

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 59, ISSN: 0124-8219  
Mayo de 2009

## Estudio descriptivo del pensamiento empresarial: percepción directiva y operativa

MSc Liliana Adriana Mendoza Saboya



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

**Estudio descriptivo del pensamiento empresarial:  
percepción directiva y operativa  
Documento de Investigación No. 59**

MSc Lilibiana Adriana Mendoza Saboya

**Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2009**

Mendoza Saboya, Liliana Adriana

Estudio descriptivo del pensamiento empresarial: percepción directa y operativa / Liliana Adriana Mendoza Saboya.—Facultad de Administración. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.

49 p.—(Documento de Investigación; 59).

ISSN: 0124-8219

Administración de empresas / Administración de personal / Comportamiento organizacional / Capital humano / Clima organizacional / I. Título / II. Serie.

658.3 SCCD 20

Liliana Adriana Mendoza Saboya

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: mayo de 2009

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia

*Printed and made in Colombia*

## Contenido

Índice de tablas.....	4
Índice de ilustraciones .....	6
Introducción .....	9
1. Conceptualización.....	11
1.1. Percepción .....	11
1.2. Modelos mentales .....	13
1.3. Teoría de la decisión.....	14
1.3.1. Definición .....	15
1.3.2. Las decisiones en la organización .....	17
1.3.3. La organización como sistema abierto .....	20
2. Ejercicio empírico .....	21
2.1. Variables.....	21
2.2. Instrumento .....	23
2.3. Muestra .....	23
2.4. Metodología de análisis .....	24
3. Resultados .....	25
3.1. Elementos de la percepción de actores de empresa .....	25
3.2. Elementos de la percepción de las personas de Alta Dirección ..	32
3.3. Comparación con los actores de empresa.....	36
3.4. Percepción de las personas de nivel operativo .....	38
3.4.1. Elementos de la percepción de las personas de nivel operativo .....	39
3.4.2. Comparación del pensamiento con la alta dirección .....	43
Conclusiones.....	46
Bibliografía .....	48

## Índice de tablas

Tabla 1: Sector en el que adquirió la experiencia.....	22
Tabla 2: Rol de los entrevistados en la muestra .....	24
Tabla 3: Afirmaciones que componen “el reconocimiento y buen gobierno”.....	26
Tabla 4: Afirmaciones que componen “la contribución de procesos internos” .....	26
Tabla 5: Afirmaciones que componen “el conocimiento al interior de la empresa” .....	27
Tabla 6: Afirmaciones que componen “el comportamiento de los trabajadores” .....	27
Tabla 7. Afirmaciones que componen “los determinantes de los resultados de la empresa” .....	28
Tabla 8: Afirmaciones que componen “las relaciones con el sistema” .....	28
Tabla 9: Afirmaciones que componen “los efectos de la interacción de los trabajadores” .....	29
Tabla 10: Afirmaciones que componen “la información” .....	29
Tabla 11: Afirmaciones que componen “los trabajadores aportan a la imagen de la empresa” .....	30
Tabla 12: Afirmaciones que componen “la estrategia” .....	30
Tabla 13: Afirmaciones que componen “los mitos” .....	30
Tabla 14: Afirmaciones que componen “las buenas prácticas de gestión” ..	31
Tabla 15: Afirmación que componen “problemas financieros” .....	31
Tabla 16: Nivel de aceptación de los trece elementos del pensamiento empresarial .....	31
Tabla 17: Afirmaciones que componen “gobierno corporativo y estrategia” ..	32
Tabla 18: Afirmaciones que componen “conocimiento al interior de la empresa” .....	33
Tabla 19: Afirmaciones que componen “contribución de procesos internos” ..	33
Tabla 20: Afirmaciones que componen “requisitos para el reconocieminto de la empresa” .....	33
Tabla 21: Afirmaciones que componen “comportamiento de los trabajadores” .....	34
Tabla 22: Afirmaciones que componen “información” .....	34
Tabla 23: Afirmaciones que componen “facultades de los trabajadores” ...	34
Tabla 24: Afirmaciones que componen “estrategia para la gerencia” .....	34
Tabla 25: Afirmaciones que componen “relaciones con el sistema” .....	35
Tabla 26: Afirmaciones que componen “problemas financieros” .....	35
Tabla 27: Afirmaciones que componen “mitos” .....	35
Tabla 28: Afirmaciones que componen “mecanismos de financiación” .....	35
Tabla 29: Afirmaciones que componen “transferencia de conocimiento” ..	35
Tabla 30: Datos Estadísticos de edad y experiencia para nivel operativo....	38
Tabla 31: Sector en el que las personas de la alta dirección adquirieron la experiencia .....	39

Tabla 32: Actividad de la empresa en donde las personas de la alta dirección adquirieron la experiencia .....	39
Tabla 33: Afirmaciones que componen “actividades gerenciales” .....	39
Tabla 34: Afirmaciones que componen “cohesión social” .....	40
Tabla 35: Afirmaciones que componen “reconocimiento de la empresa” ...	40
Tabla 36: Afirmaciones que componen “ética empresarial” .....	41
Tabla 37: Afirmaciones que componen “contribuciones para la gerencia” .	41
Tabla 38: Afirmaciones que componen “prácticas de gerencia” .....	41
Tabla 39: Afirmaciones que componen “responsabilidad de directivos” ....	42
Tabla 40: Afirmaciones que componen “desempeño del gobierno corporativo” .....	42
Tabla 41: Afirmaciones que componen “información como ventaja” .....	42
Tabla 42: Afirmaciones que componen “descubrir oportunidades” .....	42
Tabla 43: Afirmaciones que componen “condiciones para procesos eficientes” .....	43
Tabla 44: Afirmaciones que componen “problemas financieros” .....	43
Tabla 45: Afirmaciones que componen “experiencia como información” ...	43
Tabla 46: Elementos centrales de cada modelo mental .....	45

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Relación conceptual .....	11
Ilustración 2: Proceso de percepción .....	15
Ilustración 3: Ciclo de la interacción.....	18
Ilustración 4: Interacción entre los agentes en la toma de decisiones .....	17

## Resumen

Para complementar la comprensión del fenómeno empresarial es necesario aproximarse al entendimiento de la mente de quienes participan de un objetivo institucional. En este sentido, el presente estudio muestra una aproximación al modelo de pensamiento empresarial de un conjunto de personas que participan internamente en actividades inherentes a la empresa y que son llamados actores de empresa.

El objetivo principal de este estudio es proponer algunos elementos del esquema mental de las personas que pertenecen a la alta dirección y de las personas que ayudan a desarrollar las tareas gerenciales en las compañías a nivel operativo, así como las diferencias y congruencias, en dichos rasgo de pensamiento. Para la consecución del objetivo, se cuenta con una muestra de 318 actores de empresa, la cual es observada con la técnica estadística multivariada de análisis factorial; dicha técnica proporciona un acercamiento a los elementos de un modelo de pensamiento empresarial.

Particularmente, el estudio arroja como resultado, un modelo mental de las personas de alta dirección, que es diferente al de las personas de nivel operativo. La diferencia radica en que los elementos del pensamiento de las personas de alta dirección están orientados a la construcción del gobierno corporativo y a la estrategia, mientras que el modelo de las personas de nivel operativo está orientado a la cohesión social y a las actividades inherentes a la gerencia.

### Palabras clave

Modelo mental, pensamiento empresarial, análisis factorial, alta dirección, nivel operativo.

## Abstract

To complement understanding the entrepreneurial phenomenon it is necessary approach an understanding of the mind of those involved an institutional objective. In this sense, this study shows an approach to the business model of thinking of a set of persons that are involved internally in activities inherent to the company, which are called actors of enterprise. The main objective of this study is to suggest some elements of the mindset of people who belong to top management and people of operational level, which helps develop the



managerial tasks in companies, as well as differences and consistency in such feature of thought.

To achieve the objective, there is a sample of 318 experts from business, observed with the statistical technique of multivariate de factors analysis, which seeks to find specific traits that shares elements of the model of thought entrepreneurial.

Particularly, the study sheds as result; that the mental model of people of top management is different from the operational level. The difference is that the elements of the thinking of people in top management are focused on building corporate governance and strategy, while those of the model operational level is geared to social cohesion and the activities associated with the management.

**Keywords**

Mental Model, thinking business, factor analysis, senior management, operational level.

## Introducción

Este proyecto busca ser un complemento a la investigación que está desarrollando la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario en el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE). Particularmente, y partiendo de los adelantos del grupo de investigación, se quiere proponer un esquema que describa el modelo mental de los actores al interior de la empresa en Bogotá, dicho modelo tiene origen en los hallazgos empíricos que se detectaron alrededor de una muestra de 318 percepciones empresariales. La metodología para hallar resultados se fundamenta en el uso de la herramienta estadística de análisis factorial, por medio de la cual se identifican de los elementos del modelo mental.

Dentro de las preocupaciones que se encuentran latentes entre los empresarios está la pregunta acerca de cómo las empresas permanecen en el tiempo o cuáles son las clases de empresa que perduran. En respuesta a estas preguntas, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario se ha propuesto indagar sobre el tema de la perdurabilidad, y lo ha desarrollado a través del GIPE. Dentro de los resultados de las investigaciones que se han adelantado a la luz de la pregunta sobre por qué las empresas perduran, se encuentra el diseño de un sistema en el cual la perdurabilidad es una propiedad emergente de las relaciones que se presentan en dicho sistema.

