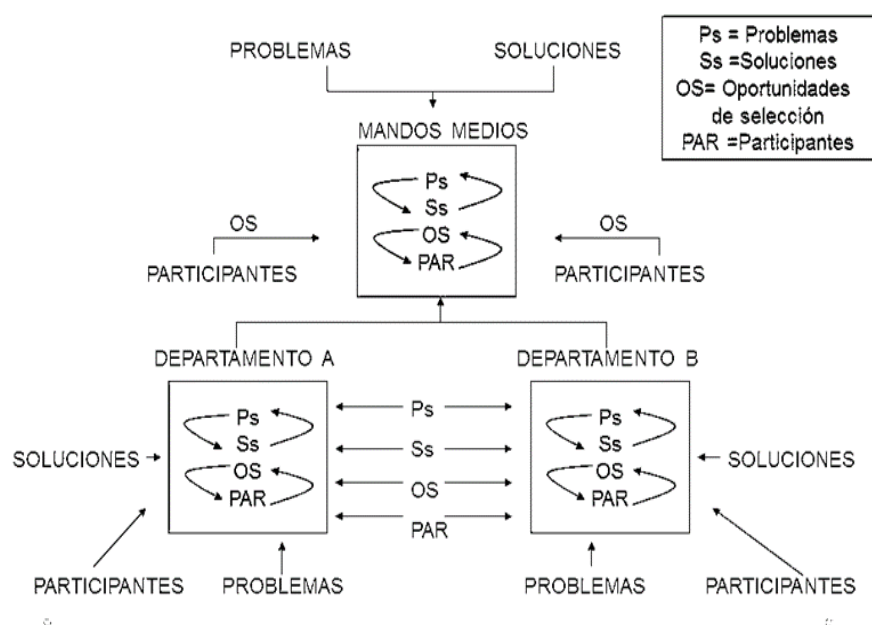


Figura 2. Modelo Cesto de Basura.
Fuente: Cohen y otros (1972)

Ireland (2015), este modelo se desarrolló para explicar la forma de tomar decisiones que se lleva a cabo en las organizaciones que enfrentan niveles altos de incertidumbre. Esto se debe a tres cosas: preferencias problemáticas, tecnología incierta y mal entendida y una alta rotación de las posiciones de la organización. Además este modelo no ve el proceso de la toma de decisiones como una secuencia de pasos que comienza con un problema y termina con una solución.

En cambio, las decisiones son el resultado de secuencias independientes de eventos dentro de una organización. Estos son los puntos con problemas, soluciones potenciales, los participantes y las oportunidades de elección. La organización es un "bote basura", donde estas secuencias son agitadas.

Para Quintero (2013), este modelo se plantea caracterizar y analizar la reforma administrativa en cuestión, también proponen una forma de entender los procesos decisionales dentro de las organizaciones. El original puede dividirse en dos partes. La primera expone la teoría del bote de basura para anarquías organizacionales. La segunda, desarrolla la simulación computacional que se corrió en Bergen, Noruega.

3) Modelo favorito implícito

El modelo de favorito implícito evolucionó inicialmente de la investigación sobre las decisiones en el puesto realizada por los estudiantes de posgrado en administración del Massachusetts Institute of Technology (2000).

Es evidente que estos estudiantes conocían y entendían el modelo para optimizar. Habían pasado varios años utilizándolo en repetidas ocasiones para resolver problemas y analizar casos de contabilidad, finanzas, administración, mercadotecnia y cursos en métodos cuantitativos. Además, la decisión de elección del trabajo era importante.

Según Cantril (2008) plantea que los individuos resuelven problemas complejos simplificando el proceso. Sin embargo, la simplificación del modelo de favorito implícito significa no entrar a la etapa difícil de "evaluación de

alternativas” de la toma de decisiones, sino hasta que se pueda identificar alguna de las alternativas como “favorita” implícita.

En otras palabras, el que toma las decisiones no es racional ni objetivo. Más bien, pronto en el proceso de decisiones selecciona implícitamente una alternativa preferida, como se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Proceso del Modelo Favorito Implícito.
Fuente: Massachusetts Institute of Technology (2000)

Entonces, el resto del proceso de decisiones se convierte esencialmente en un ejercicio de confirmación de la decisión, en el que el que toma las decisiones se cerciora de que su favorito implícito es en realidad la selección “correcta”.

Según Cantril (2008) plantea que los individuos resuelven problemas complejos simplificando el proceso. Sin embargo, la simplificación del modelo de favorito implícito significa no entrar a la etapa difícil de “evaluación de alternativas” de la toma de decisiones, sino hasta que se pueda identificar alguna de las alternativas como “favorita” implícita. En otras palabras, el que toma las decisiones no es racional ni objetivo. Más bien, pronto en el proceso de decisiones selecciona implícitamente una alternativa preferida.

4) Modelo Político

Detalla la toma de decisiones de los individuos para satisfacer sus propios beneficios, representa el proceso de la toma de decisiones en función de los

beneficios propios y metas de participantes poderosos. Para considerar este modelo es inevitable definir primero el término, el poder es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, de equipo, departamentales o de la organización; la distribución del poder en la organización y la efectividad de las tácticas usadas por gerentes y empleados, determina el impacto de las decisiones (Laudon, 2002),

Para explicar el modelo es necesario definir qué se entiende por poder, para Koontz, Weihrich y Cannice (2008), es la habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Adicionalmente, el modelo político predomina en todas las organizaciones, es decir, prevalece por encima de los dos modelos antes descritos por ser la base de los procedimientos organizacionales establecidos por la alta directiva, como se muestra en la Figura 4.



Figura 4. Modelo Político.

Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2008)

En el modelo político, los participantes externos e internos intentan definir los problemas para su propia ventaja. Ocurren conflictos cuando varios participantes tienen percepciones diferentes sobre la naturaleza y fuentes de los problemas. Cuando las cosas van mal en una organización con una base política, uno o más individuos pueden destacarse como la causa del problema. Algunas metas o los medios usados para lograrlas pueden percibirse como situaciones de ganar o perder, es decir, mi ganancia es tu pérdida, y tu ganancia es mi pérdida.

En este modelo reconoce la probabilidad de metas conflictivas entre participantes. Por tanto, la elección de metas de una organización siempre será influida por el poder relativo de estos participantes. Con frecuencia no surgirá un “ganador” claro, pero si el poder está concentrado en un participante, es probable que las metas primarias de la organización reflejarán las metas de ese participante.

En tal situación, los participantes con frecuencia distorsionan y retienen información de manera selectiva para promover sus propios intereses. Tales acciones pueden limitar en forma grave la capacidad de tomar decisiones adaptativas e innovadoras, las cuales por definición, requieren utilizar toda la información relevante, al igual que explorar una gama completa de soluciones alternativas (Laudon, 2002).

Johndany (2015), es un modelo basado en el incrementalismo y pretende ser una herramienta de aplicación práctica. Exige al decisor el reconocimiento completo y detallado de la compleja realidad que lo rodea, por lo cual debe partir de la siguiente premisa "tengo una situación, hagamos pequeños cambios y veamos si mejora o empeora". Además supone que el decisor conoce su contexto y considera que toma decisiones parciales a partir de situaciones complejas, ya que de este modo se asegura el éxito a través de la socialización del problema.

➤ Herramientas para la Toma de Decisiones Estratégicas

El uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones, permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso, además de que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización.

El propósito principal de sistemas es apoyar y mejorar el proceso de toma de decisiones y se utilizan principalmente para aquellas decisiones de tipo estratégicas y tácticas en la gestión a nivel superior, donde las situaciones consideradas como problemáticas se presentan con baja frecuencia, pero sin embargo poseen consecuencias potenciales altas; con el uso de estos sistemas la gerencia debe enfocarse a encontrar solución y obtener resultados. (Montilla, 2015)

El hecho de que el tomador de decisiones obtenga de una misma fuente la información necesaria para determinar el conjunto de acciones a tomar, otorga un beneficio extra contra aquel que no cuenta con este recurso y deba invertir más tiempo del necesario para recabar información, analizarla e interpretarla, en el sentido de que contará en mayor medida con el recurso más importante para la organización es el tiempo (Herrera y Quiniche, 2005).

Se ha evidenciado una moderada relación entre las actividades de operación y las decisiones no estructuradas por lo que podemos recomendar que las microempresas realicen un seguimiento de los resultados de las decisiones no estructuradas para poder contar con un conjunto de experiencias y poder afrontar futuros hechos donde existe una considerable incertidumbre (Rodríguez y otros, 2013).

En efecto, la calidad de las decisiones estratégicas influye sobre la eficacia organizativa, por ello la racionalidad del proceso de toma de decisiones impacta positivamente. Por tanto es posible establecer que para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y subsecuentemente mayor eficacia organizativa, los equipos de alta dirección deben favorecer la racionalidad de las decisiones estratégicas, buscando y analizando información para la generación de alternativas. (Rodríguez y otros, 2013)

Así como también es recomendable favorecer la flexibilidad cognitiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas, fomentando la discusión de muchas ideas diferentes, el análisis de diversas perspectivas y opiniones, junto con favorecer el conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es decir, estimulando la discusión de nuevas ideas.

➤ **Estilo de Liderazgo y Ética en la Pyme**

Para poder promover dicha discusión y así crear nuevas ideas debemos de tener muy en claro que se debe de tener un estilo de liderazgo relacionado con las decisiones ya que influye decisivamente sobre el grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones.

Según Rodríguez. (2007), es probable que la flexibilidad, caracterizada por una mayor apertura a las ideas, mayor discusión de ideas, la posibilidad de ser creativos, etc., contribuya a lograr mayor racionalidad en la decisión. En este contexto, existe abundante evidencia que sugiere que la racionalidad es positiva para lograr mejores decisiones. Además el estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr eficacia en las organizaciones.

El estilo de liderazgo es un determinante estructural, aunque no el único, del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Dicho proceso tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de la organización.

La racionalidad y el nivel de politización del proceso de toma de decisiones estratégicas son aspectos clave de cara a lograr una decisión de alta calidad.

Finalmente, se debe indicar que el estilo de liderazgo transformacional, y no así el transaccional, tiene impacto sobre la flexibilidad y la congruencia de valores.

En este sentido, para lograr mejores decisiones es preferible para las pequeñas y medianas empresas contar con líderes transformacionales; es decir, resulta recomendable que el líder del equipo de alta dirección comunique y comparta la misión y la visión con sus seguidores, que el líder genere entusiasmo y adhesión entre sus seguidores, y que el líder sea capaz de generar una visión de largo plazo que concilie los intereses de la organización con los intereses de los miembros del equipo.

¿Es posible vivir la ética personal en las organizaciones? Si, y no solo es posible, sino que necesaria. Una empresa puede obtener buenos resultados económicos a corto plazo, aunque no sea capaz de promover un entorno que favorezca las conductas moralmente correctas de sus miembros, pero sin el desarrollo de las capacidades morales esos resultados serán efímeros, porque tarde o temprano no se destruirá su consistencia y, con ella, la unidad de la organización

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Sistemas complejos adaptativos

El modelo de complejidad proporciona el marco conceptual para el pensamiento complejo. Y este pensamiento complejo es simplemente otro modo de pensar que no busca complicar, sino abrir la mente hacia otros conceptos y progresar hacia la comprensión de lo complejo. Y esta comprensión de lo complejo implica saber cómo aceptar la ambigüedad, la contradicción, la falta de precisión, y aceptar lo impredecible de los sistemas sociales. (Morales y Palacios, 2015)

Los sistemas adaptativos complejos (CAS, del inglés Complexity Adaptive Systems) se han presentado como la perspectiva teórica en la que se fundamenta una amplia cantidad de propuestas, además se encuentran relacionados con comportamientos no lineales y sistemas de feedback sin importar donde se presenten: sistemas sociales naturales, sistemas sociales artificiales y sistemas sociales humanos.

Mitleton (2003), plantea que las organizaciones pueden ser analizadas a partir de principios como: a) emergencia del orden a partir de procesos de auto-organización; b) interrelación, interacción e interconectividad de los elementos del sistema y entre este con el ambiente, c) coevolución de los sistemas, la cual se presenta en la medida en que un elemento influye y a la vez es influenciado por los demás; d) exploración del espacio de posibilidades y generación de variedad como condición para la supervivencia, y e) intercambio de información con el entorno, lo cual mantiene a las organizaciones como sistemas alejados del equilibrio al crear nuevas estructuras y orden.

Para Patiño (2015), se denominan sistemas complejos adaptativos a los sistemas que captan información en forma de flujo de datos y que perciben regularidades en el mismo, tratando el resto del material como aleatorio. El organismo humano es un sistema complejo adaptativo, y su estructura y funcionamiento corresponden a un sistema caótico,

El enfoque sistémico ayuda en el análisis de realidades muy complejas y dinámicas. Puesto que se pueden construir modelos que representen los sistemas administrados de desarrollo gradualista y también alternativas de sistemas que puedan generar un quiebre radical. Principalmente considera que la complejidad se debe entender que se encuentra asociado con las estructuras de las organizaciones (Petrella, 2007)

Según Bohórquez (2013), los sistemas adaptativos complejos, tales como las organizaciones empresariales, pueden ser comprendidos a partir de la emergencia, la auto-organización y la evolución; características relacionadas con comportamientos no lineales alejados del equilibrio. Por lo tanto, la búsqueda de equilibrios (estabilidad) que caracteriza a la administración desde la corriente de pensamiento principal deja de ser pertinente para el estudio de la organización, dado que reduce los niveles de creatividad e innovación, al igual que limita la capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.

