

**CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES DE LOS
CONTADORES PÚBLICOS EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE,
SEDE PACÍFICO – PERIODO 1998-2000**

**WENDY CAROLINA OCAMPO GARCÍA
ASHLEY ESTEPHANIA SALAZAR MERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA**

2023

**CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES DE LOS
CONTADORES PÚBLICOS EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE,
SEDE PACÍFICO – PERIODO 1998-2000**

**WENDY CAROLINA OCAMPO GARCÍA
ASHLEY ESTEPHANIA SALAZAR MERA**

**Trabajo de grado presentado como requisito final para optar al título de
Contadora Publica**

**Director
GEORGE GARCÉS RIVAS
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2023**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestros padres que siempre han sido un apoyo para nosotras, y fueron ellos los que nos formaron como persona para que hoy en día seamos capaces de lograr nuestras metas y objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente gracias a Dios por las bendiciones, a nuestros padres por creer en nosotras y guiarnos siempre, a los profesores por todos los conocimientos impartidos, y especialmente a nuestro asesor por toda la paciencia y acompañamiento, gracias a la contribución de todos ellos hoy hemos llegado hasta este momento.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	11
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.3 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN	23
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.5.1 Objetivo general.	24
1.5.2 Objetivos específicos	24
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.7 MARCO REFERENCIAL	27
1.7.1 Marco contextual.	27
1.7.2 MARCO TEÓRICO.....	31
1.7.3 MARCO CONCEPTUAL	48
1.8 METODOLOGÍA.....	54
1.8.1 Tipo de investigación.....	54
1.8.2 Método de investigación.....	54
1.8.3 Fuentes de la investigación:	55
1.8.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información:.....	55
1.8.5 Enfoque de investigación.	56
1.8.6 Participantes:	57
1.8.7 Tamaño de la muestra	57
1.8.8 Selección de la muestra	58
1.9 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS.....	58
2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	60
2.2 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS CONTADORES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO EN EL PERIODO 1998 - 2000.....	61

2.3 ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES PREDOMINANTES DE LOS CONTADORES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DEL PERIODO 1998 - 2000, SEDE PACÍFICO.....	64
2.4 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES PREDOMINANTES DE LOS CONTADORES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DEL PERIODO 1998- 2000, SEDE PACÍFICO	72
2.5 LIMITACIONES	74
2.6 CONCLUSIONES.....	75
2.7 RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	83

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Modelo ampliado de estilos de decisión de Rowe y Boulgarides.	38
Cuadro 2: Genero de los encuestados	61
Cuadro 3: Edad actual de los encuestados	62
Cuadro 4: Situación laboral de los encuestados	63
Cuadro 5: Nivel académico	63
Cuadro 6: Experiencia en el área contable	64
Cuadro 7: Estilo de toma de decisiones dirigente	66
Cuadro 8: Estilo de toma de decisiones analítico	67
Cuadro 9: Estilo de toma de decisiones conceptual	68
Cuadro 10: Estilo de toma de decisiones conductual	69
Cuadro 11: Resultados en ponderación numérica	70
Cuadro 12: Resultados en porcentaje de la encuesta	71

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo caracterizar los estilos de toma de decisiones que aplican los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, sede Pacífico durante el periodo comprendido entre el año 1998 y 2000 enfocados en los modelos de estilos de toma de decisiones propuestos por los autores Alan Rowe y Mason. Estos autores establecen cuatro estilos de toma de decisiones tales como: Analítico, conceptual, dirigente y conceptual.

Los autores mencionados anteriormente describen cada uno de los estilos de toma de decisiones de una manera específica dando a conocer algunas de las cualidades que tienen aquellas personas que aplican uno de los diferentes estilos de toma de decisiones, así como también la forma en que toman las decisiones de acuerdo con el estilo que se aplica.

La toma de decisiones tiene gran impacto en el desarrollo de las labores como profesionales de la contabilidad, puesto que a diario se presentan situaciones en las que se deben tomar las mejores decisiones o las más adecuadas de acuerdo con la situación dada y así obtener los mejores resultados en nuestro ejercicio laboral. Sin embargo, hasta el momento era desconocida la caracterización que tienen los contadores públicos que fueron egresados de la Universidad del Valle, sede Pacífico y es por ellos que nos enfocamos en realizar dicho estudio y así poder describir los resultados encontrados en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

Palabras claves: Caracterización, estilos de toma de decisiones, contador público, profesional contables, egresados.

INTRODUCCIÓN

Se considera que muchas de las acciones de los contadores públicos son el resultado de haber optado por una solución concreta que se puede establecer como producto de un proceso de aplicación de los estilos de toma de decisiones al respecto por parte de los contadores públicos. Desde esta perspectiva se ha de entender que la planeación es el resultado de un proceso de toma de decisiones por parte del contador público. Pero ¿qué motivos llevan al contador a tomar una y no otras decisiones en la solución de problemas en el ámbito laboral?

Inicialmente es conveniente esclarecer que la toma de decisiones es un acto que conlleva e involucra la selección de una opción entre varias alternativas, Gomez¹ lo define como el proceso de identificar un problema, generando alternativas, evaluando y eligiendo entre ellas y luego implementando y evaluar la solución elegida, mientras que Isolano² complementa la idea comentando que este es un proceso continuo que se produce en todos los niveles de la organización y que se basa en el conocimiento y la experiencia de los individuos involucrados en la misma.

De acuerdo con Gonzalez³, el contador público puede ser influido por diversos aspectos en su toma de decisiones, entre los que se pueden mencionar las normas contables, caracterizadas como los principios que deben seguir los contadores públicos en su trabajo, la información financiera, toda vez que esta requiere de un análisis por parte del contador dentro de la empresa o entidad para la que trabaja y toma sus decisiones con base en ella, así como también, los aspectos legales y fiscales y la ética profesional, pues el profesional debe cumplir con un código que establece los valores y principios en los que se sustenta su trabajo.

¹ GÓMEZ, Hilda Mar Rodríguez. Toma de decisiones. Recuperado de: [http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia Toma_de_Decisiones.pdf](http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf), 2011.

² ISOLANO, Ana Isabel. Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en marcha, 2003, vol. 16, no 3, p. 44-51.

³ GONZÁLEZ, Maira. Influencia de la ética del contador público en el control interno de las organizaciones. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol19n2/art3.pdf>, 2008.

Es entonces evidente que pueden existir una serie de condiciones de diversa índole que hacen que el contador público opte por unas u otras decisiones para dar solución a una situación o problemática. Este conjunto de condicionantes está compuesto por elementos de tipo cultural, formación académica, de experiencias personales y de su propia concepción como profesional.

El presente trabajo de investigación tiene como título “Caracterización de los estilos de toma de decisiones de los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico periodo 1998 - 2000” tiene como propósito principal dar a conocer como los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle toman las distintas decisiones desde el área contable y administrativa, confirmando la importancia que tienen las materias administrativas que están dentro del pensum estudiantil de la carrera contaduría pública recalcando la importancia de hacer mayor énfasis en esta área.

En la actualidad existen varios métodos para solucionar problemas de cualquier índole que sirven de base para la toma de decisiones en el área contable, por tanto, es de gran importancia la participación del contador porque es él quien suministra la información financiera de importancia a los interesados de una organización. El entorno de la contabilidad es muy versátil, y esta condición hace que se abran campos en los que puede actuar el profesional de contaduría pública, lo que hace necesario una constante educación para estar actualizados de manera permanente.

Las circunstancias mencionadas anteriormente requieren que los contadores públicos se preparen lo suficiente para enfrentar y superar las exigencias y de esta forma prevalecer en el tiempo, sobresalir y adaptarse a las distintas problemáticas y cambios a lo largo de la vida profesional.

Las organizaciones contemporáneas requieren contadores capaces de identificar los problemas que en ellas acontecen y darles la solución más adecuada de manera que permita maximizar sus ingresos y darles una perspectiva de crecimiento amplia y realista, así como también prevenir riesgos o situaciones que pongan a la organización en una difícil situación.

Con la presente investigación no solo se busca evidenciar el estilo de toma de decisiones que tienen los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico, sino también, exponer una relación directa entre las asignaturas de administración, la utilidad y la importancia que tienen en la formación del profesional cuando se enfrenta a un cargo donde de él depende el rumbo de la empresa teniendo como base la información financiera. También que pueda proporcionar herramientas o elementos que permitan una acción de mejora incluyendo planes de perfeccionamiento en la organización.

Para dar cumplimiento de lo que se plantea en esta investigación, se ha organizado de manera consecuente en partes donde se pueden apreciar las paginas preliminares, introducción y cuerpo del trabajo escrito, finalizando con la presentación de resultados obtenidos, limitaciones, conclusiones y recomendaciones.

