

¿LA TENDENCIA TECNOLÓGICA PREDOMINA LA TOMA DE DECISIONES  
GERENCIALES? REVISIÓN DE UN CASO DE ÉXITO EMPRESARIAL

HECTOR DAVID RODRÍGUEZ LUQUE

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, D.C.  
2020

**Tabla de Contenidos**

Resumen.....	1
Abstract .....	1
Introducción .....	2
Definición del problema .....	3
Objetivo general.....	3
Marco teórico .....	4
La tecnología en los servicios de propiedad intelectual en Colombia .....	4
¿Qué es un gerente y qué hace? .....	5
Proceso de toma de decisiones.....	6
Toma de decisiones.....	11
Racionalidad .....	11
Racionalidad limitada .....	12
Intuición .....	13
La firma de abogados.....	15
Conclusiones.....	17
Referencias bibliográficas.....	19

**Lista de figuras**

Figura 1. Proceso de toma de decisiones .....	8
Figura 2. Premisas de la racionalidad .....	12
Figura 3. ¿Qué es la intuición? .....	14

## **Resumen**

Si bien la tecnología es un avance que ha aportado al crecimiento y consolidación de muchas empresas, existen muchas otras que no lo consideran un factor prioritario para la consecución del éxito. Para entender cómo funcionan las organizaciones, es necesario conocer cómo se toman decisiones, para lo cual se hace un recorrido por la gerencia, la toma de decisiones y finalmente se revisa el caso de una firma de abogados colombiana especialista en propiedad intelectual contrastando la teoría con la empresa para entender el éxito de la misma.

**Palabras clave:** toma de decisiones, gerencia, tecnología, racionalidad limitada, intuición.

## **Abstract**

Although technology is an advance that has contributed to the growth and consolidation of many companies, there are many others that do not consider it a priority factor for achieving success. To understand how organizations work, it is necessary to know how decisions are made, for which a tour is made through management, decision-making and finally the case of a Colombian law firm specialized in intellectual property is reviewed, contrasting the theory with the company to understand the success of it.

**Key words:** decision making, management, technology, limited rationality, intuition.

## Introducción

El gobierno de Colombia durante los últimos años ha aprobado políticas que le permitan al país afrontar y aprovechar los retos de la cuarta revolución industrial (4ri) para ser competitivo. Estas políticas han permitido que entidades como la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) fortalezca el sector de Propiedad Intelectual (PI) mediante el uso de tecnología, como lo es la plataforma SIPI de la SIC, que facilita los trámites relacionados al registro marcario y de patentes. Esta es una invitación para las firmas de abogados que tienen un área de práctica de PI o incluso es su negocio principal (core business), para apropiarse de la tecnología y generar iniciativas con el fin de ofrecer servicios diferenciales a las personas o empresas que gracias a las iniciativas y políticas públicas deciden crear nuevas marcas, lemas comerciales e invenciones que son susceptibles de registros ante la SIC para proteger sus derechos, y que generen un cambio en el sector jurídico que desde siempre ha sido considerado como un negocio tradicional. En el país hay más de 100 emprendimientos de LegalTech – uso de tecnología en servicios legales - en el 2020, que apuntan a ofrecer servicios indistintamente por abogados u otros profesionales, apoyados por el uso de inteligencia artificial o que presten servicios de manera remota, lo que confirma la tendencia al uso de tecnologías para el futuro empresarial en el país. Por lo anterior, el presente ensayo tiene como propósito revisar el por qué una firma de abogados colombiana especialista en PI consolidada en su sector, a pesar de contar con los recursos suficientes para crear iniciativas de tipo tecnológico, no ha tomado la decisión y aun así ha logrado consolidarse y mantenerse como referente en Colombia.

### **Definición del problema**

La tendencia en la actualidad corresponde al uso de la tecnología como principal aliado para afrontar los retos empresariales, y se presume que al estar alineado con las tendencias garantiza en gran medida el éxito de la organización.