Las organizaciones tienen la tarea fundamental de adaptarse a sus entornos, es decir, la relación entre organización y entorno puede concebirse como múltiples ajustes o adaptaciones en los que estrategia, estructuras, sistemas de gestión, procesos y recursos sean coherentes con los entornos en los que se operen, y sean coherentes, de manera especial, con los grados de incertidumbre ambiental de ese entorno.

2.2.2. Mype

Es frecuente escuchar que la teoría administrativa solo es aplicable a las grandes empresas, o que conceptos tales como planeación, estrategias, tecnología o calidad total, son únicos de aquellas grandes empresas de las cuales leemos cotidianamente en las revistas o escuchamos en la radio. Las PYMES no requieren (así se supone) de técnicas de administración, sino de la experiencia que da la práctica y de un poco de buena suerte (Nacional Financiera, 2004).

A lo anterior, también es común agregar comentarios en el sentido de que la PYMES no es "tan" importante como la gran empresa y que, ante la apertura y particularmente ante el Tratado de Libre Comercio, solo las grandes empresas saldrán adelante. Pues bien, ambos de los párrafos anteriores merecen de mayor

reconsideración. En primer lugar, las micro y PYMES no son menos importantes que la gran empresa, sino que, realmente, son el elemento vital para el desarrollo del país.

Por ello, las Mypes merecen especial importancia por las innovaciones que aporta, la distribución que hace de productos y servicios, la constante generación de empleos y por ser proveedora natural de la gran empresa. Ante la apertura comercial, sería de esperar que las PYMES obtengan y generen mayores beneficios, al ser estas conocedoras de su mercado, expertas en canales de distribución, y poseer mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. En segundo lugar, y al igual que las grandes empresas, las PYMES también puede (y debe) ser administrada bajo principios y técnicas administrativas. Y si acaso, lo que ha faltado, es precisamente el mecanismo adecuado para proveer a sus administradores de los conceptos elementales (Nacional Financiera, 2004).

Los cambios estructurales acontecidos en nuestro país desde la década del 90, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía que han obligado a las Pymes a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas. La globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercado como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, por otro, para el sector Pyme en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia (Liendo y Martínez, 2001).

En este nuevo escenario, la forma de funcionamiento tradicional de las Pymes se ha visto en la necesidad de encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado. No obstante ello, a pesar de la flexibilidad que caracteriza a este sector, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes.

Frente a esta realidad, el desarrollo de capacidades innovadoras, se convierte en un elemento fundamental para la búsqueda de una mayor competitividad. Es decir, la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, se orienta a incentivar los procesos asociativos entre las pymes o entre la pyme y empresas grandes. Dada esta realidad,

surge la necesidad de diseñar estrategias colectivas no sólo como herramienta apropiada para incrementar la competitividad, sino en algunos casos, como única alternativa de supervivencia para las micro y pequeñas empresas (Liendo y Martínez, 2001).

Después de muchos años de considerar a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) como algo marginal, obsoleto o ilegal, tanto a nivel mundial como en el Perú, se está empezando a reconocer la verdadera importancia del sector y su rol vital en el desarrollo económico y social. Desde los políticos hasta las amas de casa, pasando por todos los sectores sociales así como las instituciones representativas, aceptan hoy día que la suerte del país y el bienestar de millones de personas requieren de un sector de pequeña y mediana empresa sano y dinámico (Villarán, 2018).

2.2.3. Toma decisiones

La teoría general de sistemas nos ayuda a tener una visión sistémica que concentra la teoría de la organización desde el punto de vista de la administración y en especial a los elementos de ellas para poder entender y explicar el comportamiento de sus agentes dentro del sistema. Bajo este enfoque se elaboran modelos que se utilizan en las decisiones empresariales para hacer manejables los sistemas, digamos que permiten simplificar los sistemas a dimensiones operativas (Johansen, 2004).

La toma de decisiones lo podemos entender como un proceso general, es decir, el acto de elegir una decisión de un conjunto de alternativas. Ahora bien, la gran mayoría de personas cree que él toma una decisión es cuando se optimiza factores como utilidades, ventas, etc.; pero también puede ser el minimizar las pérdidas o gastos. Puede ser incluso elegir el mejor método para quedar fuera de los negocios, despedir empleados o terminar una alianza estratégica con alguna compañía de años (Griffin, 2011)

La toma de decisiones es el campo de mayor trascendencia para el ser humano. Es una ciencia aplicada que ha adquirido notable importancia y es fundamental en los negocios.

La toma de decisiones puede conceptualizarse, entonces, como una actividad imprescindible en las organizaciones, con un significado especial para todos sus niveles, porque es parte fundamental e inherente a todas las demás actividades de la empresa (Grijalva, 2007).

Según Rodríguez, Pedraja y Araneda (2013), para la toma de decisiones es necesario conocer y comprender los elementos importantes en el diseño de las decisiones estratégicas, ya que es una labor crucial y cuyo resultado pueden conllevar a develar las mejores alternativas para el éxito estratégico en las empresas. Por este motivo, las decisiones estratégicas son una herramienta crucial en las organizaciones debido a que ellas manifiestan expresamente elecciones a largo plazo que involucran una parte importante de los recursos de la compañía y los esfuerzos de un importante número de personas y funciones.

Para Salinas y Jalil (2014), existen variables que pueden afectar el proceso decisional de los directivos tales como: tener que tomar pequeñas decisiones previas antes de tomar una gran decisión, presiones sociales, u otras circunstancias como no querer tomar la decisión, o querer tomarla apresuradamente, falta de información en general sobre todo el proceso y el problema sobre el cual se va decidir, o, no tener clara conciencia del mismo, poseer o no tener incentivos para tomar decisiones, dudas, hábitos, sentimientos y lealtades, ser dependiente de otros o de situaciones como normas, compromisos, jerarquías, sobrevaloración de sus puntos de vista, experiencias anteriores y no conocer metodologías para tomar decisiones entre otras.

De acuerdo con diversas investigaciones y enfoques teóricos, la toma de decisiones puede definirse como: Un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas. En otras palabras, la toma de decisiones hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir; lo que involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión (Salinas, 2011).

Así, la toma de decisiones es un proceso intencional que combina el análisis de la información, la confrontación de alternativas, la valoración de las opciones y, finalmente, la toma de la decisión. Se trata de formarse en el uso de métodos

sistemáticos, es decir, estructurados y coherentes con el campo disciplinar, técnico o académico de la decisión; elegir entre las posibilidades, previamente identificadas, la mejor forma de proceder valorando las implicaciones y consecuencias de tal forma que se revele el nivel de compromiso con ella.

Para tomar decisiones se debe recabar información de calidad, verificarla y contrastarla con otras del campo de producción específico y de otros. Se trata de redescubrir, de acuerdo con la experiencia y la práctica opciones y caminos más consistentes con el tipo de decisión a tomar (Salinas, 2011).

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización (Barrera, 2006).

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando incluye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Un factor determinante en el éxito o fracaso de un dirigente radica en su capacidad para tomar decisiones. En efecto, existen una serie de aptitudes específicas que el dirigente debe poseer para obtener buenos resultados tales como su habilidad organizacional y su capacidad para planear. No obstante, estas aptitudes dependen de la toma de decisiones eficaces. La labor de un dirigente por lo general se describe de acuerdo con las funciones que desempeña: planeación, organización, mando y control, o de acuerdo con sus responsabilidades y obligaciones específicas como el control o la capacitación, así como la cantidad y calidad del trabajo (Caridad y otros, 2001).

Si bien es cierto que es fundamental el conocimiento específico de conceptos, principios y procedimientos básicos en cada una de estas áreas la experiencia indica que el conocimiento por sí solo es pasivo. Es imprescindible que éste se aplique, se utilice y se ponga en práctica. Para tal efecto se requiere de la capacidad para tomar decisiones. El segundo motivo que confirma la importancia de la capacidad para tomar decisiones se debe al cambio ambiental en donde un directivo o mando intermedio se desenvuelve en la actualidad. Se ha implantado definitivamente la época de la Administración por Objetivos, de la automatización y del procesamiento electrónico de datos. Esta época exige al dirigente que tome sus decisiones conforme a una base racional, independiente de las funciones que se desempeñen o de las actividades que se emprendan.

Las decisiones basadas exclusivamente en la instrucción y en las experiencias pasadas se emplean cada vez menos al tratar con problemas organizacionales, debido a que las circunstancias cambian de manera continua, ya que las experiencias de ayer no siempre son el reflejo de los problemas de mañana (Caridad y otros, 2001)..

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo (Gutiérrez, 2004).

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos

atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica (Gutiérrez, 2004).

2.2.4. Modelo Racional para Tomar Decisiones

Grijalva (2007). La calidad de la información depende de la calidad de los datos y de la capacidad de quien la procese. Para la toma de decisiones, la información estima y reduce la incertidumbre, puede sugerir otras alternativas de decisión y eliminar otras; estimula la acción y anticipa sus consecuencias.

La información es un agente importante en la modificación de las conductas existentes en la organización y un recurso vital para el desarrollo de la organización. Su correcta gestión es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, la información del personal, la evaluación de los productos, la determinación de los errores y el control de los procesos. La información es un recurso, un valor y un activo, igual que cualquier otro; y como recurso, tiene características que lo hacen similar a los demás, es decir, que se adquiere a un costo, posee un valor, requiere del control de sus costos y tiene un ciclo de vida.

Lo que diferencia el conocimiento de la información es la complejidad de las experiencias que se necesitan para llegar a él". "... para que un alumno llegue al conocimiento de una cierta asignatura, se ha de exponer al mismo conjunto de datos de diferentes maneras, con diferentes perspectivas y ha de elaborar su propia experiencia del mismo". La visualización de la información interviene en la construcción del conocimiento, al revelar los patrones que subyacen en los datos.

El modelo de análisis RTDG (racional para la toma de decisiones gerenciales) busca dialogar con las anteriores propuestas teóricas para la toma de decisiones (teoría neoclásica, teoría de la agencia, teoría de los satisfactores, teoría de juegos, teorías post-keynesianas), y complementarlas con un estudio mucho más detallado y crítico de los elementos que intervienen en el agente, como son los deseos, las creencias y las preferencias (Vázquez, 2013).

De manera adicional, el modelo de análisis RTDG no únicamente resulta beneficioso al momento de estimar el nivel de racionalidad de una decisión, sino que

también es un medio alternativo óptimo para reducir considerablemente la incertidumbre natural que tiende a rodear toda elección, decisión o consecuencia de una acción específica. El tema se justifica ya que la empresa se concibe no solo como una entidad sino, más bien, como una abstracción constituida por individuos concretos, que son quienes al final de cuentas terminan tomando las decisiones, en representación de la organización. El modelo de análisis RTDG busca enfocarse en el individuo y sus decisiones, y no en la organización como una totalidad de decisiones (Vázquez, 2013).

Según Salinas y Jalil (2014), citando a Roth (2007) y Walt (1995). En este enfoque las decisiones se toman de manera racional a través de ciertas etapas las cuales las describen como:

- El problema: el decisor se enfrenta a un problema particular que puede ser distinto de otros problemas o comparado con otros problemas.
- Valores y objetivos: Se identifican, aclaran y jerarquizan según su importancia las metas, valores u objetivos del decisor.
- Búsqueda y análisis de alternativas de solución. Las distintas alternativas para manejar con el problema son consideradas y sopesadas por el decisor
- Aplicación de criterios objetivos. Las consecuencias (costos y beneficios) de la selección de cada alternativa son estudiadas y comparadas con otras alternativas.
- Elección de la mejor solución: El escoge la alternativa (y sus consecuencias) que maximiza el logro de sus metas, valores u objetivos

2.2.5. Estilos de Dirección

“Los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo se espera que los directivos y miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización realicen esta labor” (Tesen, 2014).

El liderazgo constituye un conjunto de capacidades que permite interactuar con los agentes que integran una institución. Esta integración se da a través del proceso de comunicación, interacción y gestión, además existen 6 tipos de liderazgo:

- Generativo punitivo (gp): a este líder le preocupa la producción, es posesivo e inflexible, a la vez, es exigente y conservador, es desagradecido. No delega la autoridad, solo elogia el comportamiento excepcional. Fija su aceptación en el comportamiento inadecuado, el grupo funciona por su presión y solo cuando está presente el líder. Toma una decisión y lo anuncia.
- Generativo nutritivo (gn): este tipo de líder, hace bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo. Convince a su grupo a que acepten su decisión. Protege, apoya y orienta con el estilo sobreprotector.
- Racional (r): El grupo marcha en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso. Es competente.
- Emotivo libre (el): Este líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito. Desea que su grupo sea como una gran familia feliz.
- Emotivo dócil (ed): este tipo de líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene “vergüenza”, tiene sentimientos de culpa. Cae en estados de depresión, cede su responsabilidad al grupo, no asume autoridad sobre el grupo.
- Emotivo indócil (ei): este líder hace lo contrario de lo que dicen, presenta cargas de “resentimiento”, celos, rencor y grados de rebeldía. Es dominante (tipo caprichoso, da la contra). Adopta cualquier medida que cree lo ayudara alcanzar sus fines. Ve sus propios intereses, impulso por alcanzar la meta. Permite que el grupo actúe dentro de las normas definidas por la alta dirección. Este tipo de líderes, fijan su aceptación en el compromiso inadecuado. El grupo funciona por su presión y solo cuando está presente el líder.