Partiendo del esfuerzo por encontrar las respuestas a la perdurabilidad empresarial, se propone un estudio en el que se identifiquen los elementos del modelo mental de los actores de empresa, con el fin de determinar la influencia que éste tiene en la toma de decisiones en el largo y corto plazo. Adicionalmente, se hace necesario identificar las diferencias, si las hay, entre el pensamiento de los directivos y de quienes ejecutan las decisiones, con el propósito de encontrar los canales de comunicación de las decisiones entre los diferentes esquemas de pensamiento el interior de la empresa.

El objetivo general de este trabajo de investigación es plantear un modelo mental para la comprensión de la toma de decisiones a nivel directivo y ejecutivo de las empresas en Bogotá. Para tal fin se requiere determinar los elementos que intervienen un modelo mental de empresa en una muestra de actores de empresa, teniendo en cuenta las diferencias que hay entre el comportamiento de pensamiento de las personas de alta dirección y las personas de nivel operativo de la empresa.

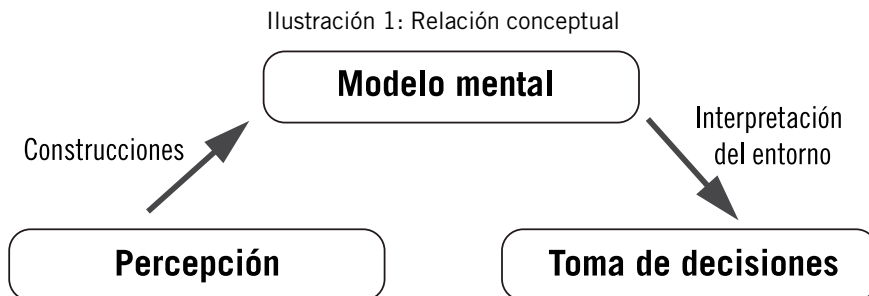
Dentro de las hipótesis que plantea el estudio están:

- Hay diferencia entre los elementos del modelo mental de las personas que trabajan en la alta dirección y las personas de nivel operativo.
- La edad de los actores de empresa constituye un diferenciador del comportamiento de pensamiento empresarial.
- La actividad a la que se dedica la empresa constituye un elemento diferenciador en el modelo de pensamiento empresarial.

La metodología para la prueba de hipótesis se centra en tres partes; la primera, presenta la conceptualización de lo que se conoce por modelo mental, teoría de la decisión y percepción; en la segunda, se presentan los resultados de un ejercicio empírico, en el cual se comparan los hallazgos encontrados entre las personas de alta dirección y las personas de nivel operativo; y, finalmente, se presentan las conclusiones en las que queda de manifiesto la prueba de las hipótesis de investigación.

## 1. Conceptualización

Para determinar un modelo mental de los actores de empresa en Bogotá, es necesario establecer la conceptualización de tres temas: modelos mentales, teoría de la decisión y percepción; dado que de la interacción entre estos tres aspectos dependen las características de las decisiones que una persona tome.



Fuente: Elaboración de la autora.

La conexión radica en que cada persona utiliza la percepción como herramienta para seleccionar información que le proporciona continuamente el entorno, dicha percepción ayuda a alimentar la construcción de un modelo mental que tiene una estructura particular que se activa a la hora de la toma de decisiones.

A continuación, se detalla el comportamiento de los tres aspectos con el propósito de evidenciar la relación que hay entre las percepción, construcción del modelo mental y toma de decisiones.

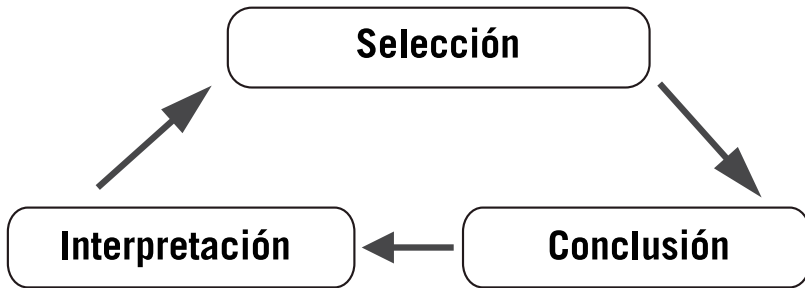
### 1.1. Percepción

La importancia de traer el elemento de la percepción para la comprensión del modelo mental es que la organización está compuesta de personas que interactúan bajo un objetivo común, y cada persona tiene sus propias formas de recibir la información que del exterior se genera. En la mayoría de los escenarios en los que interactúa una persona se presentan situaciones complejas que los sentidos humanos no están en capacidad de capturar en su totalidad; las personas que actúan en dichas situaciones difieren en las observaciones porque cada persona ve o entiende cosas diferentes. Específicamente, en una compañía las personas observan situaciones inherentes a la empresa pero

pueden entender o hacer interpretaciones diferentes de un mismo fenómeno, y el resultado de esta diferencia es un comportamiento o conductas también distintas. Este tipo de información alimenta el mapa mental de las personas, y luego de la construcción de una percepción se logra una conducta.

El proceso de percepción está compuesto por un sistema de tres elementos: selectividad, interpretación y conclusión.<sup>1</sup>

Ilustración 2: Proceso de percepción



Fuente: Elaboración de la autora.

Cuando los tres elementos se interrelacionan, emerge la percepción del individuo hacia un determinado evento. El sistema puede comenzar a observarse desde la selección, en esta actividad las personas determinan la información que va a ser considerada de su interés en relación con un evento particular. Con la información del observador se sacan conclusiones que son interpretadas según la experiencia o información obtenida anteriormente.<sup>2</sup> Si la persona realiza de nuevo el ciclo recibe información nueva, concluye e interpreta, pero esta nueva vuelta es diferente a la anterior dado que la persona ya tiene información a priori, información que la misma situación o evento le proporcionó. Este ciclo da como resultado la percepción de una persona ante determinados eventos, y el ciclo repetitivo logra que la percepción cada vez sea más amplia o más afinada a una realidad.

El sistema de percepción es perturbado por elementos como: mecanismos de formación de la percepción, información, experiencia u otros factores externos; y, específicamente, las percepciones en la organización son perturbadas

<sup>1</sup> Los tres elementos constituyen la formación de la percepción (Litterer, 1991, 102).

<sup>2</sup> Litterer (1991, 102) menciona que la información se reúne en una conclusión para formar un todo significativo.

por factores externos tales como: presión de grupo, rol, tipo de trabajo en la organización, recompensas, grupos de referencia, tensión (Lintterer, 1991).

## 1.2. Modelos mentales

Partiendo de la hipótesis de Inamori (1985), “la fuerza activa [de las organizaciones] es la gente”, y de que cada persona tiene autonomía para pensar y desarrollar su mente con la información que quiera seleccionar del entorno que la rodea, al agrupar un conjunto de personas para desarrollar un objetivo común, bajo unos recursos determinados, surgen los siguientes interrogantes: ¿son capaces estas personas de lograr el objetivo propuesto? ¿cómo interpretan estas personas el objetivo? ¿de qué formas creen que se va a conseguir este objetivo? ¿les interesa lograr el objetivo propuesto?

Cuando una persona llega a hacer parte de una organización, lo más posible es que, en general, no se interese por los proyectos de la organización. Es por eso que se requiere capacitación, inducción o sensibilización inicial, con el fin de darle información de la organización y de los objetivos que se quieren cumplir y los recursos con los que cuenta la compañía para lograrlos. Esta labor es necesaria y debe estar a cargo de la dirección de la empresa, no necesariamente de su ejecución, pero sí de su estrategia, y para ello la estrategia debe atar la perspectiva de vida de la persona o personas que van a ser entrenadas con los objetivos de la empresa. Con esta responsabilidad en manos de la dirección de la empresa es necesario determinar el modelo de pensamiento de los colaboradores y de las personas de alta dirección que intervienen en la consecución del objetivo empresarial.

La razón por la cual un directivo debe comprender la mente de sus colaboradores es que cada persona no tiene en su mente la empresa, la familia, el mundo; lo que la gente alberga en su pensamiento son experiencias, significados, sentimientos historias, etc., y de acuerdo con estos elementos actúa y toma decisiones.

Como la idea de tener vinculadas las personas que trabajan con la organización es cumplir con el objetivo común, entonces las acciones de cada colaborador deben ser atendidas y observadas de cerca. En el estudio de modelos mentales también es requisito tener en cuenta que éstos van cambiando según se va adquiriendo información, para con ello desarrollar la habilidad de aprender y observar desde diferentes ángulos un mismo problema o evento. En este sentido, los directivos de las empresas deben ser también adminis-

tradadores de los modelos mentales de sus colaboradores a cualquier nivel de jerarquía (directivo o ejecutor).

Senge (2005, 240) propone hacer la observación de los mapas mentales desde cuatro niveles:

- Los grupos que responden al presidente de la empresa.
- Los grupos que responden a los directivos internos.
- Los jefes de división.
- Los empleados y supervisores.

Es decir, se puede reagrupar a estos niveles en directivos y trabajadores o colaboradores: los directivos se caracterizan por hacer parte de la toma de decisiones, y los empleados o trabajadores por realizar las actividades técnicas que conlleva la toma de decisiones. Para estos estudios, el nivel directivo agrupó los tres primeros niveles de propuestos por Senge, y el nivel operativo es el cuarto nivel (empleados y supervisores).

