

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES



Autor:

JAIME LEÓN GÓMEZ SALAZAR

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

CÉSAR PINZÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., 2019

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. Objetivo General:.....	9
3.2. Objetivos específicos: .....	9
4. MARCO TEÓRICO .....	10
4.1. La toma de decisiones .....	10
4.1.1. El modelo de decisión racional.....	13
4.1.2. El modelo de racionalidad limitada .....	15
4.1.3. El modelo retrospectivo de la toma de decisiones.....	18
4.2. Cultura organizacional .....	19
5. CONCLUSIONES .....	24
6. RECOMENDACIONES .....	26
7. REFERENCIAS .....	27

## **RESUMEN**

La toma de decisiones gerenciales y la cultura organizacional son dos elementos fundamentales en el desarrollo organizacional. El objetivo de este trabajo es realizar un acercamiento que permita establecer cuál es la relación existente entre estos dos conceptos. La metodología utilizada fue la revisión de literatura y publicaciones relacionadas con estos conceptos, para establecer elementos comunes y relación directa entre estos. Como resultado de esta revisión se evidenció que, si bien es cierto no existe suficiente literatura en la que se establezca una relación directa, se pueden identificar elementos comunes que permiten establecer una relación implícita entre estos.

### **PALABRAS CLAVES:**

Toma de decisiones, Cultura organizacional, Gerencia, Racionalidad, Preferencias.

## **ABSTRACT**

Decision-making and organizational culture are two fundamental elements in organizational development. The objective of this work is to make an approach that allows to establish the existing relationship between these two concepts. The methodology implemented was the revision of literature and publications related to these concepts, to establish common elements and direct relationships between them. As a result of this review, it was evidenced that, although it is true that there is not enough literature in which a direct relationship is established, common elements can be identified that allow establishing an implicit relationship between these two.

### **KEYWORDS:**

Decision Making, Organizational culture, Management, Rationality, Preferences.

*“Ningún buen gerente necesita que lo convenzan de que el análisis del problema y la toma de decisiones son las cosas más importantes que hace... el éxito que consiga prácticamente depende de que haga bien estas cosas”*  
*-Kepner C. H. y B.B. Tragoe. The Rational Manager.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el escenario organizacional, es habitual que los gerentes sean los encargados de llevar a cabo la toma de numerosas decisiones de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Estas decisiones, son de tal magnitud que se convierten en actividades vitales para la dirección y, en consecuencia, en actividades vitales para la organización (Jennings D. & Wattam S., 1996). Esta situación ha desencadenado en que la dirección de las organizaciones sea vista como un factor determinante para el curso que estas tomen y que a la hora de estudiarla, no sea definida como una actividad pasiva, que se adapta y moldea a las situaciones, sino que enmarca su actuar en hacer que los resultados deseados tengan lugar (Drucker P. , 2014).

En consecuencia, el estudio de la toma de decisiones al interior de las organizaciones ha concentrado la atención de una parte importante de los estudios relacionados con la administración de las organizaciones. El concepto técnico de toma de decisiones apareció, por primera vez, gracias a Herbert Simon, quien introdujo la teoría de las decisiones como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones (Simon H. , 1947). A partir de este estudio se empezaron a publicar estudios técnicos relacionados con la toma de decisiones, sin que esto signifique que anteriormente, la producción y los negocios en general no se encontraran bajo su influencia. Dentro de estos estudios se pueden destacar los

realizados por March, Mintzberg, Manis, Moody, Huber, Choo y Pomerol, quienes fueron los pioneros en realizar estudios sobre los elementos, componentes y características del proceso de toma de decisiones, de la evolución de este proceso, así como de la relación existente con el desarrollo organizacional (Rodríguez & Pinto, 2010).

El proceso para la toma de decisiones ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Inicialmente, durante la Revolución Industrial, los propietarios de las empresas eran los encargados de adoptar la totalidad de las decisiones y estas se basaban en criterios establecidos enteramente por ellos sin que mediaran fundamentos técnicos, teniendo absoluto control sobre los métodos de producción y los trabajadores, convirtiéndose en la única autoridad administrativa. Sin embargo, a medida que las organizaciones evolucionaban y se hacían más complejas, empezaron a requerir expertos que apoyaran a los administradores en las diferentes áreas del negocio tales como el derecho, el mercadeo, la ingeniería, las finanzas, entre otros. Como resultado de este cambio a principios del siglo XX, la toma de decisiones empezó a tomar como base las estadísticas operativas y la información interna del funcionamiento de la empresa, sin embargo, las herramientas existentes para el análisis de los datos y factores relacionados con las decisiones de las organizaciones no eran suficientes (Moody, 1991).