Según Zapata (2004). Analiza unos puntos claves para el crecimiento de la Pyme son:

- Orientación estratégica, las empresas se concentran en la operación del día a día o a lo sumo se tiene en cuenta un horizonte de corto plazo, generalmente de un año, donde la base fundamental de planeación son los presupuestos de ingresos y egresos. Se debe precisar sin embargo que algunas de las empresas trabajan solamente con un presupuesto de caja incompleto. Es importante señalar que una de las variables en el éxito o fracaso de las PyMES analizadas es la influencia positiva o negativa de los cambios en variables del entorno.
- Gestión de la innovación, la cultura de innovación, no se encuentra la actitud de estar pensando en la renovación o cambios sino que por el contrario se encuentra una tendencia generalizada a aferrarse a los productos y procesos conocidos a pesar de que entienden que deban hacerse modificaciones para buscar un mejoramiento y un crecimiento de las empresas en el corto o mediano plazo.
- Gestión de recursos humanos, Las PyMES analizadas por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. No se percibe alineación con el marco estratégico de la empresa. En términos específicos no han formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación es de enfoque cualitativa de nivel descriptivo, ya que se realiza el análisis de la realidad a partir de observaciones y el uso de instrumentos como la entrevista para obtener información, siendo expresa de manera narrativa y es la base del desarrollo de una teoría, además se tiene por objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, por ello se recolecta información de la Pyme “La casa del Tornillo”, realizando entrevista al Gerente/Dueño y al Administrador, para realizar el diagnóstico detallado de su situación actual y lo que influye en la toma de decisiones, así mismo poder analizar y desarrollar propuestas, con la ayuda de la base teórica.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que se realizó sin manipular las variables de estudio, además se basó fundamentalmente en la descripción los problemas de la Pyme.

3.3. Población, muestra y muestreo

Al ser cualitativa se seleccionó por juicio, se tuvo en cuenta al gerente Sánchez Calderón, Gonzalo (Gerente/Dueño) y Vílchez Antonio (administrador), ya que ellos son los que toman las decisiones fundamentales en la organización y se les realizaron entrevista para poder obtener información fidedigna, completa y necesaria para el desarrollo de la investigación. Además al ser la población muy reducida no se aplicará muestreo.

3.4. Criterios de selección

Para la realización del diagnóstico y el análisis de las Toma de Decisiones, esta investigación estuvo enfocada en la empresa “La Casa del Tornillo” y los informantes fueron el Gerente y Administrador de la empresa, ya que tienen conocimiento de la problemática, además son parte fundamental de las decisiones.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Sub dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
TOMA DE DECISIONES	<p>Es una parte importante del trabajo de administrar, ya que es un proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad.</p> <p>Se recomienda una serie de fases que los implicados en las decisiones o decisor deben seguir para tener la certeza que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas.</p>	CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES	MICROEMPRESARIO	Propósitos que persigue en la empresa	ENTREVISTA	GUÍA DE ENTREVISTA
				Conocimiento empresarial familiar		
				Objetivos Formales/Informales		
				Interacción con competidores		
				Interacción con clientes		
				Interacción con proveedores		
				Identificar el conocimiento practico		
				Identificar el conocimiento académico		
				Estilos de Liderazgo		
				Valores		
		EMPRESA	Identificación de Misión y Visión			
			Logro de Objetivos			
			Participación en solución de problemas			
		RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA	CONTEXTO DEL PROBLEMA	Antecedentes del problema		
				Contraste entre problemas anteriores y actuales		
		PROCESO PARA LA DECISIÓN	ANÁLISIS DEL PROBLEMA	Situaciones similares		
Simulación con el problema						
GENERAR ALTERNATIVAS	Búsqueda de Información					
EVALUAR ALTERNATIVAS	Análisis de Información					
SELECCIÓN DE ALTERNATIVA	Enlazar la información con el problema					

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación toma como método al Estudio de Caso, según Yin (1994) dice que: una investigación de estudio de caso trata de una situación donde están involucradas más de una variable de interés; y como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencias, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

Se utilizó este método por que estudia fenómenos sociales y organizacionales ya que las causas no son sencillas de analizar y este enfoque ayuda a utilizar la experiencia para la transmisión del conocimiento.

La particularidad más característica de ese método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación con cierta intensidad, entiendo éste como un “sistema acotado” por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (Muñoz y Muñoz, 2001).

Según Díaz y otros (2011) nos dice que: podemos afirmar que el Estudio de Caso parte del supuesto de que es posible conocer un fenómeno estudiado partiendo de la explicación intensiva de la unidad de análisis, donde el potencial heurístico está centrado en la relación entre el problema de investigación y la unidad de análisis, lo que facilita la descripción, explicación y comprensión del sujeto/objeto de estudio.

El investigador en el estudio de caso debe, en un inicio, reconocer la unidad/sujeto/objeto de estudio, que puede ser una persona, una organización, un programa de estudio, un acontecimiento particular o una unidad de análisis documental.

- **Técnicas**

La investigación utilizó fuentes primarias y secundarias:

- a. Fuentes primarias

Se tomó la entrevista como instrumento de recolección de datos para obtener la información necesaria, siendo aplicada al Gerente y Administrador de la empresa “La Casa del Tornillo”. Con la recolección de la información se conocerá cual es la situación actual de la empresa y de qué modo se toman las decisiones.

Las entrevistas al Gerente/Dueño y al Administrador fueron realizadas de manera independiente, además contó con 68 preguntas abiertas divididas tanto para el gerente como administrador de la empresa, estas fueron registradas por medio de anotas y grabaciones.

El lugar donde se realizó la entrevista fue en un local donde nuestros entrevistados se sintieran cómodos, a gusto y haya facilidad del dialogo (sin ruido), ya que las preguntas eran varias y extensas, teniendo como duración cada entrevista de 2 horas aproximadamente.

b. Fuentes Secundarias

Se manejará información necesaria ya existente para el desarrollo de la investigación, con la finalidad de identificar los indicadores claves de información que contrastándolo con las fuentes primarias podremos detectar aspectos relevantes que nos sirvan como referencia para la investigación, la recolección de datos se realizó en búsqueda de libros y paginas científicas para la construcción de antecedentes y marco teóricos. Tomando como ejemplo a Johansen (2004), el cual ayudo en la construcción del marco teórico.

3.7. Procedimientos

Los datos recopilados fueron mediante entrevistas, las cuales contemplaban 68 preguntas que fueron realizadas tanto al Gerente como al Administrador, siendo registradas a través de grabación de voz con el celular, al haber obtenido las respectivas entrevistas se procedió a plasmarlas en un archivo de Microsoft Word, en seguida se realizó un cuadro en el cual se colocaron los indicadores de la operacionalización de variables (Figura 6) con los pertinentes puntos de vista del Gerente y Administrador.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Al obtener plasmando por escrito la entrevista se realizó un tabla en Excel para ordenar cada idea proporcionada de acuerdo a cada variable y dimensión y así lograr una base de datos, que luego fueron utilizadas para dar respuestas a los objetivos de la investigación.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de Consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA
El desarrollo y crecimiento en la empresa “La Casa del Tornillo” no ha sido adecuado, ya que se han tomado decisiones influenciadas por la experiencia y situaciones del pasado.	Proponer un modelo conceptual de toma de decisiones para una pyme	1. Identificar y determinar las características del microempresario al tomar las decisiones en la pyme.	La investigación es de enfoque cualitativa de nivel descriptivo, a que se realizó el análisis de la realidad a partir de observaciones y entrevistas; y el diseño de la investigación es no experimental. Al ser cualitativa se seleccionó por juicio, se tuvo en cuenta al gerente Sánchez Calderón, Gonzalo (Gerente/Dueño) y Vílchez Antonio (administrador), ya que ellos tienen la información de pyme y son los que toman las decisiones fundamentales.
		2. Describir el contexto en la que se problematiza una situación en la Pyme.	
		3. Analizar el proceso de toma de decisiones del microempresario en la Pyme.	

3.10. Consideraciones éticas

La investigación no genera riesgos de forma directa o indirecta para los investigadores y los entrevistados, además se tiene una relación recíproca entre investigador y participante, por ello se utilizó la información obtenida de la entrevista de manera responsable.

. Según la Universidad Industrial de Santander (2015) “Las investigaciones involucran fuentes primarias y secundarias, por ello se debe tener presente la protección de los participantes manteniendo la confidencialidad de la información de las organizaciones”.

- Beneficencia: Se respetó las opiniones del Gerente y Administrador de la microempresa, cuando se realizaron las entrevistas individuales y se plasmaron en texto de Microsoft Word tal y como ellos se expresaron.
- Respeto a la Persona: El Gerente y Administrador fueron tratados como agentes autónomos, respetando y aceptando cada una de sus acciones dentro de la empresa. Además para ambas personas el trato ha sido cordial y con respeto, valorando las funciones que cada uno desempeña en la empresa.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Resultados

Para el Modelo de Toma de Decisiones adaptado a Pymes, se realizaron entrevistas de carácter independiente al Gerente Gonzalo Sánchez Calderón y Administrador Antonio Vílchez M. de la empresa La Casa del Tornillo, las cuales fueron analizadas y se obtuvieron los siguientes resultados.

Objetivo.1. Identificar y determinar las características del microempresario al tomar las decisiones en la pyme.

Las características identificadas en la empresa fueron: El gerente es autoritario, las decisiones son basadas en la experiencia e intuición y no dan la suficiente importancia a la recopilación datos y análisis los hechos.

“La experiencia me ha enseñado que las decisiones que en su mayoría se repiten a lo largo de mi vida laboral, por ello soy el decisor principal y nadie conoce más a mi empresa como yo”. (Sánchez G., comunicación personal con Gerente, 15 de Noviembre de 2016).

Con los dicho anteriormente por el gerente, se observa principalmente que las decisiones solo se concentran en gerencia, teniendo una actitud Autosuficiente, ya que no considera las opiniones de los demás.

Asimismo se observó que no se priorizan la solución de los problemas, ocasionando ineficiencia en las decisiones, ya que solo se basa en su experiencia como su principal herramienta y no toma en cuenta el actual entorno de los problemas, de este modo solo obtiene soluciones momentáneas y no busca el verdadero origen del problema.

El Gerente al tomar las decisiones, presento un estilo de liderazgo denominado Generativo punitivo (Tesen, 2014), se muestra con actitud autosuficiente e inflexible en las decisiones. Es conservador, le preocupa más la producción/ventas, además es exigente, dado que solo elogia los comportamientos excepcionales y los colaboradores solo funcionan bajo presión, es decir los colaboradores solo trabajan con supervisión.

“El desempeño de los colaboradores es medio, ya que ellos prefieren esperar órdenes en lugar de informar y proponer soluciones de las situaciones que están teniendo dificultad”. (Sánchez G., comunicación personal con Gerente, 15 de Noviembre de 2016).

“En el tema económico la decisión es de Gerente, pero al comprar o fabricar mercadería, yo informo en un Excel el requerimiento y pido su punto de vista y/o aprobación para enviársela al proveedor o área de producción; o sugerencia de oportunidades en un nuevo mercado”. (Vílchez A., comunicación personal con Administrador, 16 de Noviembre de 2016).

El gerente piensa que sus colaboradores no son los suficiente confiables para tener en cuenta sus puntos de vista por otro lado el Administrador siempre lo mantiene informado, ya que nada se realiza sin su previa aprobación.

Para el gerente y administrador los criterios éticos en la Pyme es libertad, solidaridad, confianza, veracidad, respeto y honradez, ya que ambos son el ejemplo a seguir en la empresa, además al realizar un requerimiento (proveedor o área de producción) ambos cercioran que el producto sea de buena calidad tal como lo solicita el consumidor final.

“Al ser una pyme manufacturera y comercial, hay manejo de mercadería y dinero, entonces todos los colaboradores deben ser respetuosos, honrados, responsables, ya que al realizar despachos de pedido de mercadería, se debe enviar exactamente lo que el cliente pide, no enviando de mas ni de menos, así no se afectara a la empresa ni al cliente”. (Sánchez G., comunicación personal con Gerente, 15 de Noviembre de 2016).

Se tiene en práctica criterios éticos organizacionales como la confianza, empatía, cumplimiento de compromisos, honradez y respeto entre todos los que componen la Pyme.

Además podemos encontrar criterios no éticos como la falta de veracidad al opinar, siendo necesaria para trabajar en armonía, ya que, algunas veces no se ha transmitido de manera completa y fidedigna la información.

Objetivo.2. Describir el contexto en la que se problematiza una situación en la Pyme.

El Gerente escucha algunas opiniones y sugerencias de sus colaboradores, pero mayormente no los toma en cuenta, existiendo una autosuficiencia en decisiones por el gerente dando mayor importancia a su experiencia.

“La experiencia me ha enseñado a tomar decisiones que se repiten algunas veces”. (Sánchez G., comunicación personal con Gerente, 15 de Noviembre de 2016).

Esto conlleva a que las soluciones sean inadecuadas y obteniendo soluciones momentáneas al existir falta de información real del problema, sin solucionar desde la raíz del problema.

“Algunas veces el gerente no pide opiniones a los demás, porque ante alguna situación delicada prefiere tomar independientemente las decisiones, por motivo confidencialidad y seguridad”. (Vílchez A., comunicación personal con Administrador, 16 de Noviembre de 2016).

Sin embargo el gerente está dispuesto a reforzar su experiencia con análisis de las situaciones o problemas, pero su empirismo y experiencia ganada hace difícil su total disposición, ya que duda que la información obtenida sea la más idónea.

Objetivo.3. Analizar el proceso de toma de decisiones del microempresario en la Pyme.

El gerente al analizar posibles alternativas de solución escucha opiniones para complementar su experiencia; esto quiere decir que en la empresa ante los problemas el empresario realiza análisis básicos usando el sistema de la Pyme.

“El gerente recuerda un hecho pasado y emplear la misma solución, si la situación no fuese similar complementa su experiencia anterior con algún solución actual y analiza el proceso de adaptación de la solución en el problema”. (Vílchez A., comunicación personal con Administrador, 16 de Noviembre de 2016).

Siendo así que el empresario toma referencias de experiencias pasadas y datos básicos, más que información recientes. Por ello las soluciones dadas solo resuelven los problemas momentáneamente.