### 1.3. Teoría de la decisión

De acuerdo con la tesis de que los modelos mentales condicionan las acciones y las observaciones de las personas y, específicamente, de las personas que trabajan o lideran una empresa, esta sección se desarrolla con el objetivo de vincular elementos para incorporar la teoría de la decisión como parte de las actividades de trabajadores y directivos o, en general, de actores de empresa.

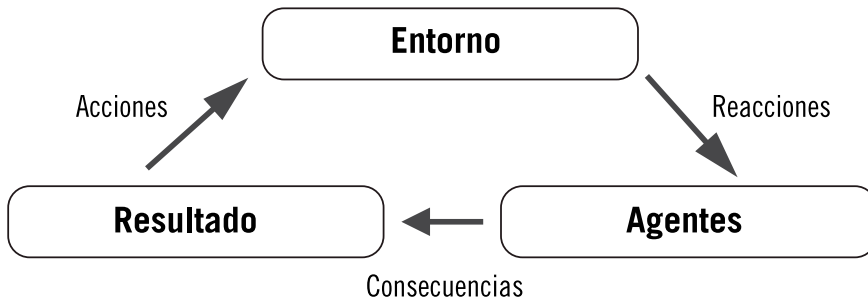
Para tener un marco conceptual general de la toma de decisiones se toma en consideración el concepto de *decidir*, las decisiones en el marco organizacional, los sistemas informales de comportamiento y la organización con sistema abierto. Los cuatro componentes describen, a grandes rasgos, lo que se tiene en cuenta para rastrear el modelo mental de los tomadores de decisiones.

Particularmente, se define el concepto general de decisor como protagonista del modelo mental; además, las decisiones en general son diferentes cuando se parametrizan en un escenario específico, tal como la organización, por ejemplo. Sumado a esto, la toma de decisiones en la organización tiene la particularidad de que va a depender del vínculo que tengan las personas que trabajan en ésta, es decir, si su vinculación está formalmente establecida o no lo está; y, finalmente, para cerrar la conceptualización se precisan los elementos de la organización como sistema abierto y cómo ello influye sobre la toma de decisiones.

### 1.3.1. Definición

Dentro del comportamiento humano se destaca la interrelación entre individuos o entre instituciones que tienen un mismo fin. Dicha interrelación se realiza a través de personas que interactúan por medio de contratos, cooperación o transacciones, entre otros. De esta dinámica se destacan tres componentes: acciones, reacciones y consecuencias.

Ilustración 3: Ciclo de la interacción



Fuente: Bastons i Prat, 2000, 15.

Las acciones se realizan entre los resultados previos y el entorno; las reacciones a dichas acciones son desarrolladas por el entorno y los agentes decisores las capturan para poder tomar alguna decisión; las consecuencias de la toma de decisiones, producidas por los agentes, son los resultados de las decisiones, y dichos resultados son enviados al entorno nuevamente (Bastons, 2000, 15), a través de nuevas acciones.

Según este sistema de tres elementos, la toma de decisiones es un proceso que depende de las acciones que el entorno realice, del mapa mental de los agentes decisores para interpretar el entorno, y de las consecuencias que ésta traiga para el entorno.

Cuando se está pensando en tomar una decisión es porque se tiene un problema que se puede abordar desde diferentes formas de actuar, y cada acción lleva a una o varias consecuencias. Lo ideal es encontrar una acción que conlleve a una consecuencia que genere satisfacción (Bastons, 2000, 18), que sea la que los agentes buscan para solucionar su problema. Con este argumento se introduce el concepto de eficacia en las acciones de los agentes, según



Bastons “la acción más eficaz es la que con menos esfuerzos produce, con más seguridad, la mayor satisfacción” (2000, 19).

Los agentes buscan, entonces, maximizar la eficacia en sus acciones pero ello no significa que sean racionales, dado que las acciones con mayor eficacia no necesariamente son las más racionales y las racionales no son las más eficaces. Esto indica que los procesos de decisión, basados únicamente en la racionalidad, pueden fallar o llevar al agente a una toma de decisiones equivocada. En este sentido, las numerosas combinaciones de opciones y decisiones para solucionar un problema pueden ser viables dependiendo del tomador de decisiones y del modelo mental que lo guíe.

Adicionalmente, los agentes no tienen bajo su control todas las posibles acciones y las posibles consecuencias de dichas acciones; es decir, los agentes no conocen todo lo que puede suceder en el entorno, y por ende acercarse a conocer los resultados de dichas acciones, por mínimas que sean; es por eso que su racionalidad está limitada.

No obstante, en el caso de que un decisor logre identificar las posibles consecuencias de cada acción, es viable encontrar un parámetro para seleccionar una decisión racional. Bajo este escenario, la metodología para la toma de decisiones depende del conjunto de acciones que se pueden realizar entre agentes, los sucesos o cambios en el entorno y las consecuencias que traigan dichas acciones. Para combinar las posibles alternativas entre acciones, sucesos y consecuencias, se debe delimitar la toma de decisiones, si ésta es con o sin incertidumbre o con o sin riesgo.

La incertidumbre se encuentra en el hecho que las consecuencias de una acción no son, en muchas ocasiones, premeditadas. Para conocer de antemano lo que sucederá tras una acción se requiere experiencia o establecer la posibilidad de que cierta consecuencia ocurra. Según el número de veces que ocurre una consecuencia sobre el total de veces que se realiza la acción,<sup>3</sup> entonces, al determinar las posibles acciones y su consecuencia, se puede hallar lo que el decisor esperaría en una situación dada. El decisor suma el producto de cada consecuencia con su probabilidad de ocurrencia y este resultado, llamado Valor Esperado,<sup>4</sup> se compara con los resultados de las demás acciones y el mayor indicará la decisión más racional.

---

3 Esto se conoce como la probabilidad de que la consecuencia ocurra (Mendoza, 2008, 47).

4 El valor esperado de una variable es el valor que puede representar la variable, a cada uno de los valores que toma la variable se le pondera por su probabilidad de ocurrencia (Mendoza, 2008, 77).

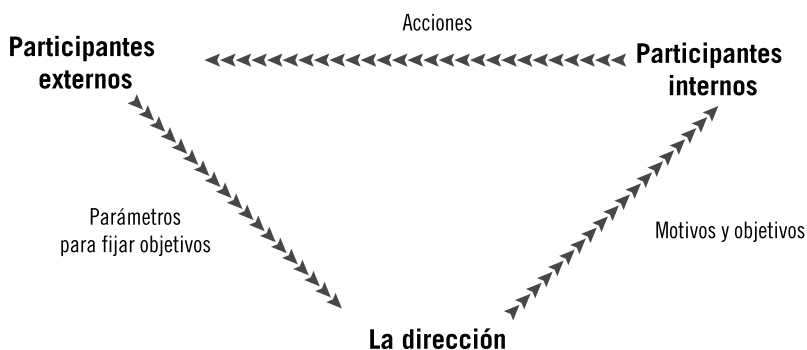
Por otro lado, no todas las consecuencias son necesariamente repetibles, por eso no se puede tener la probabilidad de que sucedan. Entonces el valor esperado más alto no constituye un indicador para decidir, en este tipo de decisiones se toma en cuenta el riesgo. Según Bastons (2000), el riesgo depende de las circunstancias del decisor, es decir, depende de lo que sienta y en qué lo afecte una acción determinada.

### 1.3.2. Las decisiones en la organización

Las organizaciones como conjunto de individuos que se relacionan para lograr un objetivo común, traen intrínseca la tarea de tomar decisiones, dado que ya no es un solo individuo quien establece las acciones, consecuencias y reacciones, sino que es un conjunto de personas que determina el curso de una organización.

Los agentes de la toma de decisiones en una organización son los participantes internos, los participantes externos y la dirección. La dirección muestra los motivos u objetivos organizacionales a los participantes internos, con esta información los participantes internos desarrollan actividades dirigidas a los participantes externos o internos; y, finalmente, el entorno es el que da los parámetros para la fijación de nuevos objetivos a la dirección de la organización.

Ilustración 4: Interacción entre los agentes en la toma de decisiones



Fuente: Bastons, 2000, 82.

Particularmente, el conjunto de acciones que desarrollan los participantes internos tiene la característica de que son coordinadas entre sí, lo cual deja

ver que se forma una estructura propia del accionar interno de la organización que cuenta con los parámetros de operación de la empresa, es decir, la forma en que se trabaja con los proveedores, clientes, y demás grupos de interés. En este sentido, el individuo que pertenece a la organización pierde libertad de decisión, porque ahora las acciones están controladas por un proceso de toma de decisiones que fija los límites de actuar de cada miembro.

Las acciones al interior de la empresa son detectadas por el entorno, el cual reacciona y le da a la organización pautas para fijar sus objetivos; por ejemplo, si la organización ofrece un servicio y éste no es aceptado por el entorno, la empresa lee su reacción y fija objetivos, como modificar la oferta, hacer promociones, cambiar de oferta o darle un giro de imagen al servicio ofrecido, entre otros. Conjuntamente, el concepto de entorno se debe entender como todo actor tangible o intangible que exista y que tenga algún vínculo, directo o indirecto, con la organización; incluso los mismos participantes internos constituyen parte del entorno. En esta medida, las acciones de los participantes internos que afecten a los trabajadores, proveedores, accionistas, etc., afectan también al entorno y, desde luego, a los objetivos de la organización. Entonces, una organización con visión holística fija los objetivos, a través de la dirección, en función de las reacciones de actores como trabajadores, proveedores, gobierno, mercado, medio ambiente, comunidad, entre otros.