Con el inicio de la Segunda Guerra Mundial, aparece la investigación de operaciones (Operations research), desarrollada por un equipo de científicos que buscaron crear un método cuantitativo que apoyara la toma de decisiones para la mejor utilización del material bélico. No obstante, una vez finalizó la guerra, las ideas formuladas para las operaciones militares, fueron adaptadas al sector empresarial, como herramienta para determinar las alternativas de solución y la decisión final sobre la base de datos obtenidos empíricamente para mejorar la eficiencia y productividad (Taha, 2012).

A partir de estos desarrollos, la toma de decisiones ha ganado notoriedad por su importancia en los entornos organizacionales, asignándosele un carácter técnico, en contraposición a la perspectiva anteriormente dada, en la que se establecía que la toma de decisiones se encontraba enmarcada dentro de un acto de voluntad directiva, sin que respondiera a una estructura técnica, basada principalmente y casi en exclusiva en experiencias, en la que se aplicaban los mismos criterios y métodos utilizados para las decisiones rutinarias. En esta nueva visión, la toma de decisiones se enmarca dentro del concepto de proceso y se establece que no solamente tiene su lugar en el señor propiamente dicho de la dirección, sino que incluye a las personas que apoyan técnicamente a los dirigentes (Ruiz, 1973).

Estos cambios y la evolución en los enfoques de la toma de decisiones se encuentran directamente relacionados con la evolución y cambios del entorno organizacional: las organizaciones han evolucionado y se puede evidenciar con el surgimiento de factores determinantes como el surgimiento de un mercado global en el que se destaca la fortaleza de la economía global; de igual manera, la transformación de las empresas industriales en economías de servicios basadas en el desarrollo de conocimientos y gestión de la información, la evolución de las empresas comerciales donde el conocimiento es valorado como activo estratégico. Finalmente, el surgimiento de la empresa digital caracterizada por las relaciones con los clientes, proveedores y empleadores mediante el uso de redes digitales. (Laudon & Laudon, 2012).

Si bien es cierto que la toma de decisiones y la cultura organizacional son dos conceptos relevantes en la teoría de la administración, en la revisión bibliográfica realizada no se evidenció que se hayan realizado estudios que relaciones, de manera formal, cómo la cultura organizacional se entrelaza e incide en la toma de decisiones. Si bien es cierto que

existen estudios que relacionan la toma de decisiones con el liderazgo y se habla de la toma de decisiones grupales, en estos estudios no se hace una referencia directa a la relación entre la cultura organizacional y la toma de decisiones, más allá de estudios que indican que salvo en situaciones simples y cotidianas, las decisiones no recaen en una sola persona, sino que es necesario involucrar a otras personas a quienes se coordina y organiza para conseguir sus objetivos. (Ariño, 2005).

El estudio se desarrolla en tres secciones a saber, primero se hará una revisión del proceso de toma de decisiones, su clasificación según su complejidad e impacto, los factores que la influyen y los sujetos que intervienen. En la segunda sección, se abordará el concepto de cultura organizacional, sus características y los efectos que genera en las diferentes organizaciones. Finalmente, se argumentará que la cultura organizacional es un factor determinante para la toma de decisiones gerenciales y dada esta situación, cobra relevancia y utilidad contar con las herramientas necesarias para que este, se convierta en un factor positivo que conduzca mejores decisiones.

## 2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El interés principal de este texto es indagar cómo la cultura organizacional tiene relación con la toma de decisiones gerenciales y a partir de dicho análisis, establecer la forma en que este factor de influencia se puede convertir en una herramienta útil para tomar mejores decisiones gerenciales. En consecuencia, la pregunta que se aborda en este trabajo es *¿Cómo la toma de decisiones gerenciales se puede relacionar con la cultura organizacional y esta se puede convertir en una herramienta para la toma de decisiones?*



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General:**

Establecer, a partir de la revisión de estudios y publicaciones relacionados, cómo la cultura organizacional se relaciona con la toma de decisiones gerenciales.

#### **3.2. Objetivos específicos:**

- Entender el concepto de cultura organizacional y su impacto en las organizaciones.
- Analizar el concepto de toma de decisiones a nivel gerencial y los factores que se relacionan.
- Establecer la relación existente entre la cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. La toma de decisiones**

Para comenzar, es importante definir los conceptos eje de esta investigación. En primer lugar, hablaremos de lo que significa la toma de decisiones. Decidir es, según el diccionario de la lengua española, la acción de determinación o resolución sobre algo dudoso o que se toma tras una reflexión. (RAE, 2018). Las personas toman innumerables decisiones por día, desde la ruta que siguen para llegar al trabajo, qué compran para almorzar, hasta decisiones más relevantes como qué y dónde estudiar, sin embargo, el objeto de este ensayo es el análisis de las decisiones a nivel gerencial, donde los directivos deben tomar decisiones relacionadas por ejemplo con la compra de nuevos equipos para la empresa, la mejor alternativa entre el pago de horas extras o la contratación de nuevos empleados, el desarrollo de nuevos productos, etc. Este tipo de situaciones se presentan ante los gerentes de manera constante, brindando opciones limitadas de decisión, eliminando la aleatoriedad (Yacuzzi, 2007). Realizar un análisis por parte de la dirección a la toma de decisiones en las organizaciones es una función de suma importancia, esta tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de las organizaciones (Tsang, 2004).