Para analizar las posibles propuestas de solución, el gerente identificar el tipo de situación y compara con un hecho pasado, consulta a las personas afectadas para saber la situación del momento y cómo pudo haberse generado el problema, para luego proceder a la recordar acontecimientos pasados y formulación de posibles soluciones.

Además toma selectivamente opiniones de algunos integrantes de la empresa teniendo en cuenta el área y cargo que manejen, ya que existen colaboradores que plantean buenas alternativas y otros que solo se limitan cumplir órdenes, luego el microempresario desecha algunas ideas de solución deficientes, entonces para obtener una solución apropiada la complementa con su intuición y experiencia, es así que se obtiene la solución óptima que se logre adaptar a la situación.

“Analizo las posibles alternativas de solución, escucho opiniones, tengo en cuenta a los jefes de área, pero mayormente me oriento por la experiencia, luego de definir una solución el microempresario comunica la decisión a los jefes de área, de forma oral y vía electrónica, y siendo estos los que transmiten la información a los empleados”. (Sánchez G., comunicación personal con Gerente, 15 de Noviembre de 2016).

Pero siendo muchas veces la vía electrónica el medio más ineficiente, además cuando se intenta transmitir ideas se ocasiona un “teléfono malogrado”, ya que se presentan ambigüedades, porque los jefes de área no transmiten completamente la(s)

idea(s) inicial(es) del Gerente y no se logra solucionar el problema objetivo, viéndose reflejada al momento de realizar la retroalimentación.

El gerente solo se limita a preguntar a los jefes de área de cómo se sienten los colaboradores al ejecutando la decisión y si el problema se llegó a solucionar.

La empresa carece de un análisis post decisión, ya que no cuenta con herramientas para medir los resultados, además según el gerente Sánchez G. (2016), *“estaría dispuesto en aceptar nuevas herramientas para complementar mi experiencia”*, pero aun así seguiría prevaleciendo la experiencia del gerente.

4.2. Discusión

El propósito de la investigación consistió, en proponer un modelo de Toma de Decisiones en las pymes, en el 2017 el stock empresarial representó el 3,0% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 1,5% de las empresas constituidas en el Perú. Según INEI (2017), se crearon 68 mil 416 empresas y se dieron de baja 34 mil 718 presentando una variación neta de 33 mil 698 unidades económicas. El gran número de microempresas y la importante proporción de la PEA que éstas absorben son características importantes que el Perú comparte con otras economías tanto desarrolladas como subdesarrolladas.

En los países del tercer mundo, la mayoría de microempresas presenta serias limitaciones en su desempeño como consecuencia de la baja calificación del empresario y de los trabajadores, trayendo como consecuencia una baja productividad, productos de baja calidad, altos niveles de desperdicios, lo que finalmente se traduce en altos niveles de subempleo, informalidad, pobreza para los trabajadores de este sector y muerte temprana de la organización.

Sin embargo, las microempresas muestran algunas ventajas tales como: capacidad de adaptación y flexibilidad, facilidad para adaptar sistemas de calidad, contacto directo entre el empresario y el cliente y entre el empresario y sus trabajadores, se tomará estos puntos claves y se adaptara a un nuevo modelo de toma decisiones. Para formular el modelo, se ha 1) Descrito las características de toma las decisiones en la pyme, 2) Analizar el estilo de liderazgo del microempresario al tomar las decisiones, 3) Identificar los criterios éticos, 4) Describir el estilo del microempresario al problematizar una situación, 5) Analizar el medio que emplea el microempresario para llegar a una solución esperada, 6) Describir las acciones que realiza el microempresario al analizar las posibles propuestas de solución, 7) identificar los procedimientos que emplea el microempresario para transmitir y adaptar la solución, 8) Describir el proceso que el microempresario realiza para identificar el resultado de su decisión.

De los resultados obtenidos, se observa que la experiencia e intuición son características para que el microempresario tome una decisión, es decir no se da un tiempo para analizar a profundidad el problema, no planea, ni investigan o desarrolla

una decisión en base a datos confiables, ya que toma decisiones apresuradas, el cual coincide con el estudio realizado por Zapata (2005) donde dice que los dueños y/o gerentes no tienen tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo; es por ello que se identifica que el microempresario tiene una actitud posesiva al generar y plantear una decisión, además se puede decir que los microempresarios tienen rasgos similares entre diferentes entornos por su intuición, en donde predomina la individualidad al tomar decisiones.

El liderazgo reflejado por el microempresario según Melo (2014) es de un liderazgo punitivo, ya que el microempresario es inflexible en las decisiones, además no delega la autoridad y es exigente con los colaboradores que solo funcionan bajo su presión y estando el presente; existe una exigencia hacia los colaboradores para obtener resultados de una forma poco amable en la gran mayoría de veces, siendo estas personas reactivas.

Además el microempresario no empodera a sus subordinados e interviene en todas las actividades dentro de la organización. Con esto se deduce que el microempresario tiende a tener un liderazgo punitivo el cual busca obtener el control absoluto de toda la organización, cabe indicar nuevamente que los subordinados se han acostumbrado a trabajar bajo presión, siendo una falencia en la pyme, ya que en la actualidad se delegan las actividades y los empleados pueden tomar decisiones así sean pequeñas empresas.

Ahora en el aspecto ético se identifica que tanto el microempresario y los colaboradores cuentan con valores como honradez, empatía, responsabilidad y respeto, así mismo antivalores como la carencia de veracidad al opinar o difundir una información; según el estudio Cueva y Garza (2006) dice que al cumplir con el objetivo de satisfacer la demanda en ocasiones se contraponen a los derechos y valores individuales del hombre. Por ello cabe recalcar que la honradez, es un punto clave en una microempresa, ya que los colaboradores operan con dinero y dan cuentas exactas de lo que se ha vendido.

Se debe de tener presente adicionalmente que la ética no solo es muy importante y beneficiario para el empresario sino que también para la compañía:

“Actuar éticamente define al buen empresario y el buen gobierno de una empresa. Es lo que define a una empresa ética y socialmente responsable”, afirma Ibarra (2002), que además asegura que no es una cuestión de aplicación ni de conveniencia sino de "convicción", pero que sin duda “hace al buen nombre de la empresa en la sociedad, lo que naturalmente agrega valor a la misma” [...] “No hacemos las cosas bien porque nos beneficiemos económicamente, aunque a veces las cosas buenas atraen a otras buenas: generan confianza, el prestigio gana sustento y se amplía el horizonte. Muchos querrán trabajar allí por esas razones y no sólo por querer ganar mucha plata. Se determina entonces que dentro de la empresa no se maneja el tema de la ética como algo fundamental y propio, ya que se enfocan más en ganar dinero sin tener en cuenta los sentimientos e intuiciones, ya que en un conflicto económico lo primordial es el contexto empresarial que un ámbito más personal y manejable por la ética.

Al problematizar una situación, la actitud y estilo por parte del dueño es la inadecuada, ya que no cuenta con una capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones, renuencia a consultar a especialistas externos a la organización, no invertir parte de la ganancia generada y preferir darse lujos innecesarios, pensar que siempre tiene la razón, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, no saber manejar los riesgos, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio, ya que sus decisiones se basan en la práctica y costumbres, así mismo Vega (2013) sostiene que los gerentes tienen una manera o estilo básico al problematizar una situación y es por ello que se realiza un uso inadecuado de los conocimientos al desarrollar estrategias novedosas y creativas que puedan dar eficientes resultados.

Por este motivo el microempresario ante la falta de información actualizada que presentan los problemas, es que se generan resultados ineficientes y es el uso exclusivo de experiencia e intuición las causantes de problemas a largo plazo.

Al analizar al microempresario y los medios que emplea para hallar una solución, se muestra que hace un análisis deficiente, donde hace uso de las decisiones basadas en hechos o acontecimientos pasados que junto con su empirismo y razón dan como resultado una solución pobre, como dice Pisón (2007), la pyme usa y/o busca soluciones en el pasado ante situaciones actuales, esto influye a que se

compliquen o no se llegue a una solución correcta. Entonces eso indica el microempresario no maneja información confiable y/o referencias escritas como medio para hallar una solución, dado que no complementa su experiencia o intuición con información actualizada y oportuna ante un entorno tan cambiante.

En las propuestas de solución el microempresario toma acciones que incluso conscientemente reconoce que no son las mejores para el bien de la empresa y se genera fácilmente una tensión emocional en el área de trabajo, impactando el clima laboral, algo que siempre es repetitivo en las pymes tal como indica el trabajo de Barahona y Cruz (2014); además nos muestra que al tener la información correspondiente con sus soluciones probables el microempresario toma decisiones relacionadas con su experiencia y empirismo, siendo estas dos acciones repetitivas a lo largo del trabajo, es decir, el microempresario tiende a tomar algunas veces decisiones influenciadas por el sentimentalismo, y eso conlleva a que a largo o corto plazo la empresa genere más problemas de las que tenía anteriormente.

El procedimiento que el microempresario realiza para transmitir una solución es comunicando la idea de manera oral a los jefes respectivos de cada área, esto quiere decir que no hay una planificación o una implementación más elaborada para que el procedimiento sea entendido correctamente; luego los jefes transmiten lo dicho a sus colaboradores, u otras veces lo comunican por email, siendo la vía electrónica la más versátil y no facilita en la explicación detallada, como lo explica Meroño (2005) en su investigación.

Pero muchas veces el uso de intermediarios en la comunicación hace que existan ambigüedades y no se realicen las actividades como realmente deben ser; se concluye entonces que en la empresa existe una comunicación vertical, la cual no está creando una comunicación correcta para dar a conocer los procedimientos de solución dado que los resultados que hasta el momento se da no son óptimas y no ayuda a la mype a crecer, ni mejorar.

El microempresario habla con los jefes de área mas no con los empleados para trasmitir la solución ante un problema, y esto con lleva a que el mensaje no sea recibido por los colaboradores de una forma correcta.

El proceso de identificación de resultados de la decisión es deficiente, ya que no existe un análisis, puesto que solo se limitan a preguntar a los jefes de área como se está ejecutando la decisión, esto quiere decir que no hay indicadores exactos para obtener resultados, las herramientas de apoyo que utilizan para un análisis de los resultados son los Excel mensuales de ventas o el tiempo para un proceso de producción, dependiendo del escenario, ya que algunas Pymes realizan análisis estadísticos sobre la evolución en la solución del problema, como afirman Aguilera, Gonzales y Rodríguez (2011).

La pyme analizada, al no realizar una correcta evaluación de sus resultados post-decisión no ha logrado tener el desarrollo esperado y se puede dar la posibilidad de agravar la situación del problema en la empresa.

El modelo propuesto de Toma de decisiones para pymes, tiene como base el Modelo Racional, el cual es aceptado en la actualidad, ya que tiende a percibir los errores de los decisores que es causado por la información ambigua y conocimiento incierto en grandes empresas, las cuales tienen una realidad y funcionamiento distinta a las pymes.

El modelo racional para la toma de decisiones gerenciales, busca dialogar con las anteriores propuestas teóricas para la toma de decisiones y complementarlas con un estudio mucho más detallado y crítico de los elementos que intervienen en el agente, como son los deseos, las creencias y las preferencias (Vázquez, 2013).

Sabiendo la complejidad y funcionamiento de una microempresa, además de los inesperados escenarios en los que se presentan los problemas es que se plantea el “Modelo Racional de toma de decisiones adaptado a pymes”, la cual ayudará a una acertada toma de decisiones, evitando malas inversiones, malas relaciones con colaboradores, y tendrá una evaluación fiable de sus alternativas de solución, dado que el microempresario da mucha importancia a su vasta experiencia e intuición.

Tabla 3. Análisis del modelo propuesto

PROPUESTA	FASES	ELEMENTOS
MODELO RACIONAL ADAPTADO A PYMES	PROBLEMATIZACION	Identificar la situación actual de la empresa.
		Obtener Información mediante las experiencias del microempresario.
	SOLUCION ESPERADA	Identificar el Objetivo principal a solucionar.
	HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA	Análisis la información obtenida del problema.
		Proponer alternativas de solución.
	ANALISIS DE PROPUESTAS	Contrastar el problema entre la información y antecedentes.
	DECISION DE SOLUCION	Análisis de Alternativas.
		Elección de Alternativa adecuada.
	ADAPTAR LA SOLUCION	Anunciar la alternativa.
		Verificar la aprobación de la alternativa.
	MANIFESTACION DE RESULTADOS	Retroalimentación.
		Análisis de Resultados.

V. Propuesta

Propuesta de Modelo de Toma de Decisiones adaptado a Pymes, se realizó un análisis a la pyme La Casa del Tornillo de la ciudad de Chiclayo.

Para llegar a la propuesta del modelo de la investigación, se tomó como modelo base el modelo racional para toma de decisiones, ya que es un proceso básico y este tipo de modelo es empleado por grandes empresas y útil para adoptar decisiones cuando las condiciones son inciertas y con poca información; además está conformado por 5 fases, entonces en la Propuesta de Modelo para Toma de Decisiones adaptado a Pymes, se ha planteado 6 fases, para que el desarrollo y análisis de las decisiones sean específicas.