Finalmente, y para cerrar el mecanismo de toma de decisiones, una vez se fijan los objetivos, los participantes internos tienen nuevamente motivos para generar acciones al interior de la organización, los cuales se plasman en un contrato o se encuentran tácitos en los modelos mentales de las personas. Estos motivos pueden ser: ganar reconocimiento social, satisfacción personal, poder, prestigio, experiencia, etc.

Cuando una organización cumple con el ciclo de decisiones de forma repetitiva, sobre las mismas acciones, reacciones y motivaciones, se generan programas para mecanizar la toma de decisiones. Este proceso de mecanización fue antes denominado con *tecnoestructura* por Mintzberg (1984).<sup>5</sup>

Cada uno de los vínculos entre participantes internos, externos y entorno, se ven afectados por las asimetrías de información, motivación y objetivos en la toma de decisiones. Específicamente, gracias a la información, quien toma una decisión puede cambiar su orientación; este cambio se produce

---

5 La estructura de una organización tiende a normalizarse porque se normalizan los procesos, las habilidades y los resultados (Mintzberg, 1984, 29).

porque el decisor ha adquirido un nuevo conocimiento que le ayuda a afinar las probabilidades para cada alternativa.

Lo ideal es tener una información que sea de costo bajo y pertinente en la toma de decisiones.<sup>6</sup> No obstante, aunque la información tenga costos bajos, la asimetría se presenta cuando el decisor no cuenta con información para evaluar la eficiencia de cada alternativa, sino que ésta se va adquiriendo en la medida en que el sistema organizacional se dinamice y genere la información requerida para cada tipo de decisión que pretende evaluar. Es decir, cuando un agente va a tomar una decisión por primera vez la información es asimétrica; en una segunda oportunidad, el agente tendrá una información asimétrica pero contará con la experiencia de la primera vez; y cuando se enfrenta a la misma situación por tercera vez, tiene la experiencia de dos ocasiones anteriores, etc. Pero hay que resaltar que en la toma de decisiones, en general, las circunstancias son distintas en uno o varios elementos. Por ello no es prudente homologar situaciones que aparentemente son iguales, dado que en un modelo dinámico de sistema empresarial las condiciones iniciales no son siempre las mismas.

De otro lado, el elemento *motivación* está presente en la toma de decisiones de forma asimétrica. Las motivaciones para los agentes se pueden presentar formalmente por medio de un contrato o, informalmente, a través de comportamientos implícitos. La motivación formal tiene la ventaja de reflejar las decisiones de cada actor y los costos de éstas. Los participantes, ya sean internos o externos, dan por hecho que las decisiones de cada uno se cumplen, sin reparo. Contrariamente, las motivaciones que no se formalizan generan asimetría, dado que la comunicación entre los participantes no está estructurada bajo parámetros definidos, entonces la toma de decisiones se presenta naturalmente y consigue que los participantes no generen un compromiso ineludible. Bajo este panorama, la organización no puede controlar los incentivos alineados a la motivación, y, en esta medida, las asimetrías se hacen evidentes.

Estos tipos de asimetría hacen que la toma de decisiones no sea eficiente ya que no se racionalizan las posibles alternativas, es decir, no se opta por la alternativa con mayor utilidad o beneficio. Entonces, tanto la asimetría en información como la motivación llevan a las personas de la alta dirección a

---

6 No obstante, procesar información tiene un costo, por lo cual las empresas tratan de no almacenar información que no les sea de utilidad (Bastons, 2000, 96).

la incertidumbre y, por otro lado, encarecen los costos de transacción entre los participantes de la decisión porque el comportamiento de los participantes no está limitado formalmente.

### 1.3.3. La organización como sistema abierto

La organización es un sistema social que tiene una estructura compuesta por sucesos que se presentan en la interacción de sus diferentes actores. Es decir, la estructura de las organizaciones se construye gracias a las actividades individuales de las personas que la conforman, y dichas actividades son guiadas por un objetivo común. Las interdependencias que se presentan entre las actividades de la organización tienden a ser repetitivas, lo cual ha ocasionado que se desarrollen procesos como las normas de calidad y de procesos (por ejemplo, las Normas ISO).

Dentro de los componentes de una organización como sistema social se encuentran: roles, normas y valores. El rol se refiere a la actividad que desempeña cada persona, la cual está relacionada con las actividades de otras personas que se regulan por normas y por los valores, que son las bases de la norma que constituye principios morales.

Dentro de las organizaciones se presentan subsistemas de tipo técnico, apoyo, mantenimiento, adaptación y gerenciales. Los subsistemas técnicos se dedican a la transformación de energía o información; los sistemas de apoyo están encargados de dar respuesta a las transformaciones del entorno. Los subsistemas de mantenimiento se encargan de conservar la sinergia entre las relaciones internas, y de preservar el equipo que permite llevar a cabo un trabajo. Los subsistemas de adaptación acoplan a la organización para que sea perdurable en un entorno cambiante, por medio de la investigación, el desarrollo y la planeación. Y los subsistemas gerenciales tienen la tarea de regular los niveles jerárquicos, la coordinación y dirección de las actividades funcionales, y la regulación de las necesidades.

Las características generales que muestra el proceso de toma de decisiones en una organización se basan en la incertidumbre proveniente del manejo que le dan las personas como agentes y del entorno, en el cual la realidad es una definición dada por cada persona que participa en éste. Bajo tal escenario, cada componente de la toma de decisiones constituye un elemento que los directivos deben aunar para poder acoplarlo en la comprensión del modelo mental de sus colaboradores y de ellos mismos. Particularmente, para ob-

servar el modelo mental de los colaboradores o directivos, se debe tener en cuenta si hay contratos, si las motivaciones son formales, cómo el entorno se retroalimenta de decisiones pasadas, qué tipo de experiencia se tiene dentro de los actores para afrontar un problema, de qué forma la información es analizada o decantada.

## 2. Ejercicio empírico

El objetivo de mostrar un ejercicio empírico es detectar elementos del modelo de pensamiento que tienen los directivos y colaboradores u operativos de una empresa, y además mencionar las características propias de cada modelo mental, diferenciando las particularidades que tiene cada uno de los actores en las actividades de la empresa y, por ende, en la toma de decisiones.

En la sección anterior se mostró cómo gracias a la percepción de las personas se construyen o moldean modelos mentales, y según los elementos que constituyan los modelos se proyecta el proceso de la toma de decisiones. Para dar una aplicación a dicho esquema, se propone tomar las percepciones de un conjunto de personas que trabajan en empresa y, con base en ellas, determinar los elementos del modelo mental para luego interpretar los elementos encontrados a la luz de la toma de decisiones. Adicionalmente, el ejercicio empírico ayuda a generar algunos esquemas de pensamiento que se pueden modelar a través de herramientas sistémicas, y éste es otro de los aportes que proporciona esta investigación.

### 2.1. Variables

El instrumento consta de dos grupos de variables: el primer grupo son las variables que clasifican la muestra. Dichas variables son: experiencia laboral, sector en donde el entrevistado obtuvo la experiencia, edad del entrevistado y cargo que ocupa en la empresa, y se describen así:

*Experiencia laboral:* indica los años que ha trabajado el entrevistado.

*Sector en donde el entrevistado obtuvo la experiencia:* indica el sector en donde el entrevistado ha adquirido la experiencia. Para ello se proponen trece sectores:

Tabla 1: Sector en el que adquirió la experiencia

Sector
Alimentos bebidas y productos de consumo masivo
Cueros y zapatos
Editorial, papelería
Eléctrico, electrónico y electrodomésticos
Financiero
Hogar, oficina y construcción
Metalmecánica
Plásticos y caucho
Químico y farmacéutico
Sector automotriz
Servicios
Textiles y confecciones
Otro

Fuente: Los datos corresponden al Estudio de Perdurabilidad, 2008.

*Edad del entrevistado:* es la edad en años que tenía el entrevistado en el momento de la encuesta.

*Cargo que ocupa en la empresa:* es el cargo que ocupa el entrevistado en el momento de la encuesta.

El segundo grupo de variables muestra la percepción a cerca de 47 afirmaciones que pueden ser calificadas según el criterio del entrevistado bajo las siguientes opciones:

El instrumento de medición tiene 23 afirmaciones con una escala de conformidad, con las siguientes alternativas:

Totalmente en Desacuerdo
En Desacuerdo
Indiferente
De acuerdo
Totalmente De Acuerdo

La siguiente escala de frecuencia se usa para 24 afirmaciones

Nunca
Casi nunca
A veces
Con frecuencia
Siempre

## 2.2. Instrumento

Con el propósito de lograr un acercamiento al pensamiento empresarial se retoma el estudio de Condiciones para la Perdurabilidad Empresarial.<sup>7</sup> Al analizar el estudio que desarrolló el Grupo de Perdurabilidad, se identifica que el trabajo es un informe de percepciones que tienen los encuestados acerca de una serie de actividades inherentes a la labor cotidiana y directiva de la empresa. No obstante, dichas percepciones no han sido estudiadas, es por eso que este estudio ahonda en el instrumento con el fin de potencializar los resultados de dicho trabajo de campo, y complementar la investigación del Grupo de investigación de la Facultad.