La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles que una organización debe realizar, se trata de un proceso complejo, difuso y esencial, todas las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones son resultado de la toma de decisiones, en otras palabras, toda decisión es un compromiso para emprender una acción (March & Simon, 1976).

Las organizaciones necesitan tomar decisiones determinantes para que estas funciones se adapten, actúen y hagan frente a los problemas que afronta la organización (Jennings D. & Wattam S., 1996). Los problemas que afronta una organización son tomados para establecer una tipología de clasificación para las decisiones que se toman para la

resolución de estos, en la medida que se establezca un procedimiento, o las decisiones se tomen de forma repetitiva y rutinaria, se clasifican como programadas. En contraposición a estas, se encuentran las decisiones nuevas, no estructuradas y efectivas, que son clasificadas como decisiones no programadas (Simon H. A., 1957). A pesar de que se encuentren en posiciones opuestas, no existen decisiones totalmente programadas, o totalmente no programadas, incluso se pueden observar rasgos conocidos y en común en una misma decisión (Mintzberg, Rasighani, & Théorêt, 1976).

Adicionalmente a la tipología expuesta anteriormente, en un acercamiento a las teorías definidas para el estudio de la toma de decisiones, existen cuatro corrientes académicas bajo las que se analizan los modelos utilizados para realizar la toma de decisiones, y que están determinados por el criterio de decisión utilizado por el decisor (Acevedo Borrego *et. al.* 2010). La primera de estas corrientes es la determinada por la escuela del proceso administrativo, y se establece que criterio utilizado para decidir está determinado en el lucro, es decir que el proceso de decisión se enmarca dentro de los conceptos de costos y ganancias, buscando lo más eficiente y el mayor rendimiento (Samuelson & Nordhau, 2012).

La segunda corriente es la desarrollada por la escuela estructuralista, quien determina que el criterio base para la toma de decisiones es la optimización, dependiendo de la situación y la necesidad se establecerá si es la maximización o la minimización, el criterio bajo el que se contempla la elección se da en condiciones de certeza, riesgo e incertidumbre (Krajewski & Ritzman, 2000). Esta decisión se basa en los criterios establecidos en los modelos de toma de decisión basados en la investigación de operaciones.

La tercera corriente de pensamiento es la de la escuela conductista, en la que se afirma que las decisiones son tomadas bajo la teoría del rol de la personalidad y el

aprendizaje, y se establece que la decisión es la máxima satisfacción del hombre en la sociedad. Finalmente, desde el estudio de la teoría general de sistemas, y la teoría de juegos se introduce el efecto en los resultados y establece que el criterio de decisión está directamente relacionado con la solución de conflictos (Chiavenato, 2004).

Dentro del estudio de la toma de decisiones se pueden establecer tres diferentes modelos para la toma de decisiones, el primero de estos es el modelo para la toma de decisiones racionales, el segundo es el modelo para la toma de decisiones de racionalidad limitada y finalmente el modelo retrospectivo de la toma de decisiones. Sin embargo, más allá de realizar un análisis de cómo se llega a la toma de decisiones, el punto más importante es que estas decisiones sean efectivas y que se generen los resultados óptimos para cumplir con los objetivos propuestos por las organizaciones (Estrada, 2008).

Dentro de los modelos de decisión han existido distintas corrientes de pensamiento que analizan la capacidad de los agentes de decisión para la toma de decisiones. Desde la perspectiva de la escuela neoclásica, se presume que las personas tienen una racionalidad intrínseca que conduce a la optimización de las decisiones (Drucker, 1978). Posteriormente, aparece una postura más crítica, en la que se cuestiona la posibilidad que tiene el agente de tomar decisiones óptimas, como resultado de una racionalidad limitada (Simon, 1989). Finalmente, Jon Elster introduce el concepto que explica que en la acción racional se obliga a que el decisor realice un análisis mucho más minucioso del requerido en el que se integren elementos que integran la elección, es decir se deben tomar en consideración las creencias y la integridad (personales y organizacionales), vínculo de las preferencias entre las que se dan la elección y la decisión con la razón de ser de la empresa (Elster, 1989).