Por ello modelo propuesto en la investigación facilitarán las decisiones dentro de las pymes de una forma óptima; dependerá de la manera como se maneje y haya una cooperación entre toda la organización y adaptación con dicha propuesta, como se observa en la Figura 5:

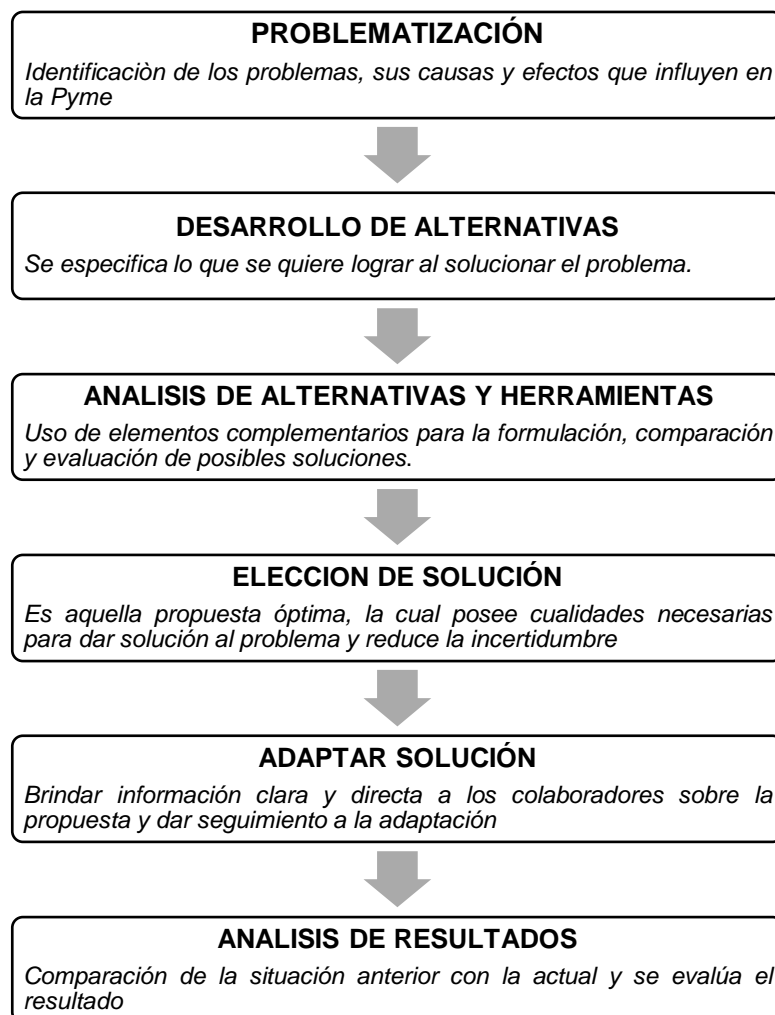


Figura 5. Modelo propuesto por la investigación

1) **Problematización**

Involucrados

- ✓ Gerente general
- ✓ Administrador
- ✓ Jefes de área

Esta etapa estará dividida en dos procesos:

- Identificar orígenes o causa del problema: en el primer proceso se reconocerá la situación problemática de la situación actual, se priorizará problemas existentes, demandas o necesidades insatisfechas, problemas o limitaciones en el proceso, los recursos no utilizados o subutilizados, iniciativas del empresario, seguimiento del objetivo, centrar el análisis en un problema, identificar las personas o persona que genera el o los problemas y por último formular el problema como un estado negativo.
- Efectos del problema: se analizará e identificará todos los efectos y carencias del problema o problemas, examinar todos los efectos directos y inmediatos hacia la empresa, analizar por cada efecto su derivado y hacer que los efectos se transformen en fines.

Para esta primera etapa se recomienda tener objetividad y dividir los negocios de ámbito familiar y/o amical, así se identificarán los errores en el segmento dañado, además se debe dar rienda suelta a la creatividad, ya que una buena cantidad de causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas,

Además se debe tener en claro mediante información textual o tablas de los gastos, presupuestos, producción de tangibles, etc., para un análisis o identificación rápida.

2) **Desarrollo de alternativas**

Involucrados

- ✓ Gerente general
- ✓ Administrador
- ✓ Jefes de área

Para entender esta etapa se debe de dividir en dos etapas:

- Definición de los objetivos, se verá la situación esperada al resolver el problema, el cual se expresa por la manifestación contraria al problema incluyendo objetivos, también se verificará la lógica y pertinencia de los objetivos, se analizará objetivos inmediatos o a largo plazo y por último se eliminara redundancias o detección de vacíos.
- Configuración de alternativas, aquí se analiza el nivel de incidencia en la solución de problemas y prioriza las de mayor importancia, verifica interdependencia y agrupa acciones complementarias, se define alternativas con base en las acciones agrupadas, y por último se verificará la factibilidad física, técnica, presupuestaria, institucional y/o cultural de cada alternativa.

Se recomienda que se debe tener en cuenta y tener en claro que la carencia se transforma en suficiencia, los efectos se transforman en fines, y las causas en medios, además que se debe de saber que las alternativas deben de tener respaldo de los involucrados, para que todos tengan el compromiso al ejecutar.

3) **Influencia en las alternativas**

Involucrados

A diferencia de las anteriores aquí ya se involucra a los subordinados y el gerente general se retira para darles la tarea al administrador y jefes de área.

En esta etapa también consta de dos procesos

- Entrega los mecanismo formales (planificados e intencionales) a los subordinados, además se limita, dirige y analiza su atención al problema, divide el trabajo e indica que es lo que debe hacer cada uno, y por último reduce la carga y encauza la conducta del subordinado.
- Transmite propuestas hechas por gerencia de manera clara, proporciona canales de comunicación para que fluya la información para la toma de decisiones, y depurar ideas no específicas mediante un análisis claro y en conjunto.

Para hacer valido esta etapa no se debe automatizar o mecanizar totalmente al subordinado, si no asegurarse que opine y analice coordinadamente hacia los objetivos de la empresa, además que el subordinado debe interactuar mediante exposiciones sobre sus ideas o análisis correspondiente del problema y objetivos percibidos.

De este modo se muestra al Gerente/Dueño la ventaja de involucrar a los colaboradores, ya que ellos muchas veces son los que enfrentan directamente los problemas, motivando a generar opiniones puntuales del tema, además de fomentar y fortalecer el trabajo en equipo.

4) **Análisis de alternativas**

Involucrados

- ✓ Gerente
- ✓ Administrador
- ✓ Jefe de áreas

Para desarrollar este punto se necesita desarrollar dos etapas

- Recolección de datos internos de la Pyme: Obtener información sobre experiencias pasadas y situación actual de la pyme, para así lograr proponer Nuevas ideas para la solución e identificar si la decisión es Programada o no Programada, además se tendrá que realizar una comparación entre decisiones pasadas y nuevas ideas.
- Uso de herramientas para análisis: el uso de herramientas que proporcionen información de la Pyme para la Toma de Decisiones son: Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), en la cual se da seguimiento a la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad; así mismo la implementación de un software a la medida para pyme (dependiendo el rubro), donde se puedan compartir documentos y así todas las áreas estén sincronizadas y comunicadas. El costo del ERP depende del proveedor, ya que en algunos casos lo alquilan S/ 250.00 mensual, o los venta del sistema US\$ 3`000 aproximadamente.

Luego de obtener la información necesaria y situación actual de la Pyme por medio del análisis de los puntos anteriores, se evaluará y clasificarán los criterios para formular las posibles soluciones con la ayuda de Matrices y/o Diagramas según se adecue al problema, como se muestra en la Figura 6, además se tendrá en cuenta si el problema es recurrente o nuevo.

Figura 6. Diagramas y Matrices

Ambiente Interno/Externo	Matriz FODA
	Análisis de Porter
	Diagrama de Ishikawa
Análisis Producto/Mercado	Matriz BCG
Inversión	Árbol de decisión

Fuente: Humphrey A. (1960), Porter M. (1979), Dr. Ishikawa K. (1943), Boston Consulting Group (1970) y Greenwood W. (s.f).

Para lograr el desarrollo de las Herramientas mencionadas, se deberán realizar 2 reuniones semanales con todos los involucrados del área en cuestión, con el fin para obtener información adicional e ideas, así mismo debatir puntos de vista; además evaluar la probabilidad de que el Problema sea recurrente y lograr dar una solución desde la raíz donde se origina. Con esto se lograría que todas el área se involucren en el desarrollo de la Matriz y/o Diagrama para la lograr respaldar sus propuestas.

Luego de obtener la formulación de las posibles propuestas con la ayuda de las herramientas, se procederá a la comparación y evaluación de las propuestas.

Se recomienda identificar a donde está enfocado en el problema, ya sea según Ambiente interno y externo, Ambiente de la competencia, análisis de Producción, Análisis de cantidad de insumos, Análisis Producto/Mercado o Inversión. Además se deberán realizar reuniones con todos los involucrados del área en cuestión, con el fin para obtener información adicional e ideas, así mismo debatir puntos de vista.

5) Elección de solución

Involucrados

- ✓ Gerente
- ✓ Administrador
- ✓ Jefe de áreas

Para desarrollar este punto se necesita desarrollar dos etapas:

- Selección de la solución: se realiza una valoración o ponderación de las propuestas obtenidas, mediante una reunión donde se pueda debatir puntos de vista acerca de las propuestas, de este modo se logra identificación de la mejor opción, la cual se adapte mejor a la obtención de mejor resultado; luego de ver con pro y contras de las propuestas se podrá aprobar la solución.
- Iniciativas: todos los involucrados deben tener Confianza y Seguridad de la ejecución, ya que deben estar comprometidos para lograr los resultados en la correcta solución del problema; además realizar una estimación de tiempo para la ejecución, de este modo se tendrá cronometrado todos los procesos a ejecutar y por último el compromiso de los involucrados.

–

Se recomienda realizar un debate para identificar el resultado más eficaz, todos los involucrados deben estar de acuerdo en el respaldo de la solución seleccionada. Además es fácil encerrarse en lo que uno cree, pero quizá sin escuchar lo que otros realmente están diciendo.

Es necesario asegurarse de escuchar con el mismo cuidado con el que uno habla, si el grupo está entre dos diferentes posibilidades, sería bueno ver si una tercera sería más aceptable para todos los involucrados. Por último si las personas se están frustrando o no se está progresando, se debe tomar un descanso.

6) **Adaptar solución**

Como sexto paso se tiene el adaptar solución, aquí se encuentra el proceso de integración de la solución, donde interactúan todos en la organización, tanto gerente general, administrador, jefes de área y subordinados, se integra en un único manual la documentación con las decisiones finales (cambios) que se deben aplicar.

También se define responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos de solución correspondiente, se integra de forma documentada todos los procesos, se definirá y gestionara los procesos que contemplan cada área relacionada, y por último se revisara, mejorara y se dará seguimiento de forma sistemática a todos los procesos teniendo en cuenta las soluciones.

Las recomendaciones para esta etapa es que debe establecer objetivos, metas y un plazo para la solución del problema, y se debe incluir a los subordinados, clientes y otras partes interesadas en el diseño de todos los procesos.

7) **Análisis de resultado**

Involucrados

Es la última etapa donde interactúa gerente general, administrador, jefes de área y subordinados

Aquí se analizará si es que la decisión tomada fue la correcta es por ello que se encuentran dos procesos los cuales se identifican como cuantitativas y cualitativos.

- Verificar y analiza los reportes de ventas por segmento, territorio, producto, vendedor y distribuidor, valor de vida por segmento de clientes y clientes recurrentes.

- Analiza el índice de satisfacción de clientes, subordinados, efectividad de respuesta en requerimientos de clientes e interacción con subordinados.

Y por última recomendación para que sea más objetivo esta etapa, se deberá analizar al detalle registros de compra, valor promedio de compra, cantidad de transacciones, movimiento de productos, además de evaluar el servicio mediante ponderaciones y encuestas personalizadas.

Si bien existen modelos generalizados que analizan las decisiones en las grandes organizaciones, en el caso de la pymes no es igual, este tipo de análisis descontextualizados y generales es una amenaza para comprender su actividad y particularidades.

En el caso de la pymes, decidir implica relacionar procedimientos complejos que involucran como actor fundamental al microempresario y su estilo de autoridad, a la organización y sus procedimientos internos formales e informales y estructuras de soporte adecuadas y adaptadas a las necesidades propias de la organización.

Con el modelo planteado, la pyme obtendría beneficios potenciales, tales como: Ser más eficaz en la evaluación de sus alternativas de solución, minimizaría los riesgos en las decisiones estratégicas, aumentaría su nivel de productividad paulatinamente, se tomarían en cuenta las sugerencias de los colaboradores, logrando que sean más proactivos.

Además de ser productiva la empresa tendría un mejor tiempo de vida, gracias a las eficientes decisiones a largo plazo, disminuir la rotación de personal, equilibrar las decisiones estratégicas de las relaciones amicales, obtener mayor compromiso por parte de los colaboradores con la empresa y las decisiones tomadas y mayor flexibilidad del gerente al delegar responsabilidades.

Conocer las características que diferencian unas empresas de otras permite acercar la comprensión académica a la realidad de las empresas. Cuestión más que necesaria si se tienen en cuenta las profundas innovaciones en el entorno que han alterado abismalmente las fuentes de generación de ventajas competitivas.

Antes estos escenarios dinámicos las empresas y sus directivos se ven forzados a modificar su lógica de inserción en los mercados y a encarar recónditos procesos de cambio que generan las aplicaciones requeridas tanto en su lógica de funcionamiento interno como en la adopción de decisiones oportunas y acertadas.

La empresa minimizaría los riesgos en las decisiones, se realizaría un mejor análisis de las decisiones, ya que anteriormente se realizó una inversión al comprar una nueva gama de productos, los cuales no obtuvo los resultados de ventas esperadas y se procedió a vender aquellos productos como chatarra.

También aumentaría el nivel de productividad, esto se e lograría al escuchar a los trabajadores en sus pequeñas opiniones, que muchas veces tienen soluciones más acertadas, sabiendo que ellos están más en contacto con las situaciones vivenciales de la empresa; sentirán mayor compromiso con la empresa, el microempresario tendrá la facilidad para delegar y así cambiara su actitud reactiva de los colaboradores y se lograría así disminuir la frecuente rotación de personal, porque es el capital humano dado que se realiza una inversión en su capacitación; se tendía clara la relación amical y laboral entre el microempresario y los colaboradores, teniendo el compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de objetivos.