El gobierno colombiano ha aprobado políticas que buscan hacer al país más competitivo al afrontar y aprovechar los retos de la cuarta revolución industrial. La SIC ha lanzado una plataforma para gestionar los trámites de propiedad industrial, con la cual soportaron tecnológicamente el proceso. Lo anterior confirma la tendencia al uso de tecnologías como soporte empresarial, pero en Colombia existen muchas empresas que no logran adaptarse a la realidad al no apropiarse y entender la importancia de la toma de decisiones, por lo cual terminan cediendo a las tendencias sin obtener los resultados esperados.

Para las nuevas empresas del sector jurídico e incluso de otros sectores, es importante entender el proceso de toma de decisiones en torno a la organización, para que puedan tener un criterio frente a las tendencias y así lograr identificar una posición ventajosa en el sector.

### **Objetivo general**

Describir el proceso de toma de decisiones en torno a la organización, como herramienta para alcanzar el éxito y perdurar en el tiempo.

## **Marco teórico**

### **La tecnología en los servicios de propiedad intelectual en Colombia**

La globalización sin duda ha contribuido para el desarrollo de los países, y Colombia no es la excepción. El gobierno nacional desde hace unos años ha aprobado políticas de cara a afrontar y aprovechar los retos de la cuarta revolución industrial (4ri) para hacer competitivo al país, como lo es el documento CONPES 3975 POLÍTICA NACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL E INTELIGENCIA ARTIFICIAL de 2019. En pro de la competitividad del estado, se preocupa por ser eficiente en sus procesos y facilitar los trámites a los ciudadanos, de allí que la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) para el año 2016 lanzara la oficina virtual de propiedad industrial SIPI, una plataforma que aporta al propósito de “acercar todos y cada uno de los servicios que se prestan a través de la Delegatura para la Propiedad Industrial en todos los rincones del país.” (Nuevo sistema de propiedad industrial entra en operación, s.f.).

Este avance tecnológico fue muy importante para el sector de propiedad industrial en Colombia, ya que en efecto ha permitido atender la demanda creciente de solicitudes presentadas a la SIC, (entidad que se encarga del registro de PI en nuestro país,) que ha surgido por “La expansión de nuevas marcas y lemas comerciales, gracias a iniciativas y políticas públicas que han facilitado el emprendimiento y el surgimiento de sociedades en Colombia” (Bufetes apuntan a la propiedad intelectual y emprendedores, 2018). A pesar de la pandemia que afecta al mundo en la actualidad, hasta agosto de 2020 se han presentado 19.241 solicitudes de marcas por productos y servicios ante la SIC, superando en 5% al año inmediatamente anterior y 7% al 2018 según las cifras publicadas en el portal de estadísticas PI de la Superintendencia de Industria y Comercio (Superintendencia de Industria y Comercio 2020).

En Bogotá, D.C., existe una Firma de abogados especialista en Derecho Propiedad Intelectual reconocida en el Ranking Chambers and Partners 2020 Lantin America en el área de práctica Intellectual Property. La firma cuenta con un sistema de información que almacena datos del negocio desde hace más de 25 años, y a pesar de que han invertido tiempo y otros recursos para el mantenimiento y limpieza de los datos, la gerencia no ha tomado la decisión de explotar la información o de soportar su operación con herramientas tecnológicas avanzadas. Además de lo anterior, la firma en sus últimos años ha abierto nuevas líneas de negocio que han permitido apoyar a otras empresas en procesos de modernización y apropiación de recursos tecnológicos en sus procesos, en otras palabras, procesos de innovación, pero ¿por qué no se toman decisiones en la firma que permita aprovechar las oportunidades tecnológicas y alinearse con las tendencias actuales? Para acercarnos a la respuesta de esta pregunta es necesario conocer cómo funciona la organización: “Explicar cómo funcionan las organizaciones es explicar cómo se toman las decisiones”(Simon, 1944, 1946, 1965; Nutt, 1984; Gavetti, Levinthal y Ocasio, 2007; Hodgkinson y Starbuck, 2008; Luhmann, 2005, 2010; Miller y Wilson, 2010, citado en Espinosa Luna, 2009), por lo cual vamos a iniciar abordando la gerencia y lo que hace, para posteriormente adentrarnos en el proceso de toma de decisiones.