1.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Inicialmente, es oportuno abrir esta recopilación de antecedentes investigativos con los aportes de Arévalo y Estrada, quienes, en su artículo de revisión sobre la toma de decisiones, esta es considerada como una actividad común en la vida diaria, donde se elige entre varias opciones. Los autores aseguran que este proceso tiene un gran impacto en las personas, organizaciones y en la sociedad en general. De acuerdo a ello, el artículo estuvo enfocado en analizar la toma de decisiones mediante una revisión teórica. El artículo se divide en tres partes: una aproximación al concepto de decisión, revisión de documentos teóricos y análisis de trabajos empíricos sobre el tema y finalmente concluye destacando la importancia del marco de referencia conceptual y empírico sobre la toma de decisiones en el contexto empresarial.⁴

⁴ ARÉVALO, José; ESTRADA Hilda. La toma de decisiones. Una revisión del tema. En R. Prieto-Pulido y J. García-Guillani. Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial. 2017.

Tras su revisión, los autores aseguran que la toma de decisiones puede ser afectada por diversos factores, tanto internos como externos, y es importante que los gerentes y líderes de las organizaciones cuenten con las habilidades y herramientas necesarias para tomar decisiones efectivas. Además, los autores destacan la importancia de considerar el impacto de las decisiones en la sociedad y en el medio ambiente, y de buscar un equilibrio entre los intereses de la organización y el bien común.

Ahora bien, el año 2007 se realizó la investigación llamada “Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto”. Su objetivo general se trata de preparar a todos los “jefes” para que desarrollen las competencias propias de la gestión humana (selección, evaluación, motivación, reconocimiento, capacitación, entre otras) para que contribuyan, de esta manera, a que la organización se desarrolle tanto a nivel general como personal.

Como dice el señor Sánchez Manchola “En el campo administrativo es propio pensar que las personas que componen una organización influyen todas las actividades que al interior de ésta pretendan desarrollarse. Plantas de producción, oficinas, sistemas de cómputo, equipo automatizado, todo cuanto una empresa moderna utiliza”⁵, es decir tienen en cuenta sólo la importancia del estado técnico y operativo haciendo a un lado las características que tiene el personal que realiza las acciones, no sólo se trata de sus capacidades como personal de la organización si no de la persona como tal es decir, la importancia de hacer que el personal se sienta cómodo e importante en su lugar de trabajo tiene mucha incidencia en la mejora de la producción de la empresa.

En los últimos tiempos comenzaron a interesarse sobre este aspecto y se establecen

⁵ SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván Darío. Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto. Universidad del valle, Santiago de Cali. 2007.pág 16

las bases con los enfoques de las relaciones humanas y el de las ciencias de las conductas, muchos estudiosos como (Lewin,1951; Argyris, 1957; Maslow, 1954; McGregor, 1960; Likert, 1965) comenzaron a sugerir que los gerentes o el personal administrativo como tal debían aprender a usar e identificar los talentos del personal para así enfocarlos y hacer buen uso de esas virtudes en provecho de la organización, también sobresalió la importancia de la comunicación, el establecer espacios positivos en el trabajo, solucionar conflictos, etc. Uno de los mayores desafíos a los que se debe enfrentar los del área administrativa son los comportamientos y las relaciones interpersonales,

Entonces se puede decir que el análisis de los estilos de dirección y liderazgo hacen parte de lo que contiene todo lo relacionado al personal de la organización y como ellas de manera directa afectan o influyen en el comportamiento de la misma.

En el año 2011 se realizó una investigación llamada “la caracterización de las habilidades directivas de los gerentes del sector financiero de la ciudad de Buenaventura”⁶ realizado por Altamar Ocampo, Marlen Yudely y Hurtado Ibarbo Julio César. El objetivo de determinar las causas de este hecho, los investigadores realizaron distintos estudios entre ellos entrevistas a personal de la gerencia, además de realizar un análisis de los documentos relacionados con estos estudios, estilos de gerencia y toma de decisiones, encontrando que la principal causa de este hecho es la insuficiencia de adquisición de conocimientos post graduación.

El estudio concluye que los directivos de hoy en día deben enfrentarse a retos en su gestión que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo cual deben contar con habilidades que le permitan afrontarlos y estar preparados ante el cambio. Habilidades como ser creativos, competitivos, tener liderazgo y además de ello una adecuada toma de decisiones para que los procesos y actividades de la organización se desarrollen de acuerdo a las

⁶ALTAMAR OCAMPO, Marlen Yudely, HURTADO IBARBO, Julio César. Caracterización de las habilidades directivas de los gerentes del sector financiero de la ciudad de Buenaventura. Universidad del valle 2006.

metas y estrategias que se ha planteado la organización. Tales habilidades deben complementarse con los conocimientos teóricos acerca de las competencias directivas.

Por otro lado, en la investigación realizada por Viviana patricia zapata Vargas estudiante de la UEES de la facultad de ciencias empresariales, en su tesis de grado realizó una investigación llamada “El estilo de toma de decisión de los gerentes; caso banco pichincha regional costa”³⁷, donde se plantean los cuatro estilos de toma de decisiones que son: directivo, analítico, conceptual y conductual. Y realizaron una encuesta que les permitió establecer que estilo de toma de decisiones tienen la mayoría de los gerentes en una institución financiera, y el resultado que arrojó fue que la mayoría son de estilo analítico precisamente por el tipo de responsabilidad y el cargo que tienen ya que deben analizar con más precisión las decisiones, la encuesta la hicieron con una escala Likert que es una herramienta que se usa para cuestionar a una persona, y es adecuado para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona⁸.

También toman en cuenta la teoría de Robbins y Coulter⁹ donde dicen que la toma de decisiones va en dos dimensiones:

Forma de pensar: algunos gerentes son más racionales y lógicos al procesar la información y otros son creativos e intuitivos, que procesan la información en orden, prefieren verla de manera global.

La tolerancia a la ambigüedad del individuo: algunos toleran poco la ambigüedad. Es decir, que necesitan que haya orden en la estructura de la información para reducir la ambigüedad al mínimo y constancia. Otros procesan mucha información al mismo tiempo y resisten grados elevados de ambigüedad

⁷ZAPATA VARGAS, Viviana Patricia. El estilo de toma de decisión de los gerentes; caso banco pichincha regional costa.2017

⁸LIKERT, Rensis método de evaluaciones sumarias escala de Likert 1932.

⁹ROBBINS, Stephen P, COULTER, Mary, Administracion 8° Edicion, Prentice- Hall Hispanoamerica, S.A. 2005

En la investigación realizada por Espinoza e¹⁰, establece la importancia que tienen las auditorías de gestión en la toma de decisiones en las organizaciones, teniendo en cuenta que las empresas a las que se les realizó el estudio requieren tener una constante visión hacia el futuro, y actividades que tengan relación con el cumplimiento de objetivos y metas para alcanzar la eficiencia y la eficacia, en otros términos las empresas a las que se le realizó la investigación carecen de planeación estratégica que les permita tomar decisiones a futuro, los resultados del estudio apuntan a que: en primer lugar la auditoría de gestión influye de manera favorable en la toma de decisiones en esas empresas, en segundo lugar los conocimientos sobre auditoría de gestión tienen bastante incidencia en las decisiones que se tomen adecuadamente.

El antecedente anterior tiene relevancia en este proyecto de investigación porque da a conocer la importancia no solo de las auditorías si no la importancia que tiene una correcta planeación para el óptimo funcionamiento de una organización.

En el año 1944 se desarrolla la teoría de la decisión en una de la publicación del libro clásico *The Theory of Games Behavior*, donde Neumann y Morgenstern¹¹ muestran la teoría de juegos, que trata sobre el comportamiento de los individuos al estar relacionados unos con otros y el entorno económico. Es decir, que mediante el diseño de modelos describían cómo el sujeto tomaba decisiones de forma racional.

Por otro lado, también se sitúa el estudio de Escobar¹², cuyo fin fue analizar las competencias y capacidades de liderazgo que poseen los contadores públicos en el contexto colombiano, para lo dicho, el autor utilizó una metodología de tipo descriptiva con un enfoque cuantitativo, en la que se aplicó un cuestionario a 60 contadores públicos de diferentes empresas y sectores de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

Los resultados del estudio revelaron que los contadores públicos poseen competencias y capacidades de liderazgo importantes como el trabajo en equipo, la

¹⁰ ESPINOZA, E. La auditoría de gestión y la toma de decisiones de las empresas manufactureras del Valle del Mantaro. (Trabajo de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú). 2014

¹¹ NEUMANN Von, MORGENSTERN Oskar. *The Theory of Games Behavior*.1944

¹² ESCOBAR, Gina Paola. Análisis de las competencias sobre las capacidades de liderazgo con las que cuenta un contador público. 2017.

comunicación efectiva, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la visión estratégica, entre otras. Además, se encontró que los contadores públicos consideran que el liderazgo es una habilidad importante para su desempeño profesional.