El presente estudio aporta cuatro mecanismos de observación diferentes a los usados por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad: uno, se retomaron los datos obtenidos de la muestra y se generó un índice de 0 a 1 donde 0 indica baja percepción y 1 alta percepción; dos, este trabajo toma la información del sector en el cual el entrevistado obtuvo la experiencia empresarial; tres, se tiene en cuenta la edad que tenía el entrevistado en el momento de la entrevista;<sup>8</sup> y cuatro, se tiene en cuenta el cargo que ocupaba en la empresa.

## 2.3. Muestra

La muestra está compuesta por 318 personas que trabajan en empresa, ya sea en pequeñas, mediana o grandes empresa. La selección de las personas en la muestra fue no probabilística, se solicitó a los participantes que indicaran claramente el rol de trabajo en empresa con el fin de poderlos clasificar en alta dirección o nivel operativo. El resultado general de roles es que 229 de los participantes pertenecen a la alta dirección de una empresa y 89 personas se encuentran en el nivel operativo.

Dado que se tuvieron en cuenta empresas pequeñas, medianas y grandes, los directivos o gerentes de departamento pueden hacer parte en la toma de decisiones del direccionamiento de la empresa en una compañía pequeña, razón por la cual, y guardando las proporciones, dichos directivos forman parte de la alta dirección de este estudio. Adicionalmente, las jerarquías en la dirección dependen del nombramiento y de la estructura de cargos que tenga la empresa, por lo cual un director es homónimo de un gerente general o un

---

7 Este estudio fue diseñado para encontrar los elementos básicos de la perdurabilidad empresarial y su metodología se basa en determinar, con la herramienta estadística de componentes principales, los componentes que contribuyen a la perdurabilidad de la empresa .

8 Las entrevistas se desarrollaron en mayo de 2007.



presidente, un gerente de departamento es homónimo de un subdirector o un subgerente que tenga labores en un área específica.

#### 2.4. Metodología de análisis

La metodología para la toma de muestra está centrada en personas que se encuentren trabajando en una empresa, ya sea empresa pequeña, mediana o grande. La encuesta fue auto-diligenciada, bajo la supervisión de un coordinador que hace parte del equipo investigador.

La muestra se clasificó en dos grupos los llamados de alta dirección y los llamados de nivel operativo. Las personas de alta dirección son personas que están al frente de la empresa, que utilizan el liderazgo estratégico para cambiar su realidad; esto implica el redireccionamiento y la orientación permanente de la organización, colaborando estrechamente con sus grupos de interés para diseñar el modelo de organización que agregue valor para todos los *stakeholders*. Y al nivel operativo pertenecen las personas que dan apoyo técnico especializado en cada área de trabajo, pero que no participan de la toma de decisiones que se orienta al redireccionamiento estratégico de la empresa, cualquiera que sea su tamaño. Bajo este esquema se tomó la muestra y se presentan los siguientes resultados:

Tabla 2: Rol de los entrevistados en la muestra

rol	Cargo	Total	Porc.
Alta dirección	Director	70	22%
	Gerente	113	36%
	Gerente general	22	7%
	Presidente	11	3%
	Propietario	12	4%
Nivel operativo	Coordinador	33	10%
	Jefe de sección	27	8%
	Profesional	30	9%
Total		318	100%

Fuente: Los datos corresponden al *Estudio de Perdurabilidad*.

En la muestra total, el 58% de los entrevistados tiene cargos de gerentes o directivos de algún departamento o de división, el 7% de gerente general de la empresa, el 4% es propietario y el 3% es presidente de compañía, para un total de 72% de muestra, este porcentaje cuenta con funciones de toma de decisiones de alta dirección. Complementariamente, los jefes de división, los

coordinadores y los profesionales hacen parte del nivel operativo, y representan el 28% de la muestra. Es decir, para este estudio se tendrá en cuenta la siguiente clasificación de la muestra.

Para encontrar las diferencias de percepción de las personas de la alta dirección y las personas de nivel operativo, se hace un desarrollo estadístico para el total de la muestra y, uno para cada rol de entrevistado, los llamados de alta dirección y de nivel operativo. La herramienta estadística utilizada es análisis factorial, la cual tiene la ventaja de ser una técnica que resume en pocas variables el comportamiento de una muestra cuando se están observando gran número de variables. Adicionalmente, para ver algunas diferencias puntuales entre los dos roles, se hacen pruebas de hipótesis de media de los dos grupos con el fin de identificar si estas diferencias son estadísticamente significativas.

### 3. Resultados

#### 3.1. Elementos de la percepción de actores de empresa

Para hallar los elementos que describen el pensamiento de los actores de empresa entrevistados, se desarrolla un análisis factorial en el cual se agrupan las afirmaciones que registran un nivel de percepción similar, a criterio de los entrevistados. De esta forma, se observaran los factores que tienen común los 318 participantes de la muestra.

El resultado del análisis factorial con los entrevistados muestra que el pensamiento de los actores de empresa se puede reagrupar en trece nuevas variables. A continuación se describe la nueva agrupación:

#### Reconocimiento y buen gobierno<sup>9</sup>

Las siete afirmaciones de la tabla 3 tienen similar comportamiento en cuanto a la aceptación por parte de los actores de empresa. Dentro de este factor se incluye la aceptación al comportamiento de la empresa que, en términos éticos, contribuye positivamente al desarrollo de la empresa y sus grupos de interés.

<sup>9</sup> El gobierno corporativo es una herramienta para afianzar la igualdad entre los accionistas y las relaciones con los *stakeholders*, reforzar la comunicación y transparencia en la información y fortalecer las decisiones de la junta directiva (Documento CONPES, 2005, 1).

Tabla 3: Afirmaciones que componen “el reconocimiento y buen gobierno”

Ítem	Afirmación
47	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
44	La ética y la responsabilidad social son el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
46	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.
45	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.
37	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.
43	El reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.
42	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorgan ventajas competitivas.

### Contribución de procesos internos

El elemento contribución de procesos internos está compuesto por cinco afirmaciones que se correlacionan en su nivel de aceptación, y se resumen en que para lograr mejores resultados en los procesos al interior de la empresa se debe ayudar del desarrollo de documentos que la empresa puede hacer por su cuenta, pero que no son obligatorios por ley.

Tabla 4: Afirmaciones que componen “la contribución de procesos internos”

Ítem	Afirmación
15	La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO, o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.
16	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.
19	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.
13	Una empresa alcanza resultados cuando tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito.
34	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.

### Conocimiento al interior de la empresa

El elemento se refiere al conocimiento generado al interior de la empresa, ya sea por los empleados o los demás *stakeholders*.<sup>10</sup> La aceptación hacia las

<sup>10</sup> Los otros *stakeholders* son proveedores, clientes, accionistas, gobierno. *Stakeholder* es cualquier actor (persona, grupo, entidad) que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización (Thompson et al., 1991; Donaldson & Preston, 1995).

afirmaciones que componen este elemento es homogénea. Dentro de los mecanismos para generar conocimiento están: los canales de comunicación que se usan, la confianza entre los empleados, el compromiso con la empresa y el desarrollo personal.

Tabla 5: Afirmaciones que componen “el conocimiento al interior de la empresa”

Ítem	Afirmación
25	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.
27	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.
24	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.
29	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) contribuye a un mejor gobierno.

### Comportamiento de los trabajadores

El nivel de aceptación de las prácticas, que desarrolla una empresa, dirigidas al seguimiento del comportamiento de los trabajadores, se manifiesta en este elemento del pensamiento empresarial; específicamente, dicho seguimiento se realiza a través de protocolos, documentación de los comportamientos, y medición de los resultados, los cuales tienen similar comportamiento de percepción.

Tabla 6: Afirmaciones que componen “el comportamiento de los trabajadores”

Ítem	Afirmación
23	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.
22	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.
28	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.

### Resultados de la empresa

En este elemento la percepción es similar y está compuesta por los determinantes de los resultados de la empresa. Según la muestra tomada, los resultados de la empresa dependen de la documentación de las decisiones, la auditoría al cumplimiento del marco legal, la utilización del sistema finan-

ciero, la formalización del conocimiento de la empresa y la comunicación interna. Particularmente, los resultados de la empresa se miden a través de la productividad, el reconocimiento de la empresa y las ventajas que tenga sobre sus competidores.

Tabla 7. Afirmaciones que componen “los determinantes de los resultados de la empresa”

Ítem	Afirmación
38	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.
35	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conducen al reconocimiento de una empresa en su sector.
32	La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero, y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.
36	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.
21	Los resultados de una empresa dependen de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.

### Relaciones con el sistema

En este factor se reúne la percepción sobre las acciones que puede ejercer la empresa en el sistema, entre las que se encuentran: crear ventajas con sus productos, detectar señales tempranas, coordinar la comunicación al interior de la empresa. Dichas acciones están apoyadas por un sistema de información que vigila los grupos de interés de la empresa.

Tabla 8: Afirmaciones que componen “las relaciones con el sistema”

Ítem	Afirmación
30	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.
18	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.
40	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.
21	Los resultados de una empresa dependen de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.