### **¿Qué es un gerente y qué hace?**

Para hablar de gerencia debemos remitirnos al significado de administración, la cual “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins y Coulter, 2005, p.7) y un gerente es una persona que administra, por lo cual el gerente es quien coordina las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Para Drucker (1979) un gerente “es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los "recursos de la producción" siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción” (p.13), y para Herbert A. Simon (1960, citado en Robbins y Coulter, 2005) la gerencia es sinónimo de toma de decisiones. Todas las referencias del gerente están estrechamente relacionadas con la administración, y aunque ya la definimos, no podemos negar que las empresas, aunque pueden tener el mismo negocio principal (core business), internamente se pueden comportar totalmente diferentes, por lo cual su administración o dirección tiende a ser algo complejo de explicar, pero su principal objetivo debe ser el de generar valor a la empresa. En realidad, un gerente realiza muchas funciones, como lo son las administrativas, que incluye el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), o las funciones por roles como lo menciona el académico Henry Mintzberg, quien comenta que el gerente se comunica con el interior, el exterior y con la organización en sí, pero es de resaltar la función de toma de decisiones, eso hace a un gerente, ya que según Tsang (2004, citado en Arrendondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C., 2013) tiene impacto directo en el éxito o fracaso de las decisiones tomadas dentro de la organización.

Retomando el caso de la firma de abogados, en efecto cuenta con un director que es la persona encargada de administrar la empresa, y con la explicación anterior ya se entiende cuál es su rol y qué debe hacer, pero hasta aquí no hemos determinado la respuesta a nuestra pregunta, por lo cual continuaremos revisando la toma de decisiones.

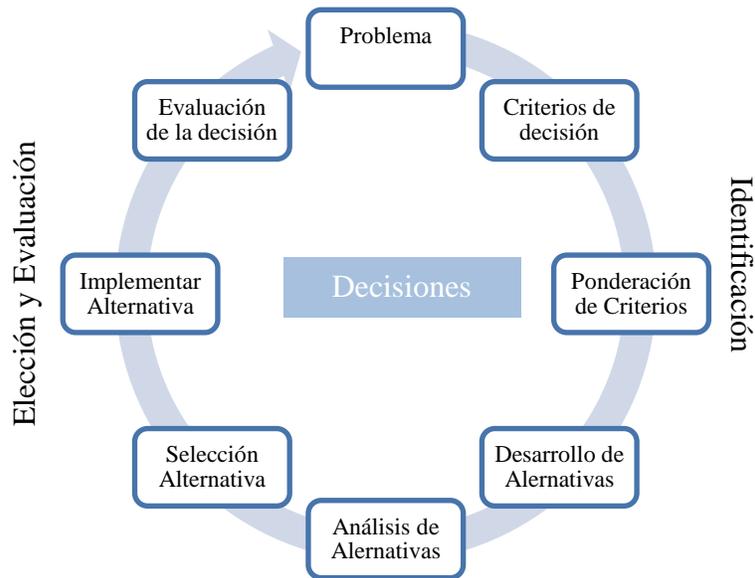
### **Proceso de toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso en el cual se identifica una oportunidad o situación o problema por resolver, elegir entre dos o más alternativas y finalmente evaluar el resultado de la elección, para saber si la decisión tomada fue buena o mala. En la cotidianidad las personas