Fue posible evidenciar, gracias a los objetivos de esta investigación que los contadores públicos encuestados identifican la importancia de la comunicación efectiva, tanto en la relación con los clientes como en la gestión de equipos de trabajo, además estos también son conscientes de la importancia de mantenerse actualizados en temas técnicos y legales, así como en habilidades blandas, para tener éxito en su carrera profesional.¹³

En este sentido y de manera conclusiva, se destaca la importancia de la formación y capacitación continua para el desarrollo de habilidades de liderazgo, así como la necesidad de incluir estos temas en los programas académicos de contaduría pública.

La investigación realizada por parte de Ararat y Moreno¹⁴ en este caso, se centró En un análisis sobre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en diferentes áreas de la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en estos aspectos y proponer recomendaciones para mejorar la gestión.

Para lo dicho, las autoras consideraron una metodología basada en componentes descriptivos y correlacionales donde se utilizó un enfoque cuantitativo por medio de la aplicación de encuestas a los trabajadores de la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura. Esto fue llevado a cabo gracias a la aplicación de dos instrumentos: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para medir los estilos de liderazgo y el Cuestionario de Toma de Decisiones (CTD) para medir la toma de decisiones.

Los resultados de la investigación muestran que los estilos de liderazgo más comunes en la Secretaría de Educación son el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, también se encontró que la toma de decisiones es adecuada en algunas

¹³ Ibid p.13.

¹⁴ ARARAT, Jennifer; MORENO, Karol. Determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera en la Secretaria de Educación del Distrito de Buenaventura. 2019. Tesis Doctoral.

áreas, pero necesita mejoras en otras, especialmente en la administración y gestión financiera.

De acuerdo con las voces de los trabajadores, se puede afirmar que su participación en el proceso de toma de decisiones es limitada y que se les consulta poco en este aspecto, además, estos perciben que los líderes de la organización tienen habilidades y competencias en liderazgo y toma de decisiones, pero que podrían mejorar en aspectos como la comunicación y el trabajo en equipo.¹⁵

Las conclusiones de la investigación sugieren que es necesario mejorar la capacitación y la formación en liderazgo y toma de decisiones en la Secretaría con el fin de fortalecer los aspectos positivos y abordar las debilidades en estos aspectos. Adicionalmente a ello, se recomienda que se realicen investigaciones futuras para analizar en profundidad la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones en otras organizaciones en la región.

De otro lado, Herrera y Arenas¹⁶ en su investigación sobre la determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones en la organización Aguas de Buga SA en el municipio de Guadalajara de Buga Colombia optaron por un un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de tipo correlacional, donde de manera similar al estudio anterior, se aplicaron dos cuestionarios, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) para evaluar el estilo de liderazgo y el cuestionario de toma de decisiones de Vroom-Yetton-Jago para evaluar la toma de decisiones.

Gracias a ello, fue posible evidenciar que la mayoría de las decisiones en la organización son consultivas, delegativas o autocráticas. Además, se encontró que la eficacia en la toma de decisiones está positivamente relacionada con la satisfacción laboral de los empleados y la participación de los subordinados. Por otro lado, se identificó que la experiencia y la formación académica de los líderes tienen una influencia significativa en la toma de decisiones y en el estilo de liderazgo utilizado.¹⁷

¹⁵ Ibid.

¹⁶ HERRERA LONDOÑO, Alexander; ARENAS NÚÑEZ, Nassier. Relación del estilo de liderazgo y la toma de decisiones, organización caso: Aguas de Buga SA municipio de Guadalajara de Buga. 2017.

¹⁷ Ibid.

Tras su investigación, los autores concluyeron que la eficacia en la toma de decisiones se ve afectada por el estilo de liderazgo, especialmente en lo que respecta al grado de participación de los subordinados, a su vez aseguraron que el estilo de liderazgo transformacional es el que mejor se relaciona con la toma de decisiones en la organización Aguas de Buga SA.

Otro estudio interesante ha sido el de Rivadeneira¹⁸, quien se centró en identificar la importancia del papel del contador público en la toma de decisiones financieras de las pymes en Bogotá. Para esto, se ha trabajado con una muestra de 5 pymes que dieron lugar al establecimiento de los requerimientos del perfil del nuevo profesional de la Contaduría Pública, de acuerdo con las necesidades de dichas empresas.

Los resultados de esta investigación dejan entrever que la consultoría de un contador público puede ser fundamental para el crecimiento y la supervivencia de las empresas Pymes. Al trabajar en conjunto con el empresario, el contador puede proporcionar información valiosa que permita la toma de decisiones estratégicas y ayudar a la empresa a competir en el mercado globalizado y competitivo.¹⁹

Se puede concluir que el conocimiento que el contador tiene de las áreas clave de la empresa y de las diferentes actividades que se realizan, le permite proporcionar herramientas útiles para que el empresario pueda tomar decisiones informadas y adecuadas. Por lo tanto, el contador público es un elemento clave para el desarrollo económico de las Pymes.

Por su parte, Espinosa²⁰ analiza cómo los estilos de toma de decisiones pueden afectar la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú. Para llevar a cabo su investigación, se utilizó una metodología cuantitativa a través de la aplicación de encuestas y la recolección de datos de 223 directivos de diferentes organizaciones de los tres países

¹⁸ RIVADENEIRA BAHAMÓN, Isabel. El papel del contador público como eje fundamental para la toma de decisiones financieras en las pymes. 2015.

¹⁹ Ibid.

²⁰ ESPINOSA, Juan C., et al. Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú. 2018. Tesis Doctoral. Universidad del Rosario.

mencionados.

De manera resumida, el autor pudo ver que la toma de decisiones autocrática tuvo un impacto negativo en el desempeño organizacional, mientras que la toma de decisiones consultiva y participativa tuvieron un impacto positivo. Además, se encontró que el liderazgo transformacional tuvo una relación positiva con el desempeño organizacional y que la relación entre liderazgo y desempeño fue moderada por el estilo de toma de decisiones utilizado por los directivos. También se encontró que la cultura organizacional tuvo un impacto moderado en la relación entre liderazgo, estilo de toma de decisiones y desempeño organizacional.²¹

Cabe destacar que estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la gestión y liderazgo en las organizaciones en estos países, destacando la importancia de considerar los diferentes estilos de toma de decisiones y su impacto en el desempeño organizacional.

Al indagar en los aportes de Butron²² quien se enfocó en determinar la importancia del contador público en la toma de decisiones empresariales, con objetivos específicos como identificar los beneficios de tener un contador público generador de valor agregado en la toma de decisiones y analizar la importancia del contador en las tomas de decisiones organizacionales se pudo conocer, por medio de una metodología transversal que el contador público aporta una mejora continua en la calidad y productividad de la empresa, y contribuye al crecimiento continuo de la misma en cuestión de tomas de decisiones.

Butron²³ aseguró que la satisfacción de los contadores en su trabajo está relacionada con la posibilidad de obtener un mayor crecimiento profesional a través de la capacitación continua. Este estudio concluye que es importante que el rol del contador público en las tomas de decisiones se tome en cuenta adecuadamente y se le otorgue el reconocimiento y protagonismo que merece.

²¹ Ibid.

²² BUTRÓN PADILLA, Ángela P., et al. Importancia del contador público en la toma de decisiones empresariales. 2021

²³ Ibid.

Por su parte, Casidiago y Rico²⁴ estuvieron enfocados en conocer los factores relevantes en el desempeño de la carrera en la ciudad de San José de Cúcuta y su impacto en la toma de decisiones éticas, en consonancia con las regulaciones establecidas en el país, con el objetivo de desarrollar el perfil del profesional.

Para dar respuesta a su propósito, los autores utilizaron un enfoque cuantitativo y se hizo uso de un cuestionario como técnica de recolección de datos en una muestra de contadores públicos de la ciudad de Cúcuta. Las variables estudiadas incluyeron características demográficas, capacitación continua y formación académica.

Los resultados de este estudio indicaron que en la profesión de contaduría pública, los nuevos profesionales a menudo enfrentan situaciones conflictivas o dilemas éticos al tomar decisiones. Sin embargo, las variables demográficas, capacitación y formación académica no influyen en la toma de decisiones éticas.

Se concluye que la ética es una posición personal que está influenciada por la razón y la conciencia moral, según el análisis realizado, por lo tanto, se recomienda que los profesionales pongan en práctica constantemente lo aprendido en ética profesional, ya que esto influye en su comportamiento y la forma en que realizan sus funciones. Para finalizar, Casidiago y Rico resaltan que es importante que los contadores se capaciten continuamente para responder de manera eficiente al mundo contable en constante cambio.²⁵

Dentro del trabajo investigativo de Vargas²⁶ se dio lugar a el análisis de la importancia de la Contabilidad Pública en la toma de decisiones en las Entidades Públicas del Municipio de Florida, donde se eligieron metodológicamente 6 entidades para el análisis, tanto del sector central como del sector descentralizado, y se realizaron encuestas y entrevistas a los encargados de la toma de decisiones y a los responsables de la Contabilidad Pública.