#### **4.1.1. El modelo de decisión racional**

El modelo basado en el proceso de decisión racional se enmarca dentro del término racional, es aplicable a aquellas decisiones que se realizan mediante el análisis consciente de las alternativas, evaluando los resultados de tipo extrínsecos, intrínsecos y trascendentes; por su parte el término no racional es aplicable a toma de decisiones intuitivas y de juicios. Este modelo fue desarrollado inicialmente por James March y Hubert Simon en 1958 y presentado en su obra *Organizations* y posteriormente por Richard Cyert y James March en el año de 1963, presentado en la obra *A Behavioral theory of the firm*. Este modelo concibe la toma de decisiones como un proceso dirigido la consecución de un objetivo, motivado por un problema en el que la ruta para la selección de la solución está regulada por reglas y rutinas; de forma tal que la organización actúa de una forma racional referente a su intención y procedimiento. (González, 2011). Es decir, el gerente deberá realizar la toma de decisiones basado en la mayor cantidad de elementos racionales posibles, buscando que de esta manera se evite que sus acciones caigan en la irracionalidad, además que se alcance una mayor objetividad y certeza de las mismas. Así pues, apelar a la racionalidad del agente decisor es un elemento determinante en la reflexión de toda decisión gerencial. (Arrendondo & Vázquez, 2013).

El modelo de decisión racional basa su teoría en supuestos de difícil cumplimiento. En primer lugar, los problemas deben ser fácilmente evidenciables, así como también los objetivos que se pretenden alcanzar. Sumado a esto, las personas de la organización que se ven influenciadas por la decisión deben estar de acuerdo con los criterios que se tomarán para evaluar la situación y su valor. Análogamente, los decisores deben conocer todas las alternativas de solución, y deben tener la posibilidad de realizar la previsión de todas las consecuencias derivadas de decisiones que se tomen. El modelo presupone que los decisores

son racionales, lo que significa que en el proceso de identificación de los problemas no poseen ningún tipo de sesgos. De la misma manera supone que estos están en la capacidad de procesar toda la información relevante concerniente al problema y que tienen la posibilidad de analizar y evaluar las consecuencias inmediatas y futuras de la decisión ideal. Finalmente, el modelo también supone que los decisores buscan la alternativa que maximice sus resultados. (Yacuzzi, 2007)

Tradicionalmente, el modelo de decisiones racionales ha sido enseñado por diferentes autores como un proceso compuesto por 7 etapas, que deben ser surtidas por el decisor. A continuación, se presentarán los pasos del proceso de decisión racional propuesto por Hitt. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

**Etapa 1.** La identificación de las situaciones en las decisiones. En este paso se realiza la identificación de los problemas, donde se establece puntualmente la situación que se debe resolver, se define si se trata de una decisión programada o no programada y si esta es resultado de un problema mayor.

**Etapa 2.** Desarrollar los objetivos y criterios. Esta etapa plantea al decisor la importancia del establecimiento y delimitación de los objetivos de la decisión y los criterios que se tendrán en cuenta, buscando que se delimite el problema y oriente al decisor en la búsqueda de la alternativa más conveniente.

**Etapa 3.** Generar alternativas. Esta etapa consiste en la recopilación de información externa e interna a la empresa que permita dar un espectro amplio de alternativas que faciliten que se pueda llegar a tomar una decisión óptima. En el modelo se supone que el decisor tiene la posibilidad de conocer la totalidad de las alternativas de decisión.

**Etapa 4.** Analizar las alternativas. Luego de establecer las posibles alternativas, el modelo indica que se debe realizar el análisis a cada una de estas. El análisis de las

alternativas puede realizarse de diversos modos y en esta etapa, el decisor deberá decidir sobre lo que es *correcto*, en lugar de sobre qué es *aceptable*, con objeto de cumplir las condiciones de campo (Drucker P. F., 2004).

**Etapa 5.** Seleccionar la alternativa. La selección de la alternativa se realizará de forma automática, para esto el decisor deberá escoger la que mejor satisfaga los objetivos y los criterios de la decisión establecidos en la etapa 2.

**Etapa 6.** Implementar la decisión. La implementación de la decisión parte de la premisa de que el gerente o directivo realizará una asignación de recursos óptimos, realizando la planeación de tareas, los procesos y los tiempos, la asignación de responsabilidades, etc.