toman decisiones, y aunque superficialmente se reduce a una simple elección, en realidad no lo es, se aplica el concepto de proceso que acabamos de definir. Por ejemplo, en la vida diaria tomamos la decisión de almorzar, aunque aparentemente es una decisión simple, sin ser conscientes en realidad evaluamos diferentes alternativas, como los son almorzar fuera de casa o cocinar, y empiezan a aparecer factores a medida que avanzamos en el proceso hasta tomar una decisión. En las empresas ocurre exactamente lo mismo, en todos los niveles las personas toman decisiones, pero si anteriormente afirmamos que un gerente lo hace la toma de decisiones, entonces ¿un mensajero que toma decisiones también lo es? Teniendo en cuenta el concepto relacionado la respuesta es sí. El mensajero puede desarrollar el ciclo PHVA para el desarrollo de sus labores, cumpliendo con funciones administrativas, planear una ruta para ser más efectivo en su reparto, elegir otra calle para pasar en caso de que se encuentre cerrada, o un sinnúmero de situaciones que se puedan presentar, se comunica con el interior (remitentes) y con el exterior (destinatarios) de la organización en nombre de ella, está administrando sus recursos, y a su vez está tomando decisiones para cumplir con el objetivo de su trabajo, pero la diferencia con un cargo de gerente radica en el grado de responsabilidad que tiene a cargo, ya que el mensajero puede tomar una mala decisión y quizá pierda su trabajo, mientras que el gerente puede llevar al éxito o al fracaso a la empresa.

De acuerdo con Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005), el proceso decisional está segmentado en ocho etapas que trataremos a continuación:

Figura 1. Proceso de toma de decisiones



Fuente. Adaptado de Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005)

**Problema:** “Discrepancia entre la situación actual y la situación deseada” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Esta etapa se puede considerar como el origen del calificativo para el desempeño del gerente, ya la identificación es algo subjetivo, y depende de su correcta definición la solución a un problema o el aprovechamiento de una oportunidad, ya que si no se realiza de manera correcta prácticamente es el equivalente a no hacer nada, y de ahí la calificación de gestión. Hay que tener presente que esta etapa constituye el inicio de un proceso decisional que al finalizar impactará directamente a la empresa.

**Criterios de selección:** “los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Los gerentes deben identificar factores que sean de relevancia para tomar una decisión.

**Ponderación de criterios:** Se debe dar una ponderación en forma ordenada a los criterios identificados en la etapa dos, para asignarles la prioridad correcta en la decisión (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Una vez identificados los criterios de selección, los mismos pueden no tener

la misma relevancia para tomar la decisión, por ejemplo, si voy a comprar una casa un criterio de decisión importante para mi es el precio, por lo cual le otorgaría una ponderación alta para tomar la decisión, pero para alguien más puede que el precio no tenga tanta importancia, pero si la ubicación del inmueble. Así mismo ocurre con los gerentes, lo que puede ser relevante para algunos para otros no, y en la vida real es una habilidad que desarrollan para encontrar la relación de importancia entre los criterios, además que la decisión a tomar sea lo más cercano a lo esperado por el mismo.

**Desarrollo de alternativas:** “preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Aquí juega un papel importante la creatividad y conocimiento del gerente para plantear diferentes soluciones al problema u oportunidad identificado, ya que de acuerdo con la calidad de estas alternativas depende gran parte la efectividad de la solución. Es importante precisar que en esta etapa no se evalúa la alternativa, simplemente se plantea.

**Análisis de alternativas:** “Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Para realizar este análisis es necesario valerse del resultado obtenido en las etapas uno, dos y tres, y proceder de la siguiente manera:

- 1) Se debe comparar el problema identificado con cada uno de los criterios establecidos, y de ahí se procede a calificar cada alternativa, con una escala de acuerdo con el criterio del tomador de la decisión.
- 2) La calificación dada en el punto 1, se debe multiplicar por la ponderación definida para cada criterio, con el fin de mostrar el verdadero impacto en la alternativa.

3) Finalmente se obtiene el resultado de cada alternativa (sumatoria del resultado punto 2), que es producto del análisis crítico mencionado al inicio.

**Selección de una alternativa:** “elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). De acuerdo con el resultado de la etapa anterior, basta con seleccionar la alternativa que obtuvo un mayor valor ya que se considera como la mejor.

**Implementación de una alternativa:** “se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Esta es una etapa importante del proceso de toma de decisiones, ya que muchas organizaciones realizan prácticamente todo el proceso bien hasta la selección de la solución, pero fallan en la implementación, por lo cual los resultados se asemejan a no haber tomado la decisión correcta. Para implementar la alternativa, es relevante que el gerente comprometa a las personas de su organización, y en lo posible incluirlas en el proceso de toma de decisiones para que sientan que la idea es propia y sea más alta la probabilidad de implementación exitosa.