Finalmente al lograr de ser productiva la pyme tendría un mejor tiempo de vida, gracias a las eficientes decisiones a largo plazo.

Tabla 4. Pasos del Modelo propuesto

FASES	INVOLUCRADOS	PROCESO	DETALLES	RECOMENDACIÓN
PROBLEMATIZACIÓN	Gerente general Administrador Jefes de área	Identificar orígenes o causas del problema	Reconocer situación problemática actual.	Se recomienda ser objetivo y dejar lado la parte familiar o amical para identificar los errores en el segmento dañado, además dar rienda suelta a la creatividad, ya que una buena cantidad de causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas
			Priorizar problemas existentes (no aleatorios, ficticios o futuros).	
			Demandas o necesidades insatisfechas.	
			Problemas o limitaciones en el proceso.	
			Recursos no utilizados o subutilizados (mal uso).	
			Iniciativas de empresario.	
			Presiones internas.	
			Seguimiento de objetivos estratégicos.	
			Centrar el análisis en un problema (problema principal).	
			Identificar las personas o persona que genera el o los problemas	
Formular el problema como un estado de oportunidad y de mejora				
Efectos del problema	Se analiza e identifica todos los defectos y carencias del problema(s)	Se recomienda tener en claro mediante información textual o tablas los gastos, presupuestos, producción de tangibles, etc, para un análisis o identificación rápida.		
	Examinar todos los efectos directos o inmediatos			
	Analizar por cada efecto su derivado.			
	Los efectos se deben transformar en fines.			
DESARROLLO DE ALTERNATIVAS	Gerente general Administrador Jefes de área	Definición de los objetivos	La situación esperada al resolver el problema se expresa por la manifestación contraria al problema incluyendo objetivos.	Se debe tener en cuenta que la carencia se transforma en suficiencia, los efectos se transforman en fines, y las causas se transforman en medios, para tener una idea más clara en este primer paso de solución
			Se verifica la lógica y pertinencia de los objetivos.	
			Se analiza objetivos inmediatos o largo plazo.	
			Eliminar redundancias o detectar vacíos	
		Configuración de alternativas	Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema y priorizar las de mayor importancia	Se debe tener en cuenta que las alternativas deben tener el respaldo de los involucrados, para que todos tengan el compromiso al ejecutar.
			Verificar interdependencias y agrupar acciones complementarias.	
			Definir alternativas con base en las acciones agrupadas.	
			Verificar la factibilidad física, técnica, presupuestaria, institucional y/o cultural de cada alternativa.	
INFLUENCIA EN LAS ALTERNATIVAS	Administrador Jefes de área Subordinados	División y prácticas establecidas	Entrega de mecanismos formales (planificados e intencionales) a subordinados.	No sé de debe automatizar o mecanizar totalmente al subordinado, si no asegurarse que opine y analice coordinado hacia los objetivos de la empresa,
			Limitar, dirigir y analizar su atención al problema	
			Dividir el trabajo e indicar que es lo que debe hacer cada uno.	
			Reducir la carga y encauzar la conducta de los subordinados.	
	Decisión grupal	Transmitir las propuestas hechas por gerencia de manera clara.	El subordinado debe interactuar mediante exposiciones sobre sus ideas o análisis correspondiente del problema y objetivos percibidos.	
		Proporcionar canales de comunicación para que fluya la información para la toma de decisiones.		
		Depurar ideas no específicas mediante un análisis claro y en conjunto.		

Tabla 4. Pasos del Modelo propuesto (Continuación)

FASES	INVOLUCRADOS	PROCESO	DETALLES	RECOMENDACIÓN
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	Gerente general Administrador Jefes de área	Recolección de datos internos de la Pyme	Información sobre experiencias pasadas y actual de la pyme	Se recomienda la utilización de Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) y la implementación de un software a la medida para pyme (dependiendo el rubro), para obtener información confiable de la pyme.
			Propuestas de Nuevas ideas para la solución	
			Identificar si la decisión es Programada o no Programada	
			Comparación entre decisiones pasadas y nuevas ideas	
		Uso de herramientas para análisis	Identificar el enfoque del problema	Se recomienda identificar a hacia donde está enfocado en el problema, ya sea según Ambiente interno y externo, Ambiente de la competencia, Análisis Producto/Mercado o Inversión
			Identificar la Matriz y/o Diagrama usar	Se deberán realizar reuniones con todos los involucrados del área en cuestión, con el fin para obtener información adicional e ideas, así mismo debatir puntos de vista
			Reunión para el desarrollo de la Herramienta	
Resultados				
ELECCION DE SOLUCION	Gerente general Administrador Jefes de área	Selección	Valoración o ponderación de los resultados	Se recomienda realizar un debate para identificar el resultado más eficaz
			identificación de la mejor opción	
			Aprobación de la Elección	
		Iniciativas	Confiability y Seguridad de ejecución	Se recomienda que todos los involucrados estén completamente de acuerdo en el respaldo de la solución seleccionada.
			Estimación de tiempo para la ejecución	
Compromiso de los involucrados				
ADAPTAR SOLUCIÓN	Gerente general Administrador Jefes de área subordinados	Integración de solución	Integrar en un único manual la documentación con las decisiones finales (cambios) que se deben aplicar.	Se debe establecer objetivos, metas y un plazo para la solución del problema, y se debe incluir a los subordinados, clientes y otras partes interesadas en el diseño de todos los procesos,
			Definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos con la solución correspondiente.	
			Integrar de forma documentada todos los procesos.	
			Se deberá definir y gestionar los procesos que contemplan cada área relacionada.	
			Revisar, mejorar y darle seguimiento de forma sistemática a todos los procesos teniendo en cuenta las soluciones.	
ANALISIS DE RESULTADO	Gerente general Administrador Jefes de área subordinados	Cuantitativos	Reportes de producción y ventas, ya sea por segmento, territorio, producto, vendedor y distribuidor.	Se analizará al detalle registros de compra, valor promedio de compra, cantidad de transacciones, movimiento de productos; además se evaluará el servicio mediante ponderaciones y encuestas personalizadas.
			Valor de vida por segmento de clientes.	
			Cliente recurrentes	
			Índice de satisfacción de clientes	
		Índice de satisfacción de subordinados		
		Cualitativos	Efectividad de respuesta en requerimientos de clientes.	
Interacción con subordinados.				

Explicación de posibles limitantes del Modelo propuesto:

Para poder implementar el primer paso (Problematización) se debe buscar un sistema que se adapte a la empresa, adicionalmente que el gerente debe buscar información adicional dentro de su grupo de trabajo para saber el origen y efectos de o los problemas; su limitante sería el escepticismo, recelo, incredulidad o falta de confianza en la eficacia de un sistema tecnológico y ello conlleva a no querer invertir en una técnica como esta, cabe indicar que su empirismo es otra limitante que causa aún más problemas, ya que para el empresario no es necesario hacer consecutivamente reuniones con los jefes de área ante un problema.

En la implementación del segundo paso (Desarrollo de alternativas) el gerente debe de tener mayor información sobre los movimientos de la empresa y así plantear soluciones óptimas para no hacer gastos innecesarios, además de interactuar con mayor frecuencia con sus subordinados; en este aspecto su limitante sería la resistencia al cambio por parte del gerente ya que se entiende que al manejar la empresa por sí mismo será difícil dejar que la información sea puesta en un sistema.

Al implementar el tercer paso (Influencia en las alternativas) las personas dentro de la empresa deben de crear un entorno con más confianza y eficiente para beneficio de la organización, se podrá opinar libremente y esto fortalecerá la propuestas para una solución óptima ante un problema, una limitante es la actitud autosuficiente del empresario y esto conlleva a no pedir ayuda de los subordinados.

Para poder implementar el cuarto paso (Análisis de alternativas) todos los que conforman la organización deben estar comprometidos en la solución de o los problemas mediante la identificación y elaboración de diagramas o matrices con ayuda de profesionales, se realiza una retroalimentación mediante acontecimientos actuales y pasados, la limitante en este paso es que no se realiza una búsqueda de información actual y se cree innecesario la ayuda de terceros.

En el quinto paso (Elección de solución), para poder implementarse se debe realizar reuniones con un tiempo no tan corto ya que se debe debatir y analizar las alternativas de solución, y para ello se necesita el compromiso de todos para la aplicación

de esta, una limitante es la poca confianza que se tienen entre subordinados y jefes, además del escaso compromiso que tienen hacia la empresa.

En la implementación del sexto paso (Adaptar solución) se debe asumir responsabilidad para que se pueda efectuar la solución, ya que se debe informar a detalle los procesos y como está afectando positiva o negativamente a la empresa, una limitante es la interacción que tiene el gerente con los subordinados, ya que solo informa de la solución a sus jefes de área y no se compromete con el seguimiento del proceso.

Para poder implementar el séptimo paso (Análisis de resultados) se debe informar los resultados en detalle, motivar a los colaboradores y jefes para que puedan adaptarse al cambio sin problema mediante la confianza y así puedan sentir la empresa como propia, la limitante más importante es que no se realiza una correcta supervisión y evaluación de resultados.

Tabla 5. Detalles del Modelo

FASES	ELEMENTOS	DETALLES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL
PROBLEMATIZACIÓN	Identificar orígenes o causas del problema	<p>Reconocer situación problemática actual. Priorizar problemas existentes (no aleatorios, ficticios o futuros). Demandas o necesidades insatisfechas. Problemas o limitaciones en el proceso. Recursos no utilizados o subutilizados (mal uso). Iniciativas de empresario. Presiones internas. Seguimiento de objetivos estratégicos. Centrar el análisis en un problema (problema principal). Identificar las personas o persona que genera el o los problemas Formular el problema como un estado de oportunidad y de mejora</p>	El gerente no cuenta con la ayuda de base de datos de su pyme, entonces necesitaría invertir en un sistema personalizado según el rubro, ámbito (manufactura y/o comercial) y tamaño del negocio.	El gerente identifica o es informado sobre la existencia de un problema, procede a investigar en su base de datos y/o sistemas de información el origen y si están siendo utilizados correctamente los recursos.
	Efectos del problema	<p>Se analiza e identifica todos los defectos y carencias del(los) problema(s) Examinar todos los efectos directos o inmediatos Analizar por cada efecto su derivado. Los efectos se deben transformar en fines.</p>	Si el gerente enfrenta el problema recordando alguna solución pasada, esto origina que se den soluciones momentáneas y se podría originar de nuevo el problema.	Se realiza una reunión con el jefe de área y demás afectados por el problema, donde se informara sobre cómo se originó el problema y tener en cuenta una solución alterna.
DESARROLLO DE ALTERNATIVAS	Definición de los objetivos	<p>La situación esperada al resolver el problema se expresa por la manifestación contraria al problema incluyendo objetivos. Se verifica la lógica y pertinencia de los objetivos. Se analiza objetivos inmediatos o largo plazo. Eliminar redundancias o detectar vacíos</p>	La pyme al no tener un sistema de información, solo se limitara a plantear soluciones momentáneas y se realizará doble gasto al solucionar un problema.	El gerente con ayuda de los sistemas de información vera el historial de la mype y así plantear la solución idónea que vayan acorde con los objetivos.
	Configuración de alternativas	<p>Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema y priorizar las de mayor importancia Verificar interdependencias y agrupar acciones complementarias. Definir alternativas con base en las acciones agrupadas. Verificar la factibilidad física, técnica, presupuestaria, institucional y/o cultural de cada alternativa.</p>	No existe delegación e inclusión a los colaboradores para la formulación de alternativas de solución; se necesitaría una capacitación al gerente en liderazgo y/o habilidades blandas	Al realizar una reunión con los afectados por el problema, se podrían plantear posibles alternativas de solución.

Tabla 5. Detalles del Modelo (Continuación)

FASES	ELEMENTOS	DETALLES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL
INFLUENCIA EN LAS ALTERNATIVAS	División y prácticas establecidas	Entrega de mecanismos formales (planificados e intencionales) a subordinados. Limitar, dirigir y analizar su atención al problema Dividir el trabajo e indicar que es lo que debe hacer cada uno. Reducir la carga y encauzar la conducta de los subordinados.	Se muestra una actitud autosuficiente y no pretende pedir ayuda a las personas que interactúan directamente con el problema.	Se proporcionar a los colaboradores confianza para transmitir sus ideas, porque ellos identifican los problemas con más facilidad.
	Decisión grupal	Transmitir las propuestas hechas por gerencia de manera clara. Proporcionar canales de comunicación para que fluya la información para la toma de decisiones. Depurar ideas no específicas mediante un análisis claro y en conjunto.		Se realiza un debate para opinar sobre las propuestas y complementar ideas, se logra fortalecer las propuestas para que no tengas error al implementar.
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	Recolección de datos internos de la Pyme	Información sobre experiencias pasadas y actual de la pyme Propuestas de Nuevas ideas para la solución Identificar si la decisión es Programada o no Programada Comparación entre decisiones pasadas y nuevas ideas	No realiza una búsqueda de información sobre la situación actual en la cual se presenta el problema.	Se realiza una retroalimentación sobre acontecimientos pasados y se complementan con ideas actuales, para solucionar los problemas desde su raíz.
	Uso de herramientas para análisis	Identificar el enfoque del problema Identificar la Matriz y/o Diagrama que se usara Reunión para el desarrollo de la Herramienta Resultados	Se necesita el apoyo de profesionales para la elaboración de diagramas o matrices, para poder identificar si es viable la alternativa.	El gerente con los jefes de área y subordinados están comprometidos en la identificación y elaboración de diagramas o matrices que de adecuen a encontrar la solución.
ELECCION DE SOLUCION	Selección	Valoración o ponderación de los resultados identificación de la mejor opción Aprobación de la Elección	Se requiere reunir a los integrantes del área afectada para lograr debatir las alternativas de solución.	Se realiza una reunión para debatir los resultados del análisis sobre las alternativas de solución.
	Iniciativas	Confiablez y Seguridad de ejecución Estimación de tiempo para la ejecución Compromiso de los involucrados	Se tiene que realizar una charla sobre el fortalecimiento del trabajo en equipo y lograr que todos se comprometan en la solución del problema.	Todos deben tener la confianza suficiente para comprometerse en la aplicación de la solución.