**Etapa 7.** Verificación y evaluación de los resultados, que permitirá el desarrollo del aprendizaje organizacional, así como la posibilidad de corregir aquellos resultados que no resultaron satisfactorios para la organización. De igual manera, así como en la etapa 3 en la que el decisor formula alternativas de decisión, en esta etapa es necesaria la recolección de una gran cantidad de información, así como el control oportuno para que se ataquen los resultados negativos a tiempo. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

#### **4.1.2. El modelo de racionalidad limitada**

El modelo de la racionalidad limitada en la toma de decisiones plantea que incluso en la resolución de problemas relativamente simples, no es posible llevar a cabo una solución óptima desde la visión de la racionalidad ya que es imposible analizar todas las alternativas posibles. Tal como lo expresó el economista Milton Friedman Un “*realismo*” completo es claramente inalcanzable y el problema de si una teoría es lo “*suficientemente realista*” puede resolverse únicamente observando si suministra predicciones suficientemente buenas para el objetivo de que se trate o si son mejores que las ofrecidas por teorías alternativas. (Friedman, 1967, pág. 42).

Herbert Simon fue el primer autor en presentar objeciones al planteamiento de la teoría racional, argumentando que no existía la capacidad de evidenciar que en situaciones reales en las que las personas se vean enfrentadas a tomar una decisión que represente algún nivel de complejidad, estas tengan la capacidad de desarrollar las actividades planteadas por el modelo racional. Finalmente, en su teoría no descarta la posibilidad de que el inconsciente es un mejor decisor que la consciencia. (Simon H. A., 1955).

A partir de esta tesis, diferentes autores empezaron a desarrollar estudios en los que se rebatían los principios de la teoría racional, fundamentando que cuando las personas deben tomar una decisión, son influenciadas tanto por los deseos que poseen como por las oportunidades que creen tener. No existe la posibilidad de asegurar que esas influencias sean correctas: es posible que el decisor no tenga en cuenta algunas de las opciones que en realidad le son beneficiosas o, puede creer que le son favorables ciertas alternativas que en realidad no lo son, por lo tanto, no es posible garantizar que elegirán la mejor alternativa (Elster, 1989).

Según esta afirmación la racionalidad de las personas se ve limitada desde dos aspectos importantes: el primero de estos hace referencia al entorno que rodea al decisor, que se relaciona directamente con factores exógenos como la cultura, las organizaciones en las que ha estado, etc. que influyen la decisión ante la imposibilidad del decisor de acceder a la información perfecta, ni contar con la certeza de tomar la decisión correcta. El segundo aspecto está relacionado con el proceso mental que debe desarrollar el decisor, pues este no tiene la capacidad de cálculo perfecto, ni una estructura que le permita escoger la mejor alternativa, y es así como se ve influenciado por factores como la experiencia, la memoria, la percepción, las creencias y la sensibilidad personal (Elster, 1989).



En la Teoría de la racionalidad limitada, no se define al decisor como un ser irracional, se define como un ser que trata de ser racional con lo que tiene a su disposición. Simon (1979) identifica los siguientes aspectos que limitan e impiden una toma de decisión racional por parte del decisor:

“1. Limitaciones cognoscitivas basadas en limitaciones mentales, hábitos, reflejos; por la extensión y la información que posee, y por los valores o conceptos de propósito que pueden ser diferentes de los objetivos de la organización.

2. Simplificación de los procesos de decisión, a través del uso de rutinas, reglas y modelos heurísticos con el fin de reducir la incertidumbre y hacer frente a la complejidad”. (Simon H. , 1979, pág. 493)

Por lo tanto, se establece que la teoría racional es incapaz de para abordar plenamente el proceso de toma de decisiones que llevan a cabo los individuos en la vida real. Ante la dificultad de generar un modelo que optimice las decisiones, la teoría de la racionalidad limitada busca caminos satisfactorios para el decisor. Teniendo en cuenta que la realidad para cada decisor es diferente y cada persona percibe una realidad parcial y simplificada, el modelo no pretende abarcar la totalidad del mundo real, sino que busca soluciones que le sean satisfactorias ante la realidad de cada decisor. (Fonseca, 2013)

Del mismo modo que con el modelo racional, para el modelo de toma de decisiones con racionalidad limitada los autores establecen supuestos en los que se basa dicho modelo, en el que se sostiene que la información que tiene el decisor es imperfecta, puesto que la idea de una información perfecta no está concebida como algo posible, adicionalmente se establece que para obtener esta información se debe incurrir en costos, en algunos casos elevados. En cuanto al decisor se establece que las preferencias personales afectan las decisiones, así como el poder también tiene influencia sobre estas. También se establece que

las personas tienen una limitada capacidad cognitiva, el tiempo se constituye como una restricción y la complejidad de los problemas se convierte en un factor limitante, más cuando las personas son conscientes de sólo una pequeña fracción del entorno. (Fonseca, 2013)

En el desarrollo de la teoría del modelo de racionalidad limitada se establece una metodología basada en ocho etapas para la toma de decisiones.