**Evaluación de la decisión:** “evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Como la toma de decisiones es un proceso cíclico y reiterativo, esta última etapa es la encargada de evaluar los resultados de la implementación de la alternativa seleccionada, y nos dará como resultado si en efecto solucionamos el problema o aprovechamos la oportunidad correctamente, o si por el contrario tomamos una mala decisión. Al evaluar el resultado, independientemente del mismo, es importante ver en retrospectiva el desarrollo de cada una de las etapas, para conocer en contraste con la realidad los aciertos o equivocaciones en cada una que llevaron al resultado final.

Como hemos revisado hasta el momento, la toma de decisiones no es un proceso simple, a pesar de que se cuenta con una estructura podemos observar que para cada etapa se puede escribir un ensayo a profundidad ya que en la vida real la complejidad acompaña a cada organización, y se presentan muchas situaciones que demanda al gerente la capacidad de adaptarse al entorno y tomar decisiones con el fin de que las organizaciones perduren en el tiempo y tengan un continuo crecimiento.

Para el caso de la firma de abogados, se empieza a develar un poco la respuesta a la pregunta inicial, ya que como hemos visto la toma de decisiones no equivale simplemente a elegir una alternativa, es un proceso complejo que permite evaluar diferentes factores con el impacto respectivo, realizar un análisis para que se pueda tomar una mejor decisión, y pensado mejor la estrategia tecnológica agresiva puede que no corresponda a un problema específico, por lo cual no se ha identificado como tal desde la gerencia, aunque puede ser una oportunidad. Lo que ya está claro es que el gerente toma decisiones.

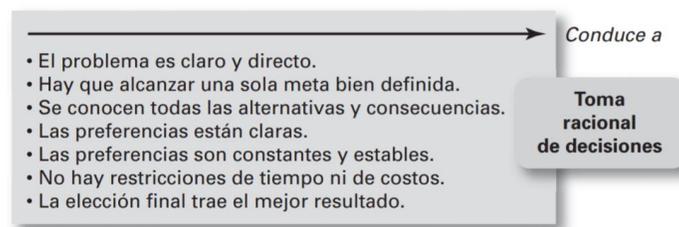
## **Toma de decisiones**

### **Racionalidad**

“Descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas” (Robbins, S. P. y Coulter, M. 2005). Para abordar la racionalidad en la toma de decisiones, de acuerdo con la figura 2 que resume las premisas de racionalidad que se deben cumplir, los gerentes deben ser racionales para tomar decisiones, logrando así la objetividad para decidir sobre lo que es mayormente beneficioso para la organización, y no para él mismo. Este ideal de racionalidad según A. Langley, H. Mintzberg, P. Pitcher, E. Posada y J. Saint-Macary (1995, citado en Robbins, S. P. y Coulter, M., 2005) no se satisface en la vida real para las

decisiones que toman los gerentes, por lo cual se adopta el término de racionalidad limitada, que es un acercamiento a la realidad de la toma de decisiones organizacionales, el cual se trataremos a continuación.

*Figura 2. Premisas de la racionalidad*



*Fuente. Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005)*

### **Racionalidad limitada**

El ideal es que un gerente tome de decisiones bajo la premisa de racionalidad perfecta que mencionamos anteriormente, pero al no ser realista surge el concepto de racionalidad limitada, para dar explicación a la forma en que los gerentes toman las decisiones:

Lo que constituye la preocupación central de la teoría de las organizaciones es el límite entre los aspectos racionales y no racionales del comportamiento social humano. La teoría administrativa es, particularmente, la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que “se dan por satisfechos” porque no tienen la inteligencia suficiente para conseguir el máximo (Simon 1962, citado en Estrada Gallego, 2007, p. 179).