### Facultades de los trabajadores

En este elemento se reúne la percepción sobre la capacidad de los empleados para aportar a la empresa cuando tienen autonomía y están interconectados los unos con los otros.

Tabla 9: Afirmaciones que componen “los efectos de la interacción de los trabajadores”

Ítem	Afirmación
9	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.
10	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.

### Información

El nivel de aceptación recogido en este elemento muestra información tanto interna como externa, a todos los niveles (gobierno de empresa, empleados y grupos de interés), y que tiene un papel importante al contribuir en la generación de eficiencia y de ventajas frente a las otras compañías competidoras.

Tabla 10: Afirmaciones que componen “la información”

Ítem	Afirmación
5	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.
12	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.
11	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.
17	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.

### Aportes de los trabajadores

En este elemento se observa la labor del directivo y de los empleados que aportan a la empresa en términos de imagen y resultados en general. Concretamente, los trabajadores aportan a la empresa con su labor de grupo y los directivos en su visión de futuro.

Tabla 11: Afirmaciones que componen “los trabajadores aportan a la imagen de la empresa”

Ítem	Afirmación
20	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.
6	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.

### Estrategia

Este elemento está compuesto de afirmaciones dirigidas a la estrategia, al buen gobierno, acompañados de un signo de hacinamiento. La combinación indica que las tres afirmaciones tienen el mismo nivel de aceptación; es decir, que tanto los resultados de la plantación estratégica, del buen gobierno y la publicidad contribuyen a la empresa. El esquema mental de los actores de empresa muestra que estos tres elementos tienen el mismo nivel de importancia.

Tabla 12: Afirmaciones que componen “la estrategia”

Ítem	Afirmación
31	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.
39	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.
3	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.

### Mitos

Las cuatro afirmaciones que componen este elemento son catalogadas como mitos que se tienen las personas que trabajan o tiene contacto con empresa. Los mitos son creencias no comprobadas que se vuelven de conocimiento popular y que se respetan sea o no sean ciertas.

Tabla 13: Afirmaciones que componen “los mitos”

Ítem	Afirmación
11	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.
4	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
8	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
3	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.

### Prácticas de gestión

La percepción de los 318 actores en cuanto a que existen procesos que permiten transferir conocimiento a los empleados en un tiempo oportuno, es similar a la percepción relacionada a que las buenas prácticas de gestión dan reconocimiento en la empresa. El factor común de este pensamiento es que los procesos internos de gestión de la empresa contribuyen a tener logros tantos internos como externos.

Tabla 14: Afirmaciones que componen “las buenas prácticas de gestión”

Ítem	Afirmación
33	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.
34	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.

### Problemas financieros

Finalmente está el nivel de aceptación del tema relacionado con los problemas financieros. La afirmación propone que la liquidación de las empresas se sustenta en iliquidez, deudas mayores que activos, y baja financiación a largo plazo.

Tabla 15: Afirmación que componen “problemas financieros”

Ítem	Afirmación
7	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

En total los trece elementos que muestran el pensamiento de los actores de empresa tiene el siguiente nivel de aceptación:

Tabla 16: Nivel de aceptación de los trece elementos del pensamiento empresarial

Elementos del modelo	Promedio
1. Reconocimiento y buen gobierno	0,85
2. Contribución de procesos internos	0,83
3. Conocimiento al interior de la empresa	0,82
4. Comportamiento de los trabajadores	0,66
5. Resultados de la empresa	0,78
6. Relaciones con el sistema	0,88
7. Facultades de los trabajadores	0,81



Elementos del modelo	Promedio
8. Información	0,83
9. Aportes de los trabajadores	0,75
10. Estrategia	0,79
11. Mitos	0,66
12. Prácticas de gestión	0,83
13. Problemas financieros	0,69

El elemento con mayor nivel de aceptación entre los actores de empresa es Relaciones con el sistema, seguido de Reconocimiento de la empresa y su buen gobierno. En su turno están los elementos que muestra la contribución de procesos internos, la información de la empresa, y las prácticas de gestión. Los niveles más bajos de aceptación lo tienen elementos tales como: mitos, comportamiento de los trabajadores, problemas financieros, aporte de los trabajadores y resultados de la empresa.

La herramienta de Análisis Factorial conduce a la creación de trece nuevas variables que tienen relación perfecta entre sí.<sup>11</sup> No obstante, para determinar la relación entre los trece elementos, bajo un solo sistema, es necesario construir nuevas variables que no sean las logradas a través del análisis factorial. Por ello, se propone que las puntuaciones o niveles de aceptación de cada variable, que componen cada elemento, sean sumadas y con este resultado se construya un modelo sistémico de pensamiento empresarial.

### 3.2. Elementos de la percepción de las personas de Alta Dirección

Para hallar los elementos del pensamiento de la alta dirección, se tiene en cuenta la calificación que los altos directivos dieron a las 47 afirmaciones. Los resultados muestran las siguientes agrupaciones de variables:

Tabla 17: Afirmaciones que componen “gobierno corporativo y estrategia”

Ítem	Afirmación
47	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
31	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.
45	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

<sup>11</sup> Los factores tienen correlación 1, es decir, cada acción de uno de ellos conduce a una reacción proporcional en los demás factores.

Ítem	Afirmación
37	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.
44	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
43	El reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.
46	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.
39	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus <i>stakeholders</i> (grupos de interés) en la toma de decisiones.

Tabla 18: Afirmaciones que componen “conocimiento al interior de la empresa”

Ítem	Afirmación
27	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.
25	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.
24	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.
40	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.
29	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) contribuye a un mejor gobierno.
18	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.

Tabla 19: Afirmaciones que componen “contribución de procesos internos”

Ítem	Afirmación
15	La empresa que cumple con las normas de calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.
16	La junta directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.
19	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.
1	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos para sus decisiones a futuro.
10	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.

Tabla 20: Afirmaciones que componen “requisitos para el reconocimiento de la empresa”

Ítem	Afirmación
35	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conducen al reconocimiento de una empresa en su sector.

34	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.
38	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.
20	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.

Tabla 21: Afirmaciones que componen “comportamiento de los trabajadores”

Ítem	Afirmación
28	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.
23	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.
22	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.
6	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.

Tabla 22: Afirmaciones que componen “información”

Ítem	Afirmación
5	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.
17	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.
11	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.

Tabla 23: Afirmaciones que componen “facultades de los trabajadores”

Ítem	Afirmación
9	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.

Tabla 24: Afirmaciones que componen “estrategia para la gerencia”

Ítem	Afirmación
39	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus <i>stakeholders</i> (grupos de interés) en la toma de decisiones.
10	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.
3	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.
2	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.

Tabla 25: Afirmaciones que componen “relaciones con el sistema”

Ítem	Afirmación
30	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.
18	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.

Tabla 26: Afirmaciones que componen “problemas financieros”

Ítem	Afirmación
7	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

Tabla 27: Afirmaciones que componen “mitos”

Ítem	Afirmación
8	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
4	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

Tabla 28: Afirmaciones que componen “mecanismos de financiación”

Ítem	Afirmación
32	La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece los mercados financieros y, conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.

Tabla 29: Afirmaciones que componen “transferencia de conocimiento”

Ítem	Afirmación
33	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.
12	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.

En resumen, los elementos detectados del pensamiento empresarial de las personas de la alta dirección son los siguientes:

1. Gobierno corporativo y estrategia
2. Conocimiento al interior de la empresa
3. Contribución de procesos internos
4. Requisitos para el reconocimiento de la empresa
5. Comportamiento de los trabajadores
6. Información

7. Facultades de los trabajadores
8. Estrategia para la gerencia
9. Relaciones con el sistema
10. Problemas financieros
11. Mitos
12. Mecanismos de financiación
13. Transferencia de conocimiento

### 3.3. Comparación con los actores de empresa

Cotejando el comportamiento de las personas de la alta dirección con los actores de empresa entrevistados en la muestra, se observa que diez de los trece elementos encontrados en la muestra en general coinciden con el comportamiento del pensamiento de la alta dirección. Al igual que la muestra en general, en el pensamiento de las personas de alta dirección se destacan trece elementos relacionados bajo el eje central del gobierno corporativo. Dicho elemento está potencialmente relacionado con los otros doce, de acuerdo con los resultados de la matriz de varianzas y covarianzas.

Dentro de las diferencias se encuentran que: las personas de la alta dirección incluyen en el elemento de reconocimiento y gobierno corporativo el uso de la planeación estratégica como mecanismo que ayuda a la construcción de futuro; además, las personas de alta dirección consideran que en este elemento también va la capacidad de los directivos para tener en cuenta a los *stakeholders* en la toma de decisiones. Adicionalmente, las personas de alta dirección no incluyen como parte del proceso de reconocimiento y el buen gobierno la necesidad de tener mecanismos para el monitoreo del entorno para lograr ventajas competitivas.

El contraste de estos resultados muestra que para las personas de alta dirección es más relevante, para el logro de reconocimiento y el buen gobierno, la planeación estratégica y el contacto con los grupos de interés que los mecanismos y procesos para generar ventajas competitivas.

El elemento *conocimiento* al interior de la empresa de las personas de alta dirección es coincidente con el de la muestra total. No obstante, las personas de alta dirección no consideran como parte del conocimiento la formalización de los objetivos, en su lugar incluyen el trabajo en equipo y la formalización de las experiencias que produjeron éxitos o fracasos dentro de la empresa.