**Etapa 1.** Establecer la meta buscada o definir el problema por resolver.

**Etapa 2.** Señalar el nivel apropiado de desempeño.

**Etapa 3.** Emplear heurísticas para estrechar la solución a una alternativa única y prometedora.

**Etapa 4.** Si no se encuentra una solución aceptable, bajar el nivel de la solución esperada y repetir 2 y 3.

**Etapa 5.** Después de encontrar una alternativa viable, evaluar su aceptabilidad.

**Etapa 6.** Si la alternativa es inaceptable, repetir 3 a 5.

**Etapa 7.** Si es aceptable, implementarla.

**Etapa 8.** Después, evaluar la manera en que se cumplió (o no) la meta y subir o bajar el nivel para decisiones futuras. (Hitt, Black, & Porter, 2006).

#### **4.1.3. El modelo retrospectivo de la toma de decisiones**

En el modelo retrospectivo de la toma de decisiones, se estudia la forma en que el decisor intenta realizar la justificación de la elección tomada después de haberla realizado. Es un modelo más específico que el racional y el de racionalidad limitada. En el modelo el decisor identifica desde el principio una opción predilecta de manera implícita, y al mismo tiempo establece una alternativa de confirmación. Por ejemplo, los gerentes pueden tomar sus decisiones o elegir entre diversas opciones sobre la base de la intuición, de

recomendaciones de otros colegas, o por costumbre, utilizando la opción predilecta implícita. En el proceso decisorio actúa luego la distorsión perceptual, por la cual se resaltan las características positivas del favorito implícito y se minimizan las de la alternativa. Bajo este modelo se identifica que el decisor intentará dar una base científica a la decisión tomada intuitivamente. En muchos casos es posible que esta decisión tomada de manera intuitiva sea correcta y, de hecho, en algunas situaciones la solución intuitiva es más rápida y mejor que la racional. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

#### **4.2. Cultura organizacional**

Las organizaciones siguen un conjunto de parámetros propios, establecidos con el fin de cumplir con los objetivos trazados en su planeación estratégica, generar un mejoramiento continuo en sus procesos y contar con altos estándares en sus indicadores de productividad y competitividad. Estos parámetros son el eje sobre el cual engranan los objetivos organizacionales y son la guía conductual de los miembros de las empresas para enfrentarse a diferentes situaciones controlando al máximo el riesgo inherente de las decisiones tomadas. (Barney, 1986)

El concepto de cultura organizacional ha sido centro de numerosas investigaciones, por ser de vital importancia en las organizaciones y su utilidad en el análisis del comportamiento de las personas dentro de estas. Sin embargo, no existe un consenso en relación con su significado y definición. Por una parte, existen estudios que definen la cultura en términos de utilidad, como una variable organizacional, como herramienta para ayudar a los miembros de las organizaciones a dar sentido a su mundo social y a superar los problemas de adaptación. Por otro lado, se encuentran los estudios que describen la cultura principalmente en términos de herramienta de investigación social (Harris & Ogbonna, 1998).

Entender su definición implica conocer el concepto de cultura y los efectos que genera en las organizaciones, para autores como Aguirre (2004) la cultura es un sistema de conocimientos e ideas apropiadas que fundamentan el origen del comportamiento o conducta de quienes componen una organización. Según Capelli (2003) la cultura se divide en dos grupos al interior de la empresa: Macrocultura, como la forma de hacer las cosas en la organización (valores y formas de relacionarse) y Microcultura como el clima y la forma de interacción interpersonal que caracteriza a una división, departamento o equipo.

Por otro lado, Pettigrew (1979) define como cultura organizacional el sistema de significados públicamente aceptados por un grupo particular en un tiempo determinado, en otras palabras, es un grupo de conceptos relacionados en el ámbito cultural mediante símbolos, lenguaje, ideología, creencia, rituales y mitos al interior de una organización.

Desde el punto de vista del comportamiento o la conducta de los individuos que forman parte de una organización, Schein (1996) define cultura organizacional como un patrón de concepciones que un grupo determinado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de enfrentamiento a sus problemas de adaptación externa e integración interna que ha trabajado lo suficientemente bien para ser considerado válido y por lo tanto, enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.