²⁴ CASADIGO-DUQUE, Yair Rolando; RICO-ROJAS, Carlos Fabián. Perfil del Contador Público basado en las variables demográficas, capacitación, formación y su relación con la toma de decisiones éticas. Mundo Fesc, 2020, vol. 10, no 19, p. 102-110.

²⁵ Ibid.

²⁶ VARGAS GUTIÉRREZ, Gustavo Adolfo. La importancia de la contabilidad pública en la toma de decisiones relevantes en las entidades públicas locales del municipio de Florida. 2008.

Después de analizar la información recopilada a través de encuestas, reuniones y apoyo bibliográfico, se determinó que el nivel de aplicación del Régimen de Contabilidad Pública en las entidades del municipio es muy alto, con un 80% de ellas demostrando manejar adecuadamente este régimen. Solo la Casa de la Cultura tuvo resultados negativos debido a la falta de un departamento contable. Además, se describió detalladamente cómo la Contabilidad Pública y su principal instrumento, el Régimen General de Contabilidad, contribuyen a una adecuada toma de decisiones en las entidades públicas, convirtiéndose en una consulta obligada para los Administradores, directores y Gerentes de cada entidad. En general, se pudo constatar un alto grado de aplicación del régimen contable público en las entidades analizadas.

De manera global, los antecedentes recopilados y expuestos en este apartado proporcionan información relevante sobre la toma de decisiones y la importancia de tener habilidades directivas en la gestión de una organización. En particular, los antecedentes sugieren que la toma de decisiones puede ser afectada por factores internos y externos, y que los gerentes y líderes de las organizaciones deben contar con las habilidades y herramientas necesarias para tomar decisiones efectivas. También se destacan la importancia de la comunicación, el establecimiento de espacios positivos en el trabajo, solución de conflictos y el uso de las habilidades del personal en provecho de la organización.

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Universidad de Valle, en su proyecto educativo del programa, (PEP) muestra los objetivos de formación del programa de contaduría pública, los cuales se pretende que se vean reflejados en los egresados de esa carrera. Según el PEP, algunos de los objetivos específicos que tiene el programa para con sus estudiantes son:

Fomentar el desarrollo de capacidades de liderazgo que permitan al estudiante la participación en contextos de desarrollo organizacional y proyección de los sistemas de información contable de cara a las exigencias del entorno económico, social,

político y cultural.

Promover el trabajo en equipo, la innovación y el espíritu creativo en la resolución de problemas del ejercicio de la Contaduría en las perspectivas trabajo académico y social de la disciplina contable.

La Universidad del Valle es una de las universidades públicas de mayor prestigio en Colombia, la responsabilidad de mantener ese refrán no solo es de la universidad puesto que gran parte les compete a los profesionales de las distintas carreras entre ellas la contaduría pública, se sabe que dentro del programa académico de contaduría pública dan materias del área de matemáticas, derecho, contabilidad y hasta de filosofía.

Hay que tener en cuenta que también está el área de administración y es donde se enfoca este proyecto de investigación, puesto que se desconoce la manera en que los contadores egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico toman las distintas decisiones en su vida profesional

Cada semestre en la Universidad del Valle, Sede Pacífico se gradúan estudiantes de contaduría pública, el seguimiento que se establece para saber si efectivamente se adquirieron los conocimientos solo se hace de puertas hacia adentro por medio parciales, sustentaciones etc., pero alguien se ha preguntado si ¿todo lo que enseñan efectivamente lo llevan a la práctica en su vida laboral? No se sabe con certeza si lo aplican.

En la Universidad del Valle, Sede Pacífico no se ha hecho un estudio anteriormente para dar a conocer la postura que tienen los profesionales de contaduría pública sobre el estilo de toma de decisiones que tienen en el ejercicio de su labor.

El estilo de toma de decisiones que tienen los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico del Distrito de Buenaventura en el periodo

comprendido entre 1998 y 2000, enfocado en el modelo de Rowe y Maso es desconocido, y, por ende, se debe hacer una investigación detallada y minuciosa para recopilar datos de una muestra de contadores que permita conocer la manera en que los contadores públicos toman las distintas decisiones. Es necesario resaltar que los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, sede Pacífico en el año 1998 fue la primera promoción en la carrera de contaduría pública, por ello principalmente se decide tener en cuenta este periodo de tiempo además de la trayectoria laboral y experiencia en la toma de decisiones a la cual se enfrentan cada día en su ejercicio de la profesión como contadores públicos.

Siendo conscientes de la situación la ejecución de este proyecto está dirigida para ampliar y ofrecer información detallada, actualizada y certera sobre cómo los contadores egresados de la Universidad del Valle Sede Pacífico del Distrito de Buenaventura toman las distintas decisiones en su vida laboral.

Ante lo dicho, se precisa resaltar que es necesario tener en cuenta que la toma de decisiones en la contaduría pública es un aspecto crucial para el éxito de las organizaciones y empresas en las que trabajan los contadores. La falta de conocimiento sobre el estilo de toma de decisiones de los egresados de la Universidad del Valle Sede Pacífico puede conllevar a la aparición de errores y decisiones inadecuadas que afectan negativamente el desempeño de la empresa donde se encuentren laborando.

Además, el desconocimiento de cómo los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle Sede Pacífico toman decisiones en su vida laboral puede limitar la capacidad de la universidad para mejorar su programa académico y garantizar que los egresados cuenten con las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en el mundo laboral.

1.3 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el estilo de toma de decisiones de los contadores del distrito de

Buenaventura egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico, ¿bajo el modelo de Rowe y Mason?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características sociodemográficas de los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle Sede pacífico?

¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones que aplican los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle Sede pacífico en las organizaciones?

¿Permite la aplicación de los estilos de toma de decisiones a los contadores públicos la resolución de problemas en las organizaciones?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

1.5.1 Objetivo general.

Caracterizar los estilos de toma de decisiones de los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico en el distrito de Buenaventura en el periodo comprendido entre 1998 y 2000, enfocado al modelo de Rowe y Mason.

1.5.2 Objetivos específicos

- Establecer las características sociodemográficas de los contadores públicos del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle, Sede pacífico.
- Describir los estilos de toma de decisiones que aplican los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle Sede pacífico.
- Analizar los estilos de toma de decisiones de los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle, Sede pacífico.

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La toma de decisiones constituye un proceso imprescindible para el adecuado funcionamiento de una organización. En este sentido, muchos estudiosos como Bourgeois y Eisenhardt, Janis, Murnighan y Mowen, Nutt afirman que “el desempeño de organización satisfactoria requiere una toma de decisiones eficiente y una efectiva implementación”²⁷. Precisamente esta eficiente y efectiva implementación recae en aquellos individuos que tiene la responsabilidad de tomar decisiones, como lo son los contadores de las organizaciones, es por ello que se debe conocer la caracterización de la toma de decisiones de los antes mencionados.

Por otra parte, la importancia del desarrollo de este tipo de análisis tiene que ver con la comprensión de la forma en que los líderes empresariales, y en este caso los contadores públicos con poder decisorio abordan los desafíos y las oportunidades, y cómo a partir de ello toman decisiones de manera cotidiana, y en ese actuar tienen aciertos y desaciertos. La toma de decisiones empresariales es un proceso complejo que involucra múltiples factores, tales como la información disponible, los objetivos organizacionales, la presión del tiempo y las preferencias personales o las preconcepciones. No obstante, cada líder empresarial tiene su propio estilo de toma de decisiones, sin desconocer que cada estilo está directamente asociado o se construye a partir de elementos como la personalidad, la experiencia y el entorno.

Por lo tanto, al estudiar los diferentes estilos de toma de decisiones de los dirigentes, en este caso de los contadores, puede obtenerse una mejor comprensión de cómo se desarrollan estos procesos de toma de decisiones al interior de las empresas, e igualmente qué factores influyen en el proceso. Esto bien puede resultar de utilidad para efectos de la identificación de las fortalezas y debilidades en este aspecto.

²⁷ BOURGEOIS Y EISENHARDT 1988, JANIS 1989, MURNIGHAN Y MOWEN 2002, NUTT. Strategic Decision-Making Processes.1993

Adicionalmente, se estima que el desarrollo de este estudio, así como de otros similares es valioso dado que podrían servir de base para el diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo de habilidades de liderazgo y de toma de decisiones, fundamentalmente.