La contribución que dan los procesos internos a los resultados de la empresa, descrito por el actores en general, es complementado por las personas de alta dirección, con la necesidad de incluir el sistema de información y la generación de ventajas en los productos como procesos y no como parte de la información necesaria para el logro de resultados, como sí lo contemplaba la propuesta de la muestra total.

A la propuesta del comportamiento de los empleados desde la óptica de los actores de empresa, las personas de alta dirección consideran que además de los protocolos de comportamiento, del registro de comportamientos y de mediciones de los empleados que se van de la empresa, se debe agregar, al seguimiento del comportamiento, el compromiso que tienen con la empresa, el cual se mide a través de si los empleados analizan las actividades del equipo.

Un elemento nuevo que se destaca como diferente entre las personas de alta dirección y los actores de empresa en general, es en el que se establecen los requisitos para el reconocimiento de la empresa en el sector. Las personas de alta dirección consideran que para este logro se requiere: documentar las decisiones, cumplimiento del marco legal, construcción de imagen de futuro y buenas prácticas de gestión. Mientras que los actores en general atribuyen la labor de reconocimiento al buen gobierno de la empresa.

La información es un elemento coincidente entre los actores en general y las personas de alta dirección. Sin embargo, y como ya se mencionó, las personas de alta dirección excluyen el aprendizaje de las experiencias como parte de la información y en su lugar agregan la información de la operación que desarrollan los socios y directivos.

Los directivos consideran que la principal facultad de los empleados debe ser la autonomía para la resolución de problemas, incluso por encima del trabajo en equipo, el cual sí es contemplado por los actores en general como parte de las facultades de un empleado.

Otro elemento diferenciador del modelo de pensamiento de las personas de alta dirección, con el modelo de los actores en general, está en que los primeros identifican las actividades estratégicas para la gerencia de una empresa, las cuales están compuestas por el trabajo en equipo de los trabajadores, la capacidad del directivo para tener en cuenta los *stakeholders* en la toma de decisiones, la relación entre el presupuesto, y la publicidad y capacitación para los empleados.

Las relaciones con el sistema son un elemento identificado en los dos modelos, el general y el de alta dirección; pero las personas de alta dirección excluyen en éste el elemento tecnológico, es decir, no consideran que el sistema de información haga parte de las relaciones, porque hay relaciones con el sistema empresarial se tenga o no se tenga un sistema de información.

Además, el modelo de pensamiento en alta dirección separa la tecnología de las relaciones con el sistema empresarial, específicamente considera que las relaciones con el sistema dependen de detectar las señales del entorno y poder generar ventajas a sus productos, mientras que el sistema de información de los *stakeholders* es parte del conocimiento que se debe tener al interior de la empresa. Y, finalmente, las personas de la alta dirección no consideran como un mito la relación entre la publicidad y las ventas; por el contrario, dicen que hace parte de las labores de la gerencia.

### 3.4. Percepción de las personas de nivel operativo

El promedio de edad las personas de nivel operativo es de 38 años y la experiencia es de 7 años, lo que indica que han pasado el 18% de su vida trabajando.

Tabla 30: Datos Estadísticos de edad y experiencia para nivel operativo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Edad	57	23	60	38,49	9,41
Experiencia	55	1	30	7,89	7,55

Fuente: Los datos corresponden al *Estudio de Perdurabilidad*.

El mayor número de las personas de nivel operativo que trabaja ha adquirido su experiencia en el sector de servicios con el 34.8%, luego está el sector financiero con el 15.7%, seguido del sector químico y farmacéutico con el 9.8%, de hogar oficina y construcción con el 6.7%. Los demás sectores cuentan con una participación menor al 5%.

Tabla 31: Sector en el que las personas de la alta dirección adquirieron la experiencia

Sector	Frec.	Porc.
Alimentos bebidas y productos de consumo masivo	4	4,5%
Cueros y zapatos	3	3,4%
Editorial, papelería	3	3,4%
Eléctrico, electrónico y electrodomésticos	2	2,2%
Financiero	14	15,7%
Hogar, oficina y construcción	6	6,7%
Plásticos y caucho	3	3,4%
Químico y farmacéutico	8	9,0%
Servicios	31	34,8%
Textiles y confecciones	3	3,4%
Otro ;cual?	12	13,5%

Fuente: Los datos corresponden al *Estudio de Perdurabilidad*.

La actividad de servicios tiene el 36% y manufactura el 50% de participación de la muestra de nivel operativo. Estas proporciones son similares a las proporciones de la muestra en general.

Tabla 32: Actividad de la empresa en donde las personas de la alta dirección adquirieron la experiencia

Actividad	Frec.	Porc.
Manufacturero	32	36,0%
Servicios	45	50,6%

Fuente: Los datos corresponden al *Estudio de Perdurabilidad*.

### 3.4.1. Elementos de la percepción de las personas de nivel operativo

La siguiente es la agrupación que se observa de las calificaciones que hicieron las personas de nivel operativo de las actividades gerenciales o técnicas al interior de la empresa. Cada grupo de afirmaciones tiene un factor común que es detectado de acuerdo con las afirmaciones que se agrupan. Particularmente se presentan trece agrupaciones que representan el comportamiento del 61% de la muestra.

Tabla 33: Afirmaciones que componen “actividades gerenciales”

Ítem	Afirmaciones
21	Los resultados de una empresa dependen de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.
18	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tiene mejores resultados que su competencia.



Ítem	Afirmaciones
19	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.
35	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conducen al reconocimiento de una empresa en su sector.
41	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.
20	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.
15	La empresa que cumple con las normas de calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.
46	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.
14	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la junta directiva están definidos y son adecuados.

Tabla 34: Afirmaciones que componen “cohesión social”

Ítem	Afirmación
10	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.
29	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) contribuye a un mejor gobierno.
9	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.
2	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.
43	El reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.
42	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorgan ventajas competitivas.
19	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.

Tabla 35: Afirmaciones que componen “reconocimiento de la empresa”

Ítem	Afirmación
31	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.
39	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus <i>stakeholders</i> (grupos de interés) en la toma de decisiones.
15	La empresa que cumple con las normas de calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.
34	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.
16	La junta directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.
38	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.
26	Identificar los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.

Ítem	Afirmación
32	La utilización de los mecanismos de financiación, que ofrece el mercado financiero, y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.

Tabla 36: Afirmaciones que componen “ética empresarial”

Ítem	Afirmación
44	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.
45	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.
47	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.
27	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.
46	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.
25	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.

Tabla 37: Afirmaciones que componen “contribuciones para la gerencia”

Ítem	Afirmación
24	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.
37	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.
26	Identificar los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.
36	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.
2	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.

Tabla 38: Afirmaciones que componen “prácticas de gerencia”

Ítem	Afirmación
23	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.
22	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.
28	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.
32	La utilización de los mecanismos de financiación, que ofrece el mercado financiero, y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.

Tabla 39: Afirmaciones que componen “responsabilidad de directivos”

Ítem	Afirmación
6	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.
3	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.
4	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
20	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.

Tabla 40: Afirmaciones que componen “desempeño del gobierno corporativo”

Ítem	Afirmación
8	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
4	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.
14	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la junta directiva están definidos y son adecuados.
37	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.
16	La junta directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.

Tabla 41: Afirmaciones que componen “información como ventaja”

Ítem	Afirmación
12	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.
13	Una empresa alcanza resultados cuando tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito.
5	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.

Tabla 42: Afirmaciones que componen “descubrir oportunidades”

Ítem	Afirmación
30	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.
22	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.

Tabla 43: Afirmaciones que componen “condiciones para procesos eficientes”

Ítem	Afirmación
33	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.
11	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.

Tabla 44: Afirmaciones que componen “problemas financieros”

Ítem	Afirmación
7	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

Tabla 45: Afirmaciones que componen “experiencia como información”

Ítem	Afirmación
1	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.
17	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.

En resumen, los elementos del esquema de pensamiento de las personas de nivel operativo son:

1. Actividades gerenciales
2. Cohesión social
3. Reconocimiento de la empresa
4. Ética empresarial
5. Contribuciones para la gerencia
6. Prácticas de gerencia
7. Responsabilidad de directivos
8. Desempeño del gobierno corporativo
9. Información como ventaja
10. Descubrir oportunidades
11. Condiciones para procesos eficientes
12. Problemas financieros
13. Experiencia como información

#### 3.4.2. Comparación del pensamiento con la alta dirección

El pensamiento de las personas de nivel operativo es distinto al de las personas de alta dirección, y ello se observa en que la agrupación de las variables

difiere en gran porcentaje de la agrupación que realizan las personas de la alta dirección de empresas. Las diferencias de las agrupaciones de cada uno de los análisis, actores en general, alta dirección y nivel operativo, se describen a continuación: las personas de nivel operativo tienen como elemento central las actividades gerenciales que se relacionan potencialmente con los demás elementos.<sup>12</sup> En comparación con las personas de alta dirección, el nivel operativo se muestra mayor interés en las actividades técnicas que en las labores de gobierno corporativo, tema que sí es de gran interés en la alta dirección. Este resultado indica que el modelo mental de cada rol está condicionado según las actividades inherentes a su rol en la empresa.