Un gerente busca estar muy informado para tomar una buena decisión, aunque logre obtener información de calidad y actúen con prudencia, de forma racional no es posible tomar una decisión óptima, debido a que están limitados por su capacidad de procesar información, lo que demuestra que al momento de encontrar una solución “aceptable” que cumpla con los criterios establecidos para la elección de alternativas, se toma la decisión ya que no es posible evaluar todas las posibilidades.

### **Intuición**

La intuición es la “facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento” (Diccionario real de la lengua española). De acuerdo con esta definición de intuición, podemos deducir la implicación de esta en la toma de decisiones, es algo implícito en el ser humano, y corresponde a incluir la experiencia de la persona, aunado a sus emociones y buen juicio creado a partir de la misma, y constituye otro factor importante para evaluar a un gerente, ya que entre más experiencia tenga probablemente va a tomar mejores decisiones en la organización. La figura 3 se muestra el papel que juega la intuición en la toma de decisiones gerenciales. De acuerdo con Barreto, D. (2017) todavía no es posible desprenderse del método racionalista, y esto se da principalmente por el origen de nuestro pensamiento, pero en definitiva no todo es calculable.

Figura 3. ¿Qué es la intuición?



Fuente: Basado en L.A. Burke y M.K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.

Fuente. Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005)

La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso complejo, de acuerdo con Hickson (1986 citado en Espinosa Luna, 2016), las investigaciones empíricas en esta materia demuestran que en las organizaciones se toman decisiones que buscan adaptarse a la complejidad de las situaciones o problemas que se presentan. En razón a ello, se encuentra un nivel de persistencia en el entorno y hace que se fortalezca la empresa y perdure en el tiempo.

Aunque hemos tratado los métodos de racionalidad, racionalidad limitada e intuición para la toma de decisiones, cada gerente cuenta con estilo propio, y quizá en algunos casos el estilo esté tan marcado que los nubla a evaluar nuevas oportunidades, o mirar desde otra perspectiva alguna alternativa, por lo cual es importante que los gerentes se asesoren de manera correcta, de tal manera que las alternativas se puedan evaluar críticamente y así mejorar cada vez más las decisiones tomadas.

Es importante decir que las decisiones se toman en diferentes niveles organizacionales, de acuerdo con su complejidad y estructura, ya que si el problema es recurrente y se encuentra plenamente identificado es probable que corresponda a una decisión programada que estará enmarcada como procedimiento, regla o política dentro de la organización. Por otro lado, si el problema no se encuentra estructurado, no está plenamente identificada una solución previa, es el objetivo para la gerencia, un nivel jerárquico alto dentro de la organización, y esto hace que se deban analizar de manera correcta las alternativas, ya que estas decisiones por lo general impactan el comportamiento de la organización.

El rol de la gerencia en la toma de decisiones, según Jauli et al. (2002, citado en Arrendondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C., 2013, p.154) reconoce la importancia de respetar el proceso teniendo en cuenta la racionalización de cada una de las etapas, atendiendo las condiciones específicas de la toma de decisiones.

### **La firma de abogados**

Revisando la situación de la firma de abogados, y después de haber revisado la teoría de la gerencia y la toma de decisiones en sí, se puede decir que acorde con la necesidad o problema identificado por la gerencia, se van tomando decisiones. En razón a ello se puede deducir que para la dirección de la firma de abogados la iniciativa tecnológica hasta el día de hoy no ha sido catalogado como un problema u oportunidad que deba atenderse en el momento.

La gerencia cuenta con herramientas que permiten a las personas tomar decisiones, y aunque apoyados por la tecnología, aún hoy en día es de vital importancia que un gerente cuente con la capacidad de discernimiento entre los diferentes problemas u oportunidades que se lleguen a presentar, ya que en razón a la elección será la valoración de la decisión tomada, buena o mala.

De acuerdo con la encuesta realizada por la Revista Dinero (2017), las compañías al momento de buscar asesoría externa en servicios legales calificaron como el principal criterio de selección la trayectoria del abogado, seguido por la decisión de la junta directiva, en tercer lugar, el tamaño del bufete de abogados, adicional que se encuentre en un directorio internacional y, por último, el precio. Los resultados de la encuesta develan un comportamiento del mercado, en el cual los servicios del abogado es un factor muy bien ponderado por los clientes, aún más que la tecnología que puedan colocar a su servicio, lo que ratifica que la firma de abogados ha identificado las oportunidades en el fortalecimiento de su equipo jurídico, que es su bandera insignia y claramente ha tenido muy buenos resultados, de acuerdo con el ranking de Chambers and Partners 2020 en el área de práctica Intellectual Property Latin America.