Según Ruggero²⁸ La toma de decisiones es un factor con el que deben lidiar las organizaciones diariamente, estas son tomadas con la finalidad de lograr objetivos y garantizar ventajas competitivas por medio de decisiones efectivas que deben de ser seleccionadas bajo un riguroso análisis, el proceso de la toma de decisiones es fundamental para la sobrevivencia de cualquier organización.

En el modelo de toma de decisiones de Robbins y Coulter²⁹ dice que en el proceso de toma de decisiones se puede organizar por medio de ocho etapas que inicia por la identificación del problema y pautas de decisión para ponderarlos y así estudiar y elegir una opción para resolver el problema, este modelo no solo es útil para la vida cotidiana si no para tomar decisiones en temas importantes de una compañía y ayudar en la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Los resultados de esta investigación están fundamentalmente dirigida a la actualización de conocimiento sobre cómo los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle Sede Pacífico del Distrito de Buenaventura toman las distintas decisiones en el ámbito laboral.

La realización de esta investigación permitirá saber si los conceptos que se dictan en el programa académico de contaduría pública sobre los temas de administración donde están incluidos el estilo de toma de decisiones de la universidad del valle sede pacifico están siendo aplicados en el área laboral.

Es importante saber que la Universidad del Valle, Sede Pacífico no será la única

²⁸ RUGGERO, I. Estilos de tomada de decisão dos órgãos de gestão dos clubes de formação desportiva do concelho de Almada. (Universidade Técnica de Lisboa). 2012

²⁹ ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Administración. México. Editorial Pearson Educación.2015

institución beneficiada con los resultados de este proyecto teniendo en cuenta que es netamente informativo, sino que también todos los involucrados profesionales egresados de la carrera de contaduría pública, y la empresa a la cual también haremos el estudio porque les permitirá autoevaluarse

1.7 MARCO REFERENCIAL

En este apartado se identifican las distintas teorías, lineamientos y aspectos relacionados con la toma de decisiones.

1.7.1 Marco contextual.

De manera general, las funciones del contador público tienen que ver con la manera en que se lleva a cabo la contabilidad y las finanzas de las empresas, velando expresamente por la garantía de que se cumplan todos los estándares y requisitos tanto internacionalmente como dentro del ordenamiento jurídico colombiano. Así bien, los contadores públicos tienen un papel fundamental en la auditoría de las empresas, lo que les permite identificar y corregir errores en las operaciones financieras de estas, así como a participar activa e irrestrictamente en los procesos de toma de decisiones, toda vez que esta toma de decisión requiere activamente del análisis financiero y de la evaluación general del estado que cursa la empresa en cuanto a la adquisición de ingresos, compromisos financieros, y recursos en general con que se cuenta dentro de la organización.³⁰

Así, la importancia del rol de los contadores públicos en Colombia radica en que son los encargados de garantizar que las empresas cumplan con las leyes y regulaciones contables y financieras. Igualmente, los contadores públicos tienen la responsabilidad de analizar y evaluar los estados financieros de las empresas, como bien se ha indicado, lo que les permitirá posteriormente identificar oportunidades y riesgos en la

³⁰ GIRALDO, Cindy Cortés; GARCÍA, Andrea Estefanía Franco. Importancia e incidencia del Contador Público en los procesos administrativos de las empresas privadas en Colombia. *Ágora*, 2018, vol. 6, no 6, p. 69-81.

gestión financiera de las organizaciones, lo que implica en sí a los procesos de toma de decisiones y por lo tanto su acción sobre dichos procesos.³¹

Así las cosas, conviene subrayar que en términos económicos, la profesión tiene una incidencia considerable sobre el desarrollo del contexto empresarial en Colombia, así como también a nivel internacional. Ahora, en lo que tiene que ver con el contexto político, los contadores públicos están en la obligación de velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones contables y financieras. A raíz de esta obligación, la Contaduría Pública como disciplina y profesión, está catalogada hace mucho tiempo ya por el Gobierno de Colombia como una profesión de alta importancia³² para el desarrollo económico, político y jurídico del país.

Ahora, en lo que atañe a algunos de los aspectos socioculturales de la Contaduría Pública en Colombia, conviene mencionar también que los contadores públicos son altamente valorados por su conocimiento y experiencia en el ámbito financiero y contable, y es esto precisamente lo que lo les permite tener un gran reconocimiento en el mundo empresarial colombiano, e incluso desde la perspectiva Institucional o Estatal. No obstante, en el marco de la cultura contable existen algunas desavenencias y aspectos negativos relacionados con malas prácticas contables. Estas malas prácticas pueden derivar en fraudes financieros y claramente en diversas consecuencias negativas tanto para las organizaciones como también para la sociedad en general.

Entre las prácticas contables inadecuadas se pueden incluir cotidianamente elementos como: la manipulación de la información financiera, la ocultación de pasivos y obligaciones, la creación de cuentas falsas o la utilización de prácticas contables engañosas en beneficio de particulares o empresa y en detrimento del patrimonio

³¹ FREITAS, Claudio Luiz de; LUNKES, Rogério João. FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS CONTADORES. Estudios y Perspectivas en Turismo, 2011, vol. 20, no 3, p. 542-562.

³² RAMOS, Angie Carolina Ramírez; GARZÓN, Julieth Alejandra Reyes. La importancia del código de ética internacional en la profesión contable. El contexto colombiano en el proceso de internacionalización. Gestión & Desarrollo, 2013, vol. 10, no 1, p. 183-193.

nacional y la sociedad colombiana.

Para acercarse un poco al contexto de estas prácticas, resulta importante resaltar la existencia de escándalos financieros de corte mundial como el caso Enron en Estados Unidos, los cuales han instigado un mayor escrutinio y regulación sobre la labor contable a nivel global como en distintos ordenamientos jurídicos de varios países del mundo.³³ Partiendo de esa base, es sumamente importante que los contadores públicos asuman la responsabilidad ética y profesional en el manejo de la información financiera y en la toma de decisiones empresariales, promoviendo una cultura de transparencia y honestidad en su labor.

El presente trabajo de investigación será desarrollado en el distrito de Buenaventura (Valle del Cauca) donde la Universidad del Valle cuenta una de sus sedes, la cual inició sus funciones el 20 de octubre en el año 1986, pero años más tarde se dio apertura al programa de Contaduría Pública.

Desde entonces la Universidad del Valle- Sede Pacifico ha celebrado ceremonias de graduación a los estudiantes de distintos programas que culminan su proceso de formación satisfactoriamente y entre esos el programa de Contaduría Pública el cual a lo largo del proceso de formación y en el desarrollo de algunas asignaturas se explican temas relacionados con la toma de decisiones e incluso en la malla curricular del programa existe una asignatura llamada toma de decisiones y resolución de conflictos. En ella se tratan temas como: estilos de liderazgo, toma de decisiones, tipos de decisiones y estilos de toma de decisiones entre otros.

El programa de Contaduría Pública tiene como objetivo general formar integralmente un contador Público capaz de aplicar y potencializar las teorías, los enfoques y los postulados conceptuales y ético que soportan el ejercicio profesional de la Contaduría

³³ ALONSO, Arturo Díaz. La formación ética de los contadores públicos ante el caso Enron-Andersen. Revista Contaduría y Administración, 2002, vol. 208, no 0.

Pública y que se expresan en la producción, la interpretación y la administración (Planeación, organización, ejecución y control) de la información contable-financiera-social de las organizaciones públicas y privadas.

De acuerdo a lo anterior el presente trabajo de investigación estará enfocado a aquellos contadores públicos que son egresados de la Universidad del Valle- Sede Pacífico entre el periodo comprendido del año 1995 al 2000 dando a conocer la caracterización del estilo de toma de decisiones que ellos aplican.

1.7.2 MARCO TEÓRICO

Habilidades directivas: Cuando se habla de habilidades directivas se hace referencia al conjunto de capacidades y conocimientos con los que debe contar un líder para poder llevar a cabo el desarrollo de la organización de forma eficiente, los directivos de las organizaciones además de fijar objetivos, comunicar, organizar, y evaluar aspectos dentro de la organización, requiere del desarrollo de habilidades directivas tales como las habilidades conceptuales, técnicas y profesionales, interpersonales y las sociales.

Son las habilidades directivas las que permiten que el proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones se lleve a cabo de manera eficiente, pues aquellos directivos que desarrollan o ponen en prácticas aquellas habilidades directivas cuentan con herramientas, conocimientos y capacidades suficientes para enfrentar situaciones adversas que puedan presentarse en las empresas. Además de lo anterior David A. Whetter y Kim s. Cameron, establecen que las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados.³⁴

Igualmente, conviene resaltar aportes como los de Robert Katz desde la perspectiva de Rolón³⁵, desde donde se expone que en su teoría, Katz identifica tres tipos de habilidades consideradas como esenciales para el éxito en la gerencia, a saber: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. En ese orden, las habilidades de corte técnico hacen referencia a la capacidad de utilizar herramientas, técnicas,

³⁴ Whetter, David A., y Kim s. Cameron. «Desarrollo de habilidades directivas.» 2011.