Para Schein (1996) la cultura organizacional está conformada por tres niveles, el primero de estos se relaciona con los artefactos, que son las estructuras y procesos visibles, dentro de estos se pueden incluir el entorno físico que rodea a las personas de la organización, que es el nivel que cuenta con la mayor visibilidad, aunque no por esto se puede decir que cuenten con facilidad para descifrarlos. Son tangibles, y permiten hacer un acercamiento a la cultura existente en la empresa. El segundo nivel establecido se relaciona con los valores

adoptados y declarados: se trata de objetivos y estrategias que funcionan como justificaciones de las decisiones a tomar. Estos valores sirven para predecir la forma en que se comportan los miembros de la organización. No obstante, en algunos casos se pueden evidenciar diferencias entre lo que dictaminan los valores y el comportamiento real de los miembros de la organización, lo cual es un área que aún no tiene explicación en las organizaciones. (Schein, 1996)

El tercer nivel está definido por los supuestos básicos, que hacen alusión a las medidas que se han adoptado con éxito en el pasado para solucionar problemas de adaptación interna y externa, y por tanto los miembros de la organización las asumen y las usan de forma automática. Por esto, el autor afirma que los supuestos básicos son creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos asumidos como válidos inconscientemente por los miembros de la organización y que sirven de base para adopción de los valores y artefactos. (Schein, 1996).

Finalmente, Schein agrega que la cultura se expresa como creencias e ideologías que comparten los miembros de la organización, quienes trabajan de manera inconsciente en sus labores diarias y asumen la planeación estratégica de la empresa. Adicionalmente, para Schein los líderes de las organizaciones pueden guiar sus decisiones a través de:

- La acción planeada y consciente de sus reacciones frente a la crisis.
- La planeación de funciones.
- Las recompensas.
- Las prácticas de gestión humana.

Continuando con el planteamiento de Schein, uno de los roles fundamentales de los líderes es la creación, conducción y en casos extremos y necesarios la destrucción de la

cultura organizacional (Schein, 1996), es decir que sobre los hombros de los líderes recae la responsabilidad de defender los valores y las creencias de la cultura organizacional, a través de sus acciones y decisiones.

Otra definición de Cultura Organizacional fue la enunciada por Robbins (2004) en la que asevera que la cultura organizacional está compuesta por un grupo de conceptos básicos que alimentan la ideología compartida por los miembros de una organización. Los funcionarios con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización asumen la cultura organizacional de forma similar, la cual, sirve como indicador para controlar y focalizar las actitudes y los comportamientos de los empleados aceptando así mismo la existencia de subculturas al interior de la organización. Para Robbins las organizaciones poseen una cultura dominante a través de los valores y principios que rigen a una entidad y que aceptan y aplican la mayoría de sus miembros al igual que los diversos conjuntos de subculturas, los cuales reflejan los problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan sus miembros Robbins (2004).

Finalmente, Alabart y Portuondo (2004) definen la cultura organizacional como un conjunto de paradigmas estructurados durante el periodo de vida de una organización, como resultado de las continuas relaciones e interacciones entre sus miembros, generando de esta forma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la efectividad de la organización. Estas se relacionan a continuación:

- Elementos básicos de la cultura organizacional
- Etnohistoria
- Enoterritorio
- Creencias

- Mitos
- Religión
- Filosofía e ideología
- Valores
- La comunicación: los lenguajes y los rituales (Alabart y Portuondo 2004).

El proceso de asociar valores y creencias conlleva a fomentar un comportamiento proactivo en el grupo de personas de la organización. Dentro de este proceso, el líder juega un papel esencial como principal transmisor de la cultura, y será quién posibilite la creación de un clima que propicie el desarrollo exitoso de la organización.

## 5. CONCLUSIONES

A partir de la revisión de la literatura y la construcción del estado del arte, se encontró un vacío en el estudio sobre la relación e influencia de la cultura organizacional sobre la toma de decisiones. En este contexto, se encontraron razones de peso para darle importancia a dicha relación las cuales se explican a continuación.

En primer lugar, con el estudio de la cultura organizacional se establece y se hace evidente la necesidad que tiene el gerente de actuar con base en las reglas y normas existentes en la empresa; es decir, el actuar de los miembros de las organizaciones está enmarcado dentro de lo que Schein (1996) denomina como el patrón de concepciones, que determina de forma primordialmente inconsciente la conducta de las personas que pertenecen a la organización, esto trae como consecuencia actuaciones contrarias o distantes de la cultura organizacional moldeada por el patrón de concepciones.

En segundo lugar, en relación con la toma de decisiones, según la literatura consultada, los autores establecen la imposibilidad que tienen los seres humanos para tomar decisiones completamente racionales, es decir, siempre se verán influidos por elementos de tipo irracional. Sin embargo, se establece la necesidad de crear herramientas que soporten a las personas para que tomen la decisión más acertada posible y con la que la organización obtenga el mayor beneficio.

Finalmente, se concluye que no existe la suficiente literatura que relacione de manera teórica los conceptos de cultura organizacional toma de decisiones gerenciales, sin embargo, al hacer un análisis de las definiciones y de los elementos que los componen se pueden establecer puntos comunes, con los que fácilmente se puede determinar una relación directa. Elementos como el liderazgo, los valores, la planeación, la estrategia, el aprendizaje, el



aprendizaje a partir del relacionamiento, la experiencia y el consenso, son características determinantes presentes dentro de estos dos conceptos.