Tabla 5. Detalles del Modelo (Continuación)

FASES	ELEMENTOS	DETALLES	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL			
ADAPTAR SOLUCIÓN	Integración de solución	<p>Integrar en un único manual la documentación con las decisiones finales (cambios) que se deben aplicar. Definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos con la solución correspondiente. Integrar de forma documentada todos los procesos. Se deberá definir y gestionar los procesos que contemplan cada área relacionada. Revisar, mejorar y darle seguimiento de forma sistemática a todos los procesos teniendo en cuenta las soluciones.</p>	<p>El gerente solo informa al jefe de área afectada la solución y no se compromete a brindar seguimiento al proceso de adaptación.</p>	<p>Todos los afectados asumen son responsabilidad la implantación de la solución y a informar todos los detalles del proceso al gerente y jefe de área.</p>			
	ANÁLISIS DE RESULTADO	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="277 576 448 740">Cuantitativos</td> <td data-bbox="448 576 1115 740"> <p>Reportes de producción, ya sea en recepción de materia prima y productos fabricados; y en ventas, ya sea por segmento, territorio, producto, vendedor y distribuidor. Valor de vida por segmento de clientes, Cliente recurrentes Tiempo de producción</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 740 448 866">Cualitativos</td> <td data-bbox="448 740 1115 866"> <p>Índice de satisfacción de clientes Índice de satisfacción de subordinados Efectividad de respuesta en requerimientos de clientes. Interacción con subordinados.</p> </td> </tr> </table>	Cuantitativos	<p>Reportes de producción, ya sea en recepción de materia prima y productos fabricados; y en ventas, ya sea por segmento, territorio, producto, vendedor y distribuidor. Valor de vida por segmento de clientes, Cliente recurrentes Tiempo de producción</p>	Cualitativos	<p>Índice de satisfacción de clientes Índice de satisfacción de subordinados Efectividad de respuesta en requerimientos de clientes. Interacción con subordinados.</p>	<p>No se realiza correctamente la supervisión y la evaluación de los resultados, siendo muchas veces ineficiente la solución planteada.</p>
Cuantitativos	<p>Reportes de producción, ya sea en recepción de materia prima y productos fabricados; y en ventas, ya sea por segmento, territorio, producto, vendedor y distribuidor. Valor de vida por segmento de clientes, Cliente recurrentes Tiempo de producción</p>						
Cualitativos	<p>Índice de satisfacción de clientes Índice de satisfacción de subordinados Efectividad de respuesta en requerimientos de clientes. Interacción con subordinados.</p>						

Para finalizar, en las empresas siempre surgen problemas algunos cotidianos y otros complejos; muchas veces no se sabe cómo resolverlos o que decisión tomar y para los Gerentes/Dueños es una gran responsabilidad, por ello el presente modelo ayudara a encontrar la mejor solución al problema, además es fácil de implementar, pero es necesario que el decisor esté dispuesto a trabajar con la ayuda de la herramienta y ser más flexible al tomar las decisiones de la empresa.

Tabla 6. Actividades

ACTIVIDADES	COSTO	TIEMPO/AÑO				
		1	2	3	4	5
Compra de Equipos informáticos.	S/ 4,000.00	x				
Implementación del sistema de Información de procesos.	S/ 3,500.00	x	x	x		
Capacitación a jefes de área.	S/ 1,800.00			x	x	x
Capacitación de colaboradores.	S/ 1,500.00		x	x	x	
Contratar 1 Ingeniero de Sistemas (soporte y mantenimiento)	S/ 1,500.00		x	x		
Recopilación de información interna.	S/ 1,200.00				x	x

Las actividades necesarias que la empresa debe implantar son: la compra de equipos informáticos para poder implementar el sistema de información, ya que todas las áreas deberían estar sincronizadas y tener la información en tiempo real; además se tendrán que programar capacitaciones a los encargados de Área sobre el funcionamiento y manejo de los sistemas; también contratar un ingeniero de sistemas para el soporte y mantenimiento del sistema y de los equipos de información.

Asimismo cuando los Gerente no invierten en herramientas que eficiente su toma de decisiones están propensos a: gastos desmedidos, aumento en costos de operación y fabricación; además se presentan eventualidades que afectan el presupuesto, y se puedan realizar proyecciones de negocios equivocados.

VI. Conclusiones

La presente tesis tuvo como objetivo proponer un modelo de toma de decisiones para Pymes, tomando el caso de la Microempresa “La Casa del Tornillo” de la ciudad de Chiclayo.

Para demostrar esto primero se Identificó y determinó las características del microempresario al tomar las decisiones, se observó que se basa en la experiencia e intuición, no priorizando las decisiones, ocasionando ineficiencias al solucionar los problemas.

También el estilo de liderazgo reflejado por el microempresario es Generativo Punitivo, ya que es inflexible y posesivo en las decisiones; se identifica que en la Pyme existen valores importantes como la honradez, respeto y responsabilidad, pero a la vez tiene deficiencia en la veracidad al transmitir información u idea.

Al problematiza una situación, se toma referencias y experiencias anteriores para decisiones actuales, no contando con una metodología clara y obteniendo resultados ineficientes, ya que da importancia a situaciones anteriores, dejando de lado opiniones de sus colaboradores. Las soluciones son transmitidas a los colaboradores mediante vía electrónica y jefes de cada área, ocasionando muchas veces ambigüedades y conflictos en la comunicación, y deja de lado la interrelación directa con los colaboradores al saber cómo se está ejecutando la decisión.

Todas estas situaciones han generado que el modelo propuesto cuente con siete procesos los cuales facilitarían la toma de decisiones ante los eventuales problemas; su inicio Describir la características de toma las decisiones, Analizar el estilo de liderazgo del empresario, Identificar los criterios éticos para la Toma de decisiones en la empresa, Describir el estilo del empresario al problematiza una situación, Analizar el medio que emplea el empresario para llega a una solución esperada, Describir las acciones que realiza el empresario al analizar las posibles propuestas de solución, Identificar el proceso que emplea el microempresario para transmitir y adaptar la solución y Describir el proceso que el microempresario realiza para identificar el resultado de su decisión donde evalúan los resultados obtenidos y se realiza una retroalimentación de la situación.

La pyme analizada, al no realizar una correcta evaluación de sus resultados post-decisión no ha logrado tener el desarrollo esperado y se puede dar la posibilidad de agravar la situación del problema en la empresa.

VII. Recomendaciones

Toda pyme debe de implementar un software el cual cuente con un sistema actualizado de su stock, cuentas por cobrar, ventas diarias, proyección de ventas, etc., pero muchos microempresarios piensan que es un gasto, pero es una inversión a largo plazo puesto que gestiona el negocio, sus procesos, bienes materiales o inmateriales, recursos humanos, cliente. Es una tarea más eficiente lo que conlleva a un ahorro. Además facilita el tomar decisiones ya que existen datos de toda la empresa en una pantalla y facilita las elecciones basándose en datos objetivos y no suposiciones.

Es conveniente realizar reuniones para dar a conocer las soluciones de los problemas, ya que las asambleas en una empresa son consideradas como un procedimiento esencial, puesto que facilita la posibilidad de intercambiar ideas, actitudes o sentimientos entre colaboradores y administrativos, donde los subordinados escuchen el mensaje directamente del microempresario para que no existan ambigüedades, y si en caso existan dudas sean resueltas en el momento, de este modo se confirmaría la correcta recepción del mensaje, cabe indicar que los responsables de estas reuniones deben de tener en cuenta el momento de convocarla o prepararla y los elementos o variables que intervienen en ella.

Tener un mayor control al realizar el reclutamiento de personal, es decir, para que la pyme tome una buena decisión en lo que es la selección del personal debe ser minucioso y perseverante para que el proceso sea fructífero y genere un impacto positivo dentro de la organización, así evitar la rotación de personal y la inversión en su capacitación, teniendo en cuenta los estándares que son requeridos en el puesto de trabajo como la claridad en el perfil que busca, publicar el requerimiento del perfil que necesita, buscar referencias y contactos del candidato, y hacer una entrevista cordial.

La empresa debe fortalecer el compromiso con sus colaboradores, para lograr la identificación con la misión y visión, ya que es fundamental tener al personal identificado con la filosofía y estrategias de la pyme, cabe indicar que las actitudes y comportamientos asumidos por los subordinados facilitaran el logro de objetivos, además de los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y los procesos de trabajo se verán disminuidos.

VIII. Lista de Referencias

- Aguilera L. González M. y Rodríguez R. (2011). *Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica*. México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/674/67421408005.pdf>
- Amezquita C. (2014). *Teoría de la complejidad y su aplicación en la administración de empresas*. Universidad Militar Nueva Granada (FAEDIS). Bogotá. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13352/1/Monograf%C3%ADaCarlosAmezquita.pdf>
- Andrea Isolangel, M. P. (2015). *Importancia para las pymes venezolanas del uso de los sistemas de soporte a la toma de decisiones*. *Negotium*, 11(31), 91-111. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1912198611?accountid=37610>
- Arbulú J. (2007). *Pyme: la socia mayoritaria del Perú - PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura*. Perú. Recuperado de: [https://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/La PYME en el Peru Jorge Arbulu.pdf](https://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/La_PYME_en_el_Peru_Jorge_Arbulu.pdf)
- Bohórquez Arévalo L. (2013). *La organización empresarial como sistema adaptativo complejo*. Universidad ICESI. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000168>
- Bustamante, M. y Opazo, P. (2004). *Hacia un concepto de complejidad: sistema, organización y empresa*. España. Recuperado de http://www.panorama.atalca.cl/dentro/sdd/hacia_un_concepto.pdf
- Camejo J. y Castro A. (2013). *¿Es la intuición un método para la toma de decisiones gerenciales?*. Colombia. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4684/1015405134-2013.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Celaya R., Lozano F. y Ramírez M. (2010). *Apropiación tecnológica en profesores que incorporan recursos educativos abiertos en educación media superior*. México. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140566662010000200007&script=sci_arttext

- Espín R. Vanti A. (2005). *Administración lógica: Un estudio de caso en una empresa de comercio exterior*. Revista de administración y contabilidad. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228656002>
- Félix J. (s.f). *Oncología, caos, sistemas complejos adaptativos y estructuras disipativas. Experiencias Clínicas*. Academia Nacional de Medicina de Colombia. Recuperado de http://salonvirtual.upel.edu.ve/pluginfile.php/8764/mod_resource/content/0/Cancer_desde_la_teor%C3%ADa_del_caos.pdf
- Herrera, M. y Quiniche L. (2014). *El flujo de caja y la toma de decisiones en la microempresa del distrito de Huacho*. Perú. Recuperado de <http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/406/EL%20FLUJO%20DE%20CAJA%20Y%20LA%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20EN%20LA%20MICROEMPRESA-MYPER%20DEL%20DISTRITO%20DE%20HUACHO.pdf?sequence=1>
- Infoamérica (2006). *Ludwig von Bertalanffy: Pensamiento y Expresión científica*. Recuperado de <http://www.infoamerica.org/teoria/bertalanffy1.htm>
- ISIS (2015). *Modelos de toma de decisiones en una empresa. Software empresarial y profesional*. Recuperado de <http://www.isis-erp.com.ar/articulos-toma-decisiones.html>
- Johansen O. (1993). *Introducción a la Teoría general de sistemas*. México. Recuperado de [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion_Teor%C3%ADa_General_Sistemas_\(Oscar_Johansen\).pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion_Teor%C3%ADa_General_Sistemas_(Oscar_Johansen).pdf)
- Kuhn T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. (8va ed.). Argentina.
- Lago, C. (2009). *La toma de decisión desde la perspectiva de los sistemas complejos. La influencia de las variables contextuales de la competición en el comportamiento de los jugadores en los deportes de equipo. La táctica deportiva y la toma de decisiones*. Universidad de Vigo. Recuperado de http://www3.udg.edu/publicacions/vell/electroniques/IV_Jornades_tactica_tecnica_esportiva/pdf/06_La_toma_de_decisiones.pdf

- Liendo M. y Martínez A. (2001). *Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Colombia*. Recuperado de: http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/8044/Liendo%2C%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2
- Lopez M. (2005). *Análisis de la información administrativa para la toma de decisiones tácticas*. (Tesis de título Profesional). Universidad de Oriente Escuela de ciencias sociales y administrativas Departamento de gerencia de recursos humanos Núcleo Monagas. Venezuela
- Morales E. y Palacios V. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión para el restaurant “El horno” en la ciudad de Chiclayo*. (Tesis de título Profesional). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/431/1/TL_MoralesPiscoyaElvira_PalaciosGallardoVirginia.pdf
- Moriello, S. (2015). *Sistemas complejos, caos y vida artificial*. Recuperado de http://pensamientocomplejo.org/docs/files/Moriello_Sistemas%20Complejos.pdf
- Navarro J. (2001). *De la Teoría General de Sistemas a las Ciencias de la Complejidad. Teoría General de Sistemas y Dinámica de Sistemas: su aplicación a la Teoría Organizativa*. Recuperado de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2658/ParteI.pdf?sequence=3>
- Petrella C. (2007). *Aportes del Enfoque Sistémico a la comprensión de la Realidad*. (Doctorado en Salamanca). Recuperado de <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Teoriadesistemasaplicadoaorganizaciones.pdf>
- Rodríguez E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Chile. Recuperado a partir de: <http://geolay.cl/curso-ev-est/ESTUDIO%20EMPIRICO%20DESICIONES%20ESTRATEGICAS.pdf>