³⁵ ROLÓN, Alvaro Junior Caicedo. Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta. Respuestas, 2011, vol. 16, no 1, p. 30-37.

procedimientos y metodologías especializadas para la realización de tareas específicas. En síntesis, estas habilidades según la teoría de Katz, constituyen el conocimiento técnico del trabajo que deberá tener un dirigente en virtud del desarrollo de sus funciones directivas y en función de la consecución de unos determinados objetivos específicos. No obstante, la obra de Katz refiere también que este conjunto de habilidades es más importante en los niveles más bajos de la gerencia o dirección, en donde estos tienen la responsabilidad de supervisar las tareas diarias y asegurar que se cumplan los objetivos de la organización. Esto es, que según lo que sugieren estos aportes, conforme aumenta el orden jerárquico de la unidad de mando, reduce proporcionalmente la necesidad o el requisito de la habilidad o el conocimiento técnico per se.

En cuanto al conjunto de habilidades humanas conviene mencionar que, siguiendo la teoría de Katz, estas tienen que ver fundamentalmente con la capacidad de interactuar efectivamente con otras personas y de trabajar en equipo. Luego bien, en el contexto de la gerencia esto implica la capacidad de motivar y dirigir a los trabajadores, de resolver conflictos y de construir relaciones efectivas con los demás. Tomando esto de base, puede advertirse la importancia de este conjunto de habilidades en todos los niveles de la gerencia, ya que la unidad de mando deberá trabajar con y a través de otras personas para lograr los objetivos misionales de la organización

Por último, las habilidades conceptuales aluden a la capacidad de comprender y utilizar conceptos abstractos y de pensar de manera crítica y creativa ante una eventualidad inminente o bien como parte integral del trabajo diario. En ese sentido, las implicaciones de este conjunto de habilidades en contextos de gerencia datan especialmente de la capacidad de analizar y comprender los problemas, de desarrollar y comunicar la visión de la organización y de tomar decisiones estratégicas en el contexto Institucional. Siguiendo nuevamente los aportes de Katz, se advierte que este conjunto de habilidades es más importante a medida que aumenta el orden jerárquico, dado que, según su análisis; se trata de decisiones estratégicas que deben tomarse propiamente en el interior de la unidad de mando.

Desde otra óptica, Mintzberg³⁶ propone ya no la existencia de unas determinadas habilidades directivas, sino una diferenciación de roles gerenciales distintos entre sí y agrupados en tres categorías diferentes a decir: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión. De esa forma, los roles interpersonales tienen que ver con las relaciones del gerente con otras personas. Partiendo de esa base, Mintzberg resalta la existencia de tres roles interpersonales: el líder, el enlace y el representante. El líder, por un lado, es responsable de motivar y dirigir a los empleados. Similarmente, el enlace es quien se encarga de construir y mantener relaciones efectivas con personas y organizaciones externas, y el representante, por su parte; actúa como la cara visible de la organización ante los medios de comunicación, los inversionistas o bien ante otras partes o agentes interesados.

De igual manera, los roles de información se refieren a la capacidad de gestión de la información. Sobre esto, la teoría de Mintzberg expone nuevamente tres roles de información, que son en orden: el monitor, el difusor y el portavoz. El monitor está encargado de recopilar y analizar información de valor para la organización. En igual sentido, el difusor se asegura de que la información relevante llegue a las personas adecuadas dentro de la organización, y el portavoz es responsable de transmitir la información de la organización al exterior.

Finalmente, los roles de decisión tratan expresamente sobre la toma de decisiones internas. En este estadio el autor refiere la existencia de cuatro subdivisiones o roles de decisión, que son: el emprendedor, el gestor de problemas, el asignador de recursos y el negociador. Por su parte, el emprendedor es quien se encarga de buscar oportunidades y de innovar en la organización, así mismo, el gestor de problemas se encarga de tratar los problemas que surgen en la organización, el asignador de recursos decide cómo se distribuirán los recursos de la organización y el negociador se encarga de las negociaciones con otras organizaciones y partes interesadas. Es importante advertir que según la teoría de Mintzberg, un gerente o directivo puede tener la facultad de contar con múltiples roles.

³⁶ MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos, 1991.

En un contexto más moderno, Kotter³⁷, comenta en el desarrollo de su obra la existencia de ocho requisitos o pasos necesarios para lograr cambios vinculantes en el contexto organizacional. Son los siguientes:

- **Establecer un sentido de urgencia:** tal y como lo entiende Kotter, para lograr un cambio exitoso es necesario establecer una necesidad inminente de cambio y una sensación de urgencia. Además, su teoría conviene en que esto se logra toda vez que se logre identificar los problemas y las oportunidades que enfrenta la organización y su posterior socialización con los trabajadores.
- **Formar una coalición guía:** sobre este aspecto, la teoría expone que es menester establecer un equipo de liderazgo fuerte y comprometido que tenga la capacidad de dirigir el cambio. Un aspecto fundamental de la coalición es que deberá constituirse por un equipo interdisciplinario y debe tener apoyo de diferentes áreas de trabajo.
- **Crear una visión y estrategia para el cambio:** igualmente, la teoría sostiene que es necesario definir una visión clara del futuro que se espera para la organización, así como estrategias específicas y vinculantes respecto del contexto organizacional para lograr los cometidos. Otro aspecto esencial en este punto es que esta visión debe ser socializada para que los miembros de los equipos de trabajo se apropien de ello.
- **Comunicar la visión:** Kotter identifica que la comunicación de los componentes de direccionamiento estratégico es tan importante que dedica uno de los ocho puntos específicamente a la socialización de la visión empresarial. Así, destaca que esto es importante para una comprensión general del rumbo de la organización por parte de los trabajadores para que, ahora sí, hagan parte integral de lo que se denomina el *proceso de transformación*.
- **Empoderar a los demás para actuar en la visión:** según la teoría, aspectos como el empoderamiento, el proporcionamiento de recursos a disposición de, así como la autoridad son esenciales en todos los procesos de cambio y transformación. Por lo tanto, es necesario otorgar recursos, empoderar y ceder parcialmente autoridad a los diferentes directivos, indistintamente de su posición en el orden jerárquico de la

³⁷ KOTTER, John P. La verdadera labor de un líder. Editorial Norma, 1999.

empresa.

- **Crear victorias a corto plazo:** según la perspectiva de Kotter, definir objetivos de corto plazo en sinergia con la visión de largo plazo general de la empresa, instiga el posterior cumplimiento de los de corto plazo (ya que deberán ser alcanzables en este plazo y diseñados para ello) y por lo tanto se estima que proporcionan impulso a la coalición guía y en general a todos los equipos de trabajo.
- **Consolidar los logros y producir más cambio:** en este punto se hace énfasis en la necesidad de celebrar los logros exitosos sobre la base de la continuación del trabajo en función de la agenda de cambio que ha sido instaurada.
- **Anclar nuevos enfoques en la cultura de la organización:** según se expone en la teoría de Kotter³⁸, para lograr un cambio duradero, es necesario incluir nuevos enfoques en la cultura de la organización. En otras palabras, esto implica que el cambio debe convertirse en una parte integral de la forma en que la organización opera a diario, y debe ser valorado y adoptado por todos los empleados así.

Proceso de toma de decisiones: Para la ejecución del proceso de toma de decisiones inicialmente se debe identificar el problema existente y la necesidad de tomar una decisión, además quien decide debe ser capaz y tener la habilidad de poder diferenciar las causas y efectos. Así como también ser capaz de precisar si el problema es actual o surgió de actividades anteriores.

Luego de haber identificado el problema, es necesario determinar los criterios de decisión que son relevantes para resolver el problema, toda persona que se ve obligada a decidir sobre alguna situación o problema elige una guía de ciertos criterios.

Como tercer paso en el proceso de toma decisiones está la ponderación de los criterios en este paso el tomador de decisión deberá ponderar los criterios establecidos anteriormente, es decir cada uno tendrá un valor con respecto a la decisión. Seguidamente es necesario que se realice una lista de las alternativas que se consideran viables para resolver el problema.

³⁸ Ibid.

Una vez se ha logrado identificar las alternativas, es importante realizar un análisis de las mismas, es decir se deben evaluar cada una de las alternativas utilizando los criterios establecidos en el paso 2. Es importante resaltar que si una alternativa obtiene un valor superior en cada uno de los criterios no será necesario considerar las ponderaciones porque cada una de las alternativas representa la mejor elección. El sexto paso está enfocado en la selección de una alternativa, el tomador de decisiones elegirá la alternativa que haya obtenido un mayor puntaje en la evaluación de las alternativas.