La perspectiva al iniciar este ensayo estaba referida a la deuda en estrategias tecnológicas como iniciativa por parte de una firma de abogados especialista en servicios jurídicos de PI, y a medida que se abordaron los temas, se develó otra perspectiva – gerencial – que indica el por qué no se ha tomado esa decisión, aclarando que es un proceso complejo y permite a la gerencia centrarse en lo verdaderamente importante para la organización en determinado momento, identificar factores que le permitan calificar y seleccionar la mejor alternativa, apoyarse en la tecnología para generar información de valor para esos procesos de selección, lo cual no significa que en la firma no se vayan a tomar la decisión de crear iniciativas basadas en tecnología, pero sí que se abordan las necesidades y oportunidades de la situación actual, lo que ha dado como resultado el afianzamiento de la firma en el país, afirmación que respalda nuevamente el ranking de Chambers and Partners 2000 en el área de práctica Intellectual Property Latin America.

Sin embargo, no hay que olvidar que el mundo avanza muy rápido, ejemplo de ello es la llegada del primer banco completamente digital a nuestro país, el Nubank. Estos movimientos hacen que

los demás sectores identifiquen nuevas oportunidades, y las posibilidades que le puede dar el soporte tecnológico al sector jurídico y en especial a los servicios de PI, que aprovechando las fortalezas de la firma se pueden crear un andamiaje tecnológico que se no se enfoque en el reemplazo del abogado por la máquina, por el contrario, la estrategia se debe centrar en extraer a la persona del proceso susceptible a ser automatizado, y permitir que la tecnología se encargue del procesamiento de datos y revele información del negocio que a pesar de la experticia de los colaboradores quizá nunca logren inferir, propósito que por ejemplo cumple la minería de datos. De esta forma, los abogados estarán disponibles para aportar lo que se considera realmente importante, su conocimiento, dado que el mercado lo valora y así se pueden lograr un trabajo armonioso y beneficioso para la organización.

### **Conclusiones**

Si queremos entender como funciona una organización debemos saber como se toman las decisiones en ella. Este proceso ayuda a los gerentes a solucionar problemas o aprovechar oportunidades, los cuales deben ser identificados por ellos mismos. De acuerdo con el criterio del gerente, cada organización fija sus prioridades y, el éxito de la misma en gran parte depende del acierto en esa identificación.

Esto nos lleva a la importancia de una perspectiva gerencial – amplia - del negocio para la empresa al momento de la elegir una alternativa, por lo cual es necesario que se cuente con la asesoría adecuada (información de calidad, otros gerentes, directivos, asesores etc.), de tal manera que tenga la oportunidad de debatir las alternativas con el propósito de enfocar de manera correcta la selección y, lograr la maximización de beneficios a la empresa.

Aunque no podemos apartarnos por completo del razonamiento por la naturaleza de nuestro pensamiento, la racionalidad perfecta en definitiva no se cumple en la toma de decisiones en la

vida real, debido a la imposibilidad de analizar toda la información para todas las alternativas, lo que conduce a los gerentes a tomar decisiones de acuerdo con su capacidad para procesar información (racionalidad limitada) y a su intuición, tratando de dar respuestas aceptables para la empresa. Soluciones suficientemente buenas no óptimas.

A pesar que la tecnología ha revolucionado al mundo, no significa que las organizaciones deban estar supeditadas al uso de ella para ser exitosas, por el contrario, la visión del gerente y su capacidad de discernimiento es de vital importancia para establecer y seleccionar de manera correcta las necesidades de la organización y de los clientes en el momento indicado, que hace parte de la adaptabilidad de las empresas al entorno complejo de la realidad, logrando perdurar y afianzarse en el tiempo, y qué mejor ejemplo que la firma de abogados que revisamos para afirmar esta conclusión.