La evidencia está contenida en que las afirmaciones que se agrupan en el elemento actividades gerenciales, contiene actividades específicas del gobierno corporativo, pero también se encuentran actividades específicas de gerencia como lo son las normas ISO, la comunicación interna, el marco legal de la empresa, ventajas de los productos. Comparados con el elemento de central de las personas de alta dirección, éstos incluyen afirmaciones tales como reconocimiento y requisitos para el buen gobierno.

Otro elemento central del modelo de pensamiento de las personas de nivel operativo es el de cohesión social, el cual está compuesto por aspectos de integración, comunicación, autonomía, monitores del entorno, códigos de buen gobierno, reconocimiento al desempeño, capacitación entre empleados.

El tercer elemento que se destaca en el modelo mental de las personas de nivel operativo es la importancia que le dan a la experiencia como parte de la información que una empresa debe tener para la toma de decisiones. La alta dirección considera que conocer la información de funciones y responsabilidades de cada empleado no tiene el mismo efecto que el que produce el conocimiento de los resultados de experiencias anteriores.

Y, finalmente, se encuentra un cuarto elemento con gran relevancia: el que contiene las actividades que apoyan la consecución de resultados de la gerencia. En este elemento, las personas de nivel operativo muestran coincidencia en el nivel de aceptación de las afirmaciones orientadas a compartir conocimiento, a que la empresa sea un ejemplo, a identificar los grupos de interés, y a contabilizar el conocimiento que producen los empleados y la capacitación de los empleados.

En comparación con las personas de alta dirección, los niveles de aceptación a estas afirmaciones son variados, razón por la cual el modelo de pensamiento es distinto, y las mencionadas actividades apoyan otros aspectos dentro de la vida de la empresa. El nivel operativo, a diferencia de las personas de alta dirección, tiene un modelo mental más orientado hacia las labores administrativas y al día a día de la empresa.

Los cuatro elementos mencionados constituyen la base del pensamiento de las personas de nivel operativo, y se llega a esta observación gracias a que son éstos los elementos que mayor número de relaciones tienen con los trece elementos<sup>13</sup> detectados.

Tabla 46: Elementos centrales de cada modelo mental

Alta dirección	Nivel operativo
1. Gobierno corporativo y estrategia	1. Actividades gerenciales
2. Conocimiento al interior de la empresa.	2. Cohesión social
8. Estrategia para la gerencia	5. Contribuciones para la gerencia
	13. Experiencia como información

En la tabla 46 se observan los elementos centrales el modelo de pensamiento de cada rol. El de las personas de alta dirección está orientado al gobierno corporativo, la estrategia y al conocimiento que se genera al interior de la empresa; en contraste, los elementos de las personas de nivel operativo se orientan hacia las actividades que describen la gerencia, la cohesión social entre los actores de empresa, las actividades que contribuyen a la gerencia y la experiencia como base de la información y la toma de decisiones.

De otro lado, la actividad financiera que recoge el fracaso de las empresas es común para las tres muestras, el nivel de aceptación de las personas de alta dirección es de 0.69 y el las personas de nivel operativo es de 0.71, lo cual indica que la aceptación es estadísticamente la misma, esto se corrobora con una prueba de hipótesis.

13 Esta observación se desarrolla con base en la matriz de varianzas y covarianzas.

## Conclusiones

1. De las 47 afirmaciones propuestas para el estudio, solamente cuatro dieron diferencias; es decir, el 91.5% de los resultados es similar al comparar las actividades de manufactura y servicios. Bajo estos resultados no hay diferencia entre los niveles de aceptación de las variables del instrumento, aplicado a los actores de empresa que tienen experiencia en actividades de manufactura o de servicios. Lo anterior puede ayudar a construir un modelo de pensamiento indiferente a la labor a la que se dedique la empresa.
2. La conducta de la muestra indica que el modelo de pensamiento empresarial está compuesto por trece elementos que se interrelaciona de forma sistémica, generando bucles que realimentan. La dinámica del pensamiento observado determina los cambios que puede sufrir el modelo gracias a los resultados que vaya mostrando la empresa en cada uno de los elementos mencionados.
3. De forma individual o desagregada, las afirmaciones con mayor calificación están orientadas a considerar la empresa como un sistema abierto que tiene relaciones con el entorno, el cual le da un reconocimiento a la empresa, ya sea positivo o negativo. A demás de éstas, los entrevistados califican positivamente las actividades orientadas al gobierno corporativo que implementa la empresa. Esto resultados dejan ver que la muestra está orientada hacia la estrategia empresarial. En un siguiente renglón de importancia se encuentran las actividades operativas de la empresa; y con menor percepción están las actividades que dejan ver mitos de la empresa, comportamientos de los trabajadores y resultados de la empresa, tanto buenos como malos.
4. En la toma de decisiones los actores de empresa recorrerán el mapa de pensamiento encontrado, el camino por el cual se circule en esta mapa dependerá, entre otros por, la información que entre en la evaluación para resolver un problema, las relaciones de la empresa con el sistema (grupos de interés), y el diseño del gobierno corporativo con que cuente la empresa.
5. El esquema de pensamiento de las personas de la alta dirección con los actores de empresa entrevistados es similar, lo que lleva a pensar que el

modelo general de pensamiento empresarial está guiado por las personas de alta dirección.

6. Las personas de alta dirección toman la planeación estratégica y las relaciones con los *stakeholders* como parte de la construcción de gobierno. No obstante, el pensamiento de alta dirección no incluye en el gobierno corporativo los mecanismos para monitorear el entorno. Esto se puede dar por dos razones: una, porque incorporar mecanismos es una actividad gerencial y no de gobierno de empresa; dos, para esta muestra, obtener ventajas competitivas no se desarrolla a través del monitoreo del entorno.
7. Las personas de alta dirección consideran que el logro de un reconocimiento de la empresa no únicamente es responsabilidad del gobierno de empresa, para ello se requieren procesos tales como: documentar las decisiones, cumplimiento del marco legal, construcción de imagen de futuro y buenas prácticas de gestión.
8. La edad en la alta dirección no constituye una variable discriminante para el estilo de modelo de pensamiento cuando se está segmentando a las empresas dedicadas a manufactura o actividades de servicios.
9. De la hipótesis sobre si hay o no diferencias entre el modelo mental de las personas de alta dirección y las personas de nivel operativo, se han identificado ya algunas, pero la mayor diferencia está en el agrupamiento y las relaciones entre los elementos. Particularmente, la alta dirección tiene como eje central el gobierno corporativo y sus efectos en el reconocimiento de la empresa, así como la información y la contribución de cada proceso a los resultados de la empresa, y los demás elementos giran en torno al comportamiento de éstos. Mientras que el esquema de pensamiento de las personas de nivel operativo tiene como elementos centrales la cohesión social, la experiencia y las actividades de gerencia.



## Bibliografía

- Arrow, Kenneth. "Reviewed work(s): The Limits of Organization". *The Swedish Journal of Economics*. Vol. 77, No. 2. Jun., 1975.
- Bastons i Prat, Miguel. *La toma de decisiones en la organización*. Madrid: Editorial Ariel S.A., 2000.
- Boulding, K. "General Systems Theory. The Skeleton of Science". *Management Science*. Vol. 2, No. 3. 1956.
- Brewer, W. F. "Scientific theories and naive theories as form of mental representations: Psychologism revived". *Science and Education*. No 8, 1999.
- Documento CONPES 3384. 10 de octubre de 2005.
- Donaldson, T.; Preston, L. "The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review*. No. 20, 1995. Pp. 65-91.
- Fernández, C.; Vázquez, G., Corredoira, Q. "La importancia de los stakeholders de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumno de la universidad española". *Investigaciones europeas de Dirección y economía de la Empresa*. Vol. 13, No. 2. 2007.
- Fremont, E.; Kast F. E.; Rosenzweig, J. E. "General Systems Theory: Applications for Organization and Management". *The Academy of Management Journal*. Vol. 15, No. 4. Dec., 1972.
- Inamori, K. "The perfect Company: Global for productivity". Discurso Pronunciado en case Western Reserve University, 5 de junio 1985.
- Johnson, R. A., Kast F. E., Rosenzweig J. E. "Systems Theory and Management". *Management Science*. Vol. 10, No. 2. Jan., 1964.
- Katz, D. K. *Psicología social de las organizaciones*. Madrid: Editorial Trillas, 1989.
- Litterer, J. *Análisis de las organizaciones*. Segunda edición. México: Editorial Limusa, 1991.
- Mayo, E. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
- Mendoza, L. *Herramientas de estadística I*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.
- Mintzberg, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, 1984.

- Moody, Paul E. *Toma de decisiones gerenciales*. Colombia: Editorial McGraw Hill, 1991.
- O'Connor, Joseph; McDermott, Ian. *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Buenos Aires: Urano, 1998.
- Sallenave, Jean-Paul. *La gerencia integral*. Colombia: Editorial Norma, 1994.
- Senge M., P. *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ed. Granica, 2005.
- Thompson, J. K.; Wartick, S. L.; Smith, H. L. "Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business". *Research in Corporate Social Performance and Policy*. No. 12, 1991. Pp. 207-230.
- Vosniadou, S.; Ioannides, C. "From conceptual development to science education: A psychological point of view". *International Journal of Science Education*. 20 (10). 1998.