El séptimo paso es la implementación de la alternativa seleccionada anteriormente, para ello es necesario dar a conocer si existe algún tipo de afectaciones al implementar la alternativa, así como también detectar los posibles cambios que pudiese tener.

Como último paso se debe evaluar los resultados obtenidos, con el objetivo de poder conocer si realmente el problema ha sido solucionado, en caso de que el problema aun exista el gerente deberá evaluar cada uno de los pasos del proceso de toma de decisiones para detectar si hubo algún error en el desarrollo del proceso y por tal motivo no se obtuvo el resultado esperado.

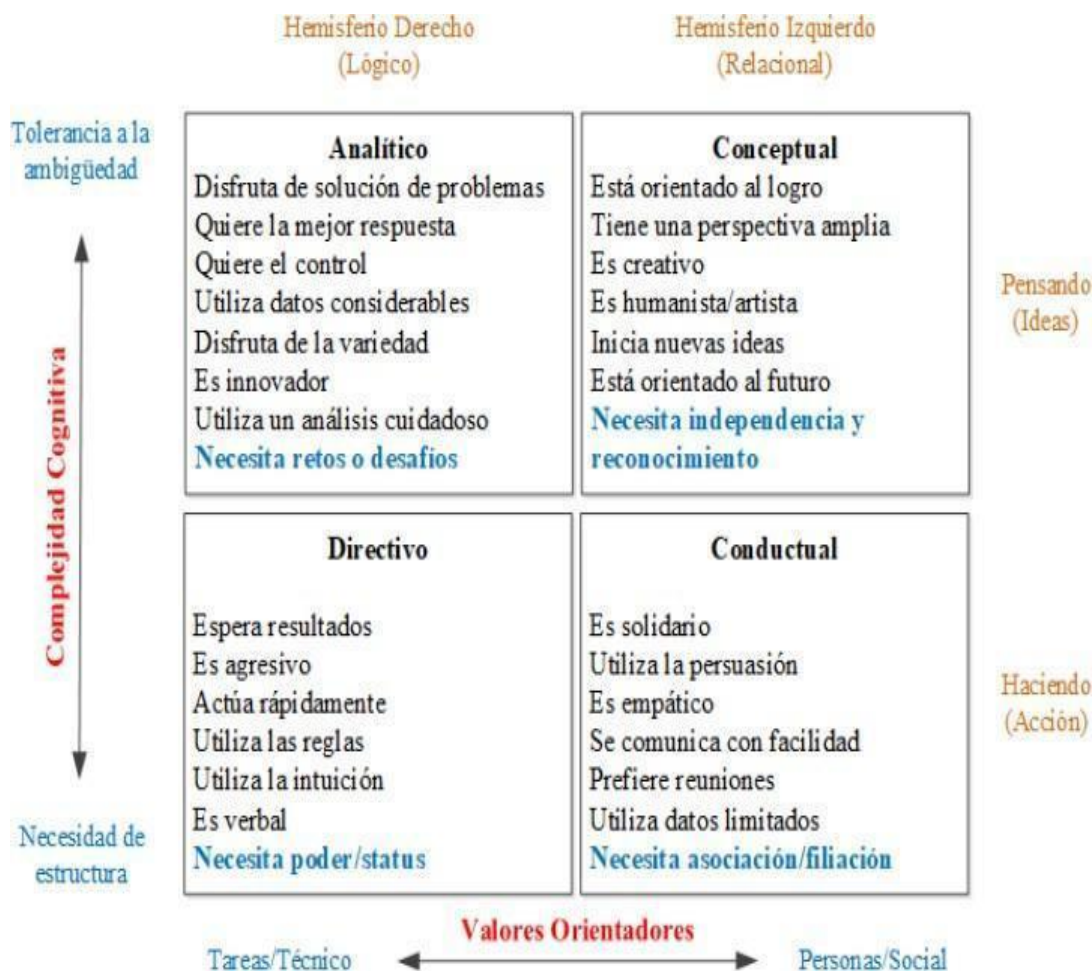
Estilos de toma de decisiones: Alan Rowe establece cuatro estilos de toma de decisiones y define las características para cada uno de estos, cada gerente o tomador de decisiones deberá contar con un manejo apropiado de la toma de decisiones aplicando el estilo más adecuado. Es importante tener en cuenta la evaluación de los resultados de acuerdo con las decisiones que se han aplicado sin desviarse del cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Los estilos de toma de decisiones propuestos por Rowe son los siguientes:

- **Estilo directivo:** Se refiere aquellas personas que son poco tolerantes a la ambigüedad, normalmente suelen ser muy técnicos, prefieren utilizar solo la información necesaria para evitar saturarse de información es por ello que solo tienen en cuenta pocas alternativas y tienden a mostrar resultados muy concretos en corto tiempo. Los de estilo directivo tienden a ser agresivos, sin

embargos siempre están enfocados and lograr sus objetivos siguiendo correctamente los procesos de la organización, teniendo siempre el dominio, control y seguridad de cada situación.

- **Estilo analítico:** En cuanto a este estilo se considera que son mucho mas tolerantes a la ambigüedad que los de estilo directivo, en este estilo se puede resaltar que poseen personalidades cognitivamente mas complejas, por el contrario del estilo directivo prefieren mucha más información especialmente de forma escrita y tienen en cuenta muchísimas alternativas. Los individuos con este estilo de toma de decisión se enfocan principalmente en la organización y la solución de problemas, se esmeran por alcanzar el mejor resultado posible de la situación en la que se encuentran. Además de todo lo anterior se puede añadir que el individuo de estilo analítico se caracteriza por se muy cuidadoso en cuanto a las decisiones que toma y tiene gran capacidad de adaptación frente a situaciones inesperadas.
- **Estilo conceptual:** Los individuos de estilo conceptual tienden a enfocarse en las personas, se basan principalmente en la confianza a la hora de tomar decisiones utilizando una gran cantidad de información y opciones que consideran importantes para la solución de la situación dada. Este estilo se caracteriza por no ser controlador, al contrario del estilo directivo busca tener en cuenta las observaciones y opiniones de subordinados para que así sean partícipes del proceso.
- **Estilo conductual:** En este estilo de toma de decisiones se posee una profunda preocupación por la organización y por el desarrollo de las personas, los individuos tienden a ser receptivos a los comentarios, observaciones y sugerencias que aportan positivamente. En este estilo requieren muy poca información de forma verbal y disfrutan poder aconsejar a las personas, siempre siendo muy empáticos, entusiastas, defensores, muy buenos consolando, se enfocan en problemas de corto y mediano plazo.

Cuadro 1: Modelo ampliado de estilos de decisión de Rowe y Boulgarides.



Fuente: Tesis diferencias de percepción de estilos en la toma de decisiones de los colaboradores de la institución educativa Andrés Bello del distrito de Pilcomayo, Provincia de Huancayo-2016.

Modelo racional de toma de decisiones y la teoría de la racionalidad limitada:

Según se expone en el análisis de Sepúlveda y Metropolitano³⁹, la toma de decisiones es un proceso complejo que se realiza en todos los ámbitos de la vida, desde decisiones personales hasta decisiones empresariales. Sobre esa base, exponen que

³⁹ SEPÚLVEDA, Carlos Mario Fonseca; METROPOLITANO, Recinto. TOMA DE DECISIÓN: ¿TEORÍA RACIONAL O DE RACIONALIDAD LIMITADA?. Revista kalathos. metro. inter. vol7_no1. pdf, 2013.

el modelo racional de toma de decisiones propuesto inicialmente por Hebert Simon es uno de los enfoques más conocidos en el campo de la administración y ha sido ampliamente utilizado para explicar cómo los directivos toman decisiones. La idea central que presenta el modelo racional es que los individuos tienen objetivos claros y tratan de maximizar sus beneficios al elegir entre diferentes alternativas. Sobre esa base, se señala que los principales pilares que presenta el modelo tienen que ver con los procesos de identificación del problema, la generación de alternativas, la evaluación de alternativas y la selección de la mejor opción

Igualmente, conviene resaltar que el modelo racional de toma de decisiones ha sido utilizado en diversos contextos, como la planificación estratégica de empresas, la gestión de proyectos, la selección de personal, entre otros. Uno de los principales aportes de este modelo es que permite una toma de decisiones sistemática y basada en datos objetivos, lo que puede reducir el impacto de las emociones y la subjetividad en los procesos de toma de decisiones.