Las empresas pueden contar con los recursos suficientes para disponer de los últimos avances tecnológicos y estar alineado a la tendencia del momento, pero si no cuenta con un buen proceso de toma de decisiones no constituye garantía de beneficio o ventaja para la organización.

### Referencias bibliográficas

Arrendondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C. (2013). Un Modelo De Análisis Racional Para La Toma De Decisiones Gerenciales, Desde La Perspectiva Elsteriana. Cuadernos de Administración (01203592), 26(46), 135–158.

Barreto, D. (2017, 23 de mayo). Evolución histórica de los Modelos de Toma de Decisiones III. Pensamiento Administrativo Blog. [https://manuelgross.blogspot.com/2017/05/evolucion-historica-de-los-modelos-de\\_23.html](https://manuelgross.blogspot.com/2017/05/evolucion-historica-de-los-modelos-de_23.html)

Cardona, Andrés O. (2018, 22 de junio). Bufetes apuntan a la propiedad intelectual y emprendedores. <https://www.larepublica.co/especiales/dia-del-abogado/bufetes-colombianos-apuntan-a-la-propiedad-intelectual-y-los-emprendedores-2741194>

Drucker, P. (1979). La gerencia de empresas. Primera edición. EDHASA, 1979 (original publicado en 1954)

Durán G., Paulo A. (2016, 6 de junio). Las 14 firmas que se destacan en propiedad intelectual. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/las-14-firmas-que-se-destacan-en-propiedad-intelectual-2386491>

Espinosa Luna, Carolina. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. Sociológica (México), 31(87), 43-78. Recuperado en 3 de octubre de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732016000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002&lng=es&tlng=es)

Estrada Gallego, Fernando. (2007). HERBERT A. SIMON Y LA ECONOMÍA ORGANIZACIONAL. Cuadernos de Economía, 26(46), 169-199. Recuperado el 12 de octubre de 2020, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722007000100007&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007&lng=en&tlng=es)

Real Academia Española. Intuición. En Diccionario de la lengua española (edición de tricentenario). Consultado el 9 de octubre de 2020. <https://dle.rae.es/intuici%C3%B3n?m=form>

Revista Dinero. (2017). Así son las firmas de abogados más grandes de Colombia. Dinero. Consultado el 9 de octubre de 2020. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/bufetes-de-abogados-mas-importantes-de-colombia/248692>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005.

Superintendencia de Industria y Comercio. Estadísticas 2018 signos distintivos. Actualización mensual. Consultado el 9 de octubre de 2020. <https://drive.google.com/file/d/19VNzJ7LpjiW9QeAwfJCzkeYiwYZ2RPIS/view>

Superintendencia de Industria y Comercio. Estadísticas 2019 signos distintivos. Actualización mensual. Consultado el 9 de octubre de 2020. [https://drive.google.com/file/d/1jvsvGOS\\_JdEZoNqJgbxI55sIO2S6EHqm/view](https://drive.google.com/file/d/1jvsvGOS_JdEZoNqJgbxI55sIO2S6EHqm/view)

Superintendencia de Industria y Comercio. Estadísticas 2020 signos distintivos. Actualización mensual. Consultado el 9 de octubre de 2020. [https://drive.google.com/file/d/1egLEankbz9uh55C\\_Ehoqxu4dA7CJLHQQ/view?ts=5f0f64f8](https://drive.google.com/file/d/1egLEankbz9uh55C_Ehoqxu4dA7CJLHQQ/view?ts=5f0f64f8)

Superintendencia de Industria y Comercio. Nuevo sistema de propiedad industrial entra en operación. Consultado el 9 de octubre de 2020. <https://www.sic.gov.co/noticias/sipi-nuevo-sistema-de-propiedad-industrial-entra-en-operacion>

Zapata Rotundo, G. J., Paparella, L. S., & Martínez, A. M. (2016). Toma De Decisiones Y Estilo De Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas. *Compendium*, 19(36), 35–59.