## **6. RECOMENDACIONES**

Con base en los vacíos y problemáticas identificados en este trabajo y señalados en las conclusiones se formulan las siguientes recomendaciones:

Dentro de los elementos que componen la cultura organizacional o el llamado patrón de concepciones, las empresas deberían propender por hacer conscientes la mayoría de los elementos que determinan el actuar, influenciándolos de manera positiva para crear aprendizajes y comportamientos sanos dentro de la organización, convirtiendo la cultura en una herramienta que permita el desarrollo organizacional.

Potenciar la cultura organizacional como herramienta para la toma de decisiones gerenciales, basada en sistemas estructurados y especializados que se ajusten a las características propias de la cultura de cada organización, teniendo en cuenta elementos como experiencia, valores, aprendizaje social, género y demás elementos inmersos dentro de lo que se ha establecido como cultura organizacional.

Por tal motivo, se puede evidenciar que no solo es necesario tomar conciencia sobre la relación entre cultura organizacional y toma de decisiones, sino también a partir de esto desarrollar herramientas que permitan que la cultura organizacional se convierta en un instrumento que brinde guía y soporte al gerente en el momento de tomar decisiones.

## 7. REFERENCIAS

- Acevedo Borrego, A., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Producción y Gestión. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 18-27.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Alabart, Y., & Portuondo, A. (2004). Diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Resultados de Investigación. Folletos gerenciales*, 8(1), 35-52.
- Ariño, M. Á. (2005). *Toma de Decisiones y Gobierno de Organizaciones*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Arrendondo, F. G., & Vázquez, J. C. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cudernos de administración*, 135 -158.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 656-665.
- Capelli, P. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: Deusto.
- Chiavenato, & Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Downs, A. (1966). *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Company.
- Drucker, P. (1978). *La decision efectiva*. México: Publicaciones Ejecutivas.
- Drucker, P. (2014). *La Gerencia de Empresas*. Argentina: Sudamericana.
- Drucker, P. F. (2004). La decisión eficaz. *Harvard Business Review: La toma de decisiones*.

Elster, J. (1989). *Tuercas y tornillos Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa.

Estrada, F. (2008). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*, 84-102.

Fonseca, C. M. (2013). Toma de decisión: ¿teoría racional o de racionalidad limitada? *Kálathos*.

Friedman, M. (1967). *Ensayos sobre economía positiva*. Madrid: Editorial Gredos.

González, P. (2011). Asociación significativa entre los modos de conversión de conocimiento y los modelos de decisión en las Mipymes de Cali-Colombia. *Estudios Gerenciales*, 27, 151 - 168.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations. *Personnel Review*.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Jennings D. & Wattam S. (1996). *Toma de decisiones un enfoque integrado*. México D.F.: CECSA.

Koenes, A. (1995). *Toma de Decisiones Eficaces*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de operaciones, Estrategia y análisis*. México: Prentice Hall.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Llanos Encalada, M. d., & Bell Heredia, R. E. (2018). La Cultura Organizacional: Abordaje Conceptual y Delimitación. *Ecociencia*.

- March, J., & Simon, H. (1976). *Primer on Decision Making: How Decision Happen*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Rasighani, D., & Théorêt, A. (1976). the structure of 'Unstructured' Desicion Processes. *Administrative Science Quaterly*, 246-275.
- Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Moresi, E. A. (2000). Delineando o valor do sistema de informação. *Ciência da Informação On-line version ISSN 1518-8353*, 14-24.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- RAE. (2018). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=BxP6lay>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Cruz, Y., & Pinto Molina, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *ACIMED*, 0.
- Ruiz, M. (1973). Introducción al estudio del proceso decisorio. *Documentación Administrativa*(154). Obtenido de <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/docview/2012175388?accountid=30799>
- Samuelson, P. A., & Nordhau, W. D. (2012). *Economía*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.
- Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

- Simon, H. (1947). *El comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organization. *American Economic Review*, 493 - 513.
- Simon, H. (1989). *Administrative behavior*. New york: The Free Press.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 99-118.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: A case of Decision Making Process in Administrative Organization*. New York: McMillian.
- Taha, H. A. (2012). *Investigación de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Tsang, E. W. (2004). Superstition and decision-making: Contradiction or complement? *Academy of Management Executive*, 92-104.
- Yacuzzi, E. (2007). Un panorama de los modelos de decisión. *Serie Documentos de Trabajo*. Recuperado el 16 de 03 de 2019, de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/358.pdf>