- Rodríguez, E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. 2016, de Interciencia. Recuperado de: <http://geolay.cl/curso-ev-est/ESTUDIO%20EMPIRICO%20DECISIONES%20ESTRATEGICAS.pdf>
- Rodríguez, E. y otros. (2013). *El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile*. Chile: revista de ingeniera de Chile.
- Salinas F. & Jalil M. (2014). *Herramientas teórico conceptuales para el análisis de la toma de decisiones en comités de economía pública*. Análisis político. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/rt/printerFriendly/45619/47045>
- Salinas M. y Rodríguez H. (2011). *Toma de decisiones*. España. Se recuperó de: http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf
- Sandoval L. y Abreu L. (2008). *Los Estados Financieros Básicos, su uso e interpretación para la toma decisiones en las PYMES*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n2/3\(2\)%20152-186.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n2/3(2)%20152-186.pdf)
- Vázquez J. y Arrendondo F. (2013). *Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a07.pdf>
- Villarán F. (2000). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana*. Perú. Recuperado de: <http://upagu.edu.pe/es/wp-content/uploads/2016/10/Material-VILLARAN.pdf>
- Ybnios Y. (s.f). *Métodos cuantitativos para los Negocios*. Universidad Peruana de los Andes. Pag. 153. Recuperado de http://www.cacvirtual.upla.edu.pe/distancia/as_cf.php/05/METODOS%20CUANTITATIVOS%20PARA%20LOS%20NEGOCIOS.pdf

IX. Anexos

• CUESTIONARIO

Tabla 7. Cuestionario

DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº	PREGUNTA
MICROEMPRESARIO	Propósitos que persigue la empresa	1	¿Cómo se ve la empresa en el futuro?
		2	¿A dónde quiere llegar o que desea lograr la empresa?
		3	¿Se están cumpliendo con los objetivos planteados?
	Objetivos Formales/Informales	4	¿Cómo toma las decisiones?
		5	Tomadas las decisiones hasta la actualidad, han contribuido a cumplir los objetivos de cada área
		6	¿Los resultados obtenidos durante este tiempo son los esperados?
	Interacción con el colaborador	7	Usted tiene una buena relación con sus colaboradores
		8	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los colaboradores?
		9	¿Toma en cuenta las opiniones/sugerencias de los trabajadores, ante una eventual decisión?
		10	¿El personal se desempeña de acuerdo a lo esperado?
		11	¿Conoce detalles sobre la vida personal de sus colaboradores?
		12	Cree que los colaboradores poseen la capacidad de procesamiento y análisis de información, así como conocimiento, que permitan desarrollar un razonamiento para tomar la mejor decisión.
	Interacción con competidores	13	¿Cómo se percibe ante la competencia?
		14	¿Cree que para tener un fuerte posicionamiento en el mercado la empresa, necesita formar alianzas?, ¿El resultado sería favorable?
		15	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los competidores?
	Interacción con clientes	16	¿Conoce a su cliente?, ¿Sabe lo que necesita?
		17	¿Cómo identifica usted la satisfacción de los clientes? Explique
		18	¿En alguna de sus decisiones ha tenido en cuenta la percepción del cliente?
		19	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los clientes?
	Interacción con proveedores	20	Al tomar las decisiones de negociar con algún proveedor, ¿Usted se guía de alguna referencia/sugerencia o busca información necesaria?
		21	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los proveedores?
	Identificar el conocimiento práctico	22	Al tomar decisiones ante eventuales problemas, ¿Tiene en cuenta o referencia las soluciones de problemas anteriores?
		23	¿Realiza algún diagnóstico previo al tomar una decisión?
		24	¿Realiza una lista donde se evalúan los problemas/necesidades según prioridades?
		25	¿Qué fuente de información elige o requiere al tomar decisiones?
	Identificar el conocimiento académico	26	¿Alguna vez usted asistió a un curso/capacitación sobre toma de decisiones?
		27	¿Lo aprendido en el curso/capacitación llevado lo puso en práctica?
		28	¿Considera que el curso/capacitación le fue útil?
	Estilo de liderazgo	29	En la empresa, las decisiones se toman de manera individual (gerente) o grupal (gerente y colaboradores)
		30	¿Cómo ejecuta y/o desarrolla las decisiones?, Cite un ejemplo
		31	¿Al tomar decisiones, usted comunica a sus colaboradores?
		32	usted se involucra activamente en la aplicación/ejecución para el desarrollo de las decisiones tomadas
		33	¿Cuál es la actitud que toma cuando identifica un problema?
	valores	34	¿Qué es lo más importante para usted en el colaborador?
		35	¿Qué busca o espera de sus colaboradores?
		36	¿Qué factor tiene en cuenta al tomar decisiones?, llegar al objetivo, proyectar resultados, retribuciones monetarias
		37	¿Los valores que tiene la empresa, considera que los vive en su centro de trabajo?

COLABORADORES	Logro de Metas de la pyme	38	¿Tiene indicadores para medir el avance hacia las metas?
		39	¿Usted cada cierto periodo analiza las decisiones tomadas según los resultados?
	Identificación con la pyme	40	¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos, descripción de cargos y funciones descritas?
		41	¿Las políticas son conocidas y acatadas por toda la organización?
		42	¿Se siente identificado y comprometido con la empresa?
		43	¿Cuál es el motivo por el cual está en la empresa?
		44	¿De qué manera logra que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos con su centro de labor?
	Percepción personal de la empresa	45	¿Conoce el organigrama de la empresa? ¿Conoce quien lo compone?
		46	¿Usted cree que los procesos actuales son óptimos?
	Participación en la solución de problemas	47	¿Conoce cuáles son las políticas, manuales y procedimientos de la empresa?
48		Usted se siente en la capacidad de brindar opinión o sugerencias, para facilitar la toma de decisión del microempresario	
PROBLEMATIZACION	Identificar la situación actual de la empresa Obtener Información mediante las experiencias del microempresario	49	¿Cree usted que en el equipo de trabajo existan colaboradores indispensables y prescindibles?
		50	¿Puede explicar alguna problemática de alguna área?
SOLUCION ESPERADA	Identificar el Objetivo principal a solucionar	51	¿Estaría dispuesto a reforzar su experiencia en toma de decisiones complementándola con la obtención de información?
		52	¿Cuál es el proceso para identificar un problema?, ¿Realiza algún análisis, estudio o investigación previa?
HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA	Análisis la información obtenida del problema	53	¿Influye en usted el histórico de la empresa al analizar los problemas?
		Proponer alternativas de solución	54
	55		¿Las sugerencias de los colaboradores ayudan a complementar las decisiones para la empresa?
	56		Ante un problema estaría dispuesto a solicitar ayuda para orientar sus decisiones con opiniones de expertos o colaboradores, bases de información, otros.
	57	Al tomar decisiones tiene como prioridad/fundamento la información o su experiencia	
ANALISIS DE PROPUESTAS	Contrastar el problema entre la información y antecedentes	58	Lo que usted consigue en la pyme, lo compara con experiencias pasadas o con alguna otra referencia?
		59	¿Considera que las decisiones pasadas han sido ineficientes por falta de información?
SOLUCION DECIDIDA	Análisis de Alternativas	60	¿Usted plantea una cierta cantidad de alternativas antes de tomar la decisión final?
		61	¿Antes de poner en marcha las decisiones, pide opiniones a las principales representantes de la pyme?
	Elección de Alternativa adecuada	62	¿Qué proceso realiza para elegir una solución?
ADAPTAR LA SOLUCION	Anuncia y verifica la aceptación de la alternativa	63	¿De qué modo es comunicada la decisión tomada?
		64	¿Ante una decisión usted brinda la información necesaria a los colaboradores para ser puesta en marcha?
MANIFESTACION DE RESULTADOS	Retroalimentación	65	¿Luego de tomar una decisión, consulta a sus trabajadores de cómo se sienten ante esto?
		66	¿Usted tiene herramientas para ver el estado en que se están llevando a cabo las decisiones?, ¿Cuáles?
	Análisis de Resultados	67	¿Usted aceptaría una nueva herramienta para el análisis de la decisión?
		68	¿Al obtener los resultados de la decisión, las evalúa con ayuda de información confiable o con expertos del tema?

- VALIDACION:

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN: Entrevista

VARIABLE INVESTIGADA:

Tabla 8. Validación de cuestionario para Entrevista

DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº	PREGUNTA	Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación
				Sí	No	Sí	No	Sí	No	PERTINENTE NO VALIDO
MICROEMPRESARIO	Propósitos que persigue la empresa	1	¿Cómo se ve la empresa en el futuro?							
		2	¿A dónde quiere llegar o que desea lograr la empresa?							
		3	¿Se están cumpliendo con los objetivos planteados?							
	Objetivos Formales/Infor males	4	¿Cómo toma las decisiones?							
		5	Tomadas las decisiones hasta la actualidad, han contribuido a cumplir los objetivos de cada área							
		6	¿Los resultados obtenidos durante este tiempo son los esperados?							
	Interacción con el colaborador	7	Usted tiene una buena relación con sus colaboradores							
		8	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los colaboradores?							
		9	¿Toma en cuenta las opiniones/sugerencias de los trabajadores, ante una eventual decisión?							
		10	¿El personal se desempeña de acuerdo a lo esperado?							
		11	¿Conoce detalles sobre la vida personal de sus colaboradores?							

		12	Cree que los colaboradores poseen la capacidad de procesamiento y análisis de información, así como conocimiento, que permitan desarrollar un razonamiento para tomar la mejor decisión.								
	Interacción con competidores	13	¿Cómo se percibe ante la competencia?								
		14	¿Cree que para tener un fuerte posicionamiento en el mercado la empresa, necesita formar alianzas?, ¿El resultado sería favorable?								
		15	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los competidores?								
	Interacción con clientes	16	¿Conoce a su cliente?, ¿Sabe lo que necesita?								
		17	¿Cómo identifica usted la satisfacción de los clientes? Explique								
		18	¿En alguna de sus decisiones ha tenido en cuenta la percepción del cliente?								
		19	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los clientes?								
	Interacción con proveedores	20	Al tomar las decisiones de negociar con algún proveedor, ¿Usted se guía de alguna referencia/sugerencia o busca información necesaria?								
		21	¿Cómo se manejan los conflictos/problemas generados con los proveedores?								
	Identificar el conocimiento práctico	22	Al tomar decisiones ante eventuales problemas, ¿Tiene en cuenta o referencia las soluciones de problemas anteriores?								
		23	¿Realiza algún diagnóstico previo al tomar una decisión?								
		24	¿Realiza una lista donde se evalúan los problemas/necesidades según prioridades?								

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN: Entrevista

VARIABLE INVESTIGADA:

Tabla 9. Cuestionario para Entrevista para el nuevo modelo de toma de decisiones adaptado a pymes

				Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgo		Observación
DIMENSIÓN	INDICADOR	Nº	PREGUNTA	Sí	No	Sí	No	Sí	No	PERTINENTE NO VALIDO
PROBLEMATIZACION	Identificar la situación actual de la empresa	50	¿Puede explicar alguna problemática de alguna área?							
	Obtener Información mediante las experiencias del microempresario	51	¿Estaría dispuesto a reforzar su experiencia en toma de decisiones complementándola con la obtención de información?							
SOLUCION ESPERADA	Identificar el Objetivo principal a solucionar	52	¿Cuál es el proceso para identificar un problema?, ¿Realiza algún análisis, estudio o investigación previa?							
HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA	Análisis la información obtenida del problema	53	¿Influye en usted el histórico de la empresa al analizar los problemas?							
	Proponer alternativas de solución	54	¿Se toma en cuenta las ideas o alternativas que son propuestas por los colaboradores?							
		55	¿Las sugerencias de los colaboradores ayudan a complementar las decisiones para la empresa?							
		56	Ante un problema estaría dispuesto a solicitar ayuda para orientar sus decisiones con opiniones de expertos o colaboradores, bases de información, otros.							
		57	Al tomar decisiones tiene como prioridad/fundamento la información o su experiencia							
ANALISIS DE PROPUESTAS	Contrastar el problema entre la	58	Lo que usted consigue en la pyme, lo compara con experiencias pasadas o con alguna otra referencia?							

	información y antecedentes	59	¿Considera que las decisiones pasadas han sido ineficientes por falta de información?								
SOLUCION DECIDIDA	Análisis de Alternativas	60	¿Usted plantea una cierta cantidad de alternativas antes de tomar la decisión final?								
		61	¿Antes de poner en marcha las decisiones, pide opiniones a las principales representantes de la pyme?								
	Elección de Alternativa adecuada	62	¿Qué proceso realiza para elegir una solución?								
ADAPTAR LA SOLUCION	Anuncia y verifica la aceptación de la alternativa	63	¿De qué modo es comunicada la decisión tomada?								
		64	¿Ante una decisión usted brinda la información necesaria a los colaboradores para ser puesta en marcha?								
MANIFESTACION DE RESULTADOS	Retroalimentación	65	¿Luego de tomar una decisión, consulta a sus trabajadores de cómo se sienten ante esto?								
		66	¿Usted tiene herramientas para ver el estado en que se están llevando a cabo las decisiones?, ¿Cuáles?								
		67	¿Usted aceptaría una nueva herramienta para el análisis de la decisión?								
	Análisis de Resultados	68	¿Al obtener los resultados de la decisión, las evalúa con ayuda de información confiable o con expertos del tema?								