Ahora bien, este modelo también tiene sus limitaciones, pues según exponen Sepúlveda y Metropolitano, en el supuesto que plantea el modelo, los individuos o directivos tienen acceso a toda la información relevante y pueden evaluar adecuadamente todas las alternativas, lo que no siempre es cierto en la realidad. Adicionalmente, conviene destacar que este modelo puede ser demasiado simplista y no tener en cuenta la complejidad del proceso de toma de decisiones en situaciones reales⁴⁰

Luego bien, desde la óptica de la teoría de la racionalidad, que sería presentada en los años posteriores igualmente por Simon y particularmente como un segundo análisis en respuesta a algunos de los vacíos que se le adjudicaron a la teoría inicial, se expone que los individuos no pueden seguir el modelo racional de toma de decisiones en situaciones reales dada la existencia de algunas limitaciones. Estas limitaciones, según

⁴⁰ Ibid.

se relata en la teoría, obedecen a una serie de elementos cognitivos y a un compendio de recursos. Así mismo, algunas de las distinciones que incorpora respecto del primer modelo es que ahora, en lugar de maximizar los beneficios, los individuos tratan de tomar decisiones satisfactorias que les permitan alcanzar un nivel aceptable de resultados, priorizando otras cuestiones Institucionales y prefiriendo minimizar el riesgo.

Conviene comentar igualmente que la teoría de la racionalidad limitada ha tenido un gran impacto en la administración y la economía, ya que ha facilitado el desarrollo de modelos más realistas de toma de decisiones, como la teoría de la heurística y la teoría de los marcos⁴¹, que reconocen las limitaciones de los individuos y se centran en cómo los individuos toman decisiones en la realidad.

Modelo de toma de decisiones de Vroom y Yetton: Siguiendo el análisis de Ararat⁴², se puede dar cuenta de que este modelo se centra en la importancia de la participación de los equipos de trabajo en cada uno de los procesos de toma de decisiones que cursan dentro de la organización. Tomando esto como punto de partida, el modelo pretende proponer diferentes niveles de participación que pueden ser apropiados en diferentes situaciones. Estos niveles de participación varían desde la toma de decisiones de corte autocrática, en la que el líder toma la decisión sin consultar al equipo de trabajo, hasta la toma de decisiones delegativa, aquella en la cual el líder delega la toma de decisiones a los equipos de trabajo. Adicional a eso, es importante destacar que este modelo se utiliza en diferentes contextos empresariales, desde la planificación estratégica hasta la resolución de conflictos y la gestión de proyectos.

El modelo además pretende ser de utilidad para la evaluación de las diferentes variables que afectan la decisión, tales como el grado de estructuración del problema,

⁴¹ LÓPEZ-JIMÉNEZ, Daniel Fernando. El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa: entre el método y la estrategia. 2017.

⁴² ARARAT, Jennifer; MORENO, Karol. Determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera en la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura. 2019. Tesis Doctoral.

la importancia de la calidad de la decisión, la aceptación necesaria de la decisión y el tiempo disponible para tomar la decisión. Ahora, en relación con estos elementos, el modelo propone diferentes estilos de liderazgo que pueden ser apropiados para cada situación. Sin embargo, conviene destacar también que el modelo ha sido objeto tanto de críticas como de halagos.

Modelo intuitivo de toma de decisiones: Si bien no existe propiamente un gran exponente dentro del contexto de la Administración de Empresas sobre este modelo, puede destacarse que existen importantes teóricos que han hecho mención a este estilo. Entre ellos bien puede destacar Gary Klein, Daniel Kahneman e incluso Herbert Simon. En esencia, este modelo es una teoría de la toma de decisiones que se basa en la idea de que los tomadores de decisiones utilizan la intuición y la experiencia para tomar decisiones en situaciones complejas y ambiguas. Por lo tanto, en este modelo, los tomadores de decisiones confían en su capacidad de reconocer patrones y tomar decisiones rápidas y efectivas basadas en su experiencia previa.

Luego, a diferencia del modelo racional de toma de decisiones, que se enfoca en la recopilación y análisis de datos y la evaluación de alternativas, el modelo intuitivo se enfoca en el proceso mental subconsciente que utilizan los tomadores de decisiones para identificar patrones y tomar decisiones rápidas en situaciones complejas. Se considera también importante mencionar que el modelo intuitivo se utiliza en diferentes contextos empresariales, desde la gestión de crisis hasta la toma de decisiones estratégicas. Este modelo se enfoca en la importancia de la experiencia previa y la intuición en la toma de decisiones, lo que puede aumentar la eficacia y la rapidez de las decisiones que se toman.

Luego entonces, la base sustantiva del modelo intuitivo responde a una serie de condiciones, variables y elementos tales como: la experiencia previa, el conocimiento experto, la capacidad para reconocer patrones y la capacidad para tomar decisiones rápidas en situaciones complejas. En ese sentido, se aduce que desde una perspectiva estratégica e institucional este modelo no es válido, ya que se basa fundamentalmente

en el instinto y la experiencia previa para tomar decisiones, en lugar de seguir un proceso racional de evaluación y análisis de alternativas.

Modelo de toma de decisiones por reconocimiento: los aportes de Gary Klein: En general, se puede referir a este modelo como una teoría de toma de decisiones que se basa en la idea de que los tomadores de decisiones utilizan su experiencia y conocimiento experto para identificar patrones y tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones complejas.⁴³ Así mismo, el modelo se enfoca en la importancia del reconocimiento de patrones en la toma de decisiones, ya que según Klein, los tomadores de decisiones experimentados tienen la capacidad de identificar patrones y señales de alerta en situaciones complejas y utilizar esa información para tomar decisiones rápidas y efectivas. Según el análisis de Tisnés, este modelo se utiliza en diferentes contextos empresariales, desde la gestión de crisis hasta la toma de decisiones estratégicas.

Por otra parte, el modelo de Klein se basa en algunos aspectos fundamentales a saber: la experiencia previa, el conocimiento experto y la capacidad para identificar patrones y señales de alerta. Así, los directivos que toman decisiones basados en este modelo suelen confiar en su instinto y su experiencia previa para tomar decisiones. No obstante, en los aportes de Tisnés se puede evidenciar que la teoría ha sido objeto de diferentes críticas, principalmente soportadas bajo la idea de que la intuición y la experiencia pueden llevar a prejuicios y decisiones subjetivas.

En ese orden, el proceso de toma de decisiones por reconocimiento se divide en tres etapas de acuerdo con las indicaciones de Klein en su teoría. Estos son: la percepción de la situación, la interpretación de la situación y la evaluación de las posibles soluciones. Así, en una primera etapa, los tomadores de decisiones utilizan su experiencia y conocimiento experto para identificar patrones y señales de alerta en la

⁴³ TISNÉS, Horacio Manrique. La toma de decisiones: entre la intuición y la deliberación. Universidad EAFIT, 2020.

situación. Acto seguido, en una segunda etapa, los tomadores de decisiones o directivos deberán interpretar la situación a partir de su experiencia y conocimiento previo. Y, finalmente, en una tercera etapa, los directivos encargados de la toma de decisiones deberán evaluar las posibles soluciones y seleccionar la que consideran más adecuada, a través de una matriz de calificación o evaluación de posibles alternativas.

Teoría de la decisión de David Lewis: La teoría de la decisión de David Lewis es una de las principales teorías en la filosofía de la acción y la decisión. En esta teoría, Lewis propone un marco para la toma de decisiones racionales en situaciones donde hay incertidumbre sobre las consecuencias de diferentes acciones.⁴⁴

Una de las ideas centrales de la teoría de la decisión de Lewis es que la racionalidad implica maximizar la utilidad esperada de una acción. La utilidad es una medida subjetiva de la felicidad o satisfacción que una persona obtiene de una consecuencia particular. La utilidad esperada se calcula multiplicando la utilidad de cada posible resultado por la probabilidad de que ocurra.⁴⁵

Lewis también se ocupa de la idea de que las creencias de un agente influyen en su elección racional. Según él, una creencia racional es una creencia que es compatible con la evidencia disponible y que es consistente con otras creencias del agente.⁴⁶ La teoría de la decisión de Lewis también se ocupa de cuestiones como la retroactividad y la causalidad, y cómo estos factores pueden afectar la elección racional.

Una aplicación interesante de la teoría de la decisión de Lewis es la Paradoja de Newcomb, que involucra una situación donde un agente debe elegir entre dos cajas, una de las cuales contiene una gran cantidad de dinero y la otra está vacía. Un predictor

⁴⁴ GARCÍA, Elsit Margo Chávez, et al. Teoría de la decisión en la carrera de contabilidad y auditoría de la universidad estatal de Bolívar 2022. Suplemento CICA Multidisciplinario ISSN: 2631-2832, 2022, vol. 6, no 013, p. 109-120.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

ha colocado el dinero en una de las cajas y ha prometido no hacerlo si el agente elige ambas cajas. La paradoja se presenta porque, según la teoría de la decisión de Lewis, el agente debería elegir solo la caja que contiene el dinero para maximizar la utilidad esperada. Sin embargo, si el agente cree que el predictor ha sido confiable en el pasado y ha predicho correctamente su elección, entonces debería elegir ambas cajas para maximizar la utilidad esperada.⁴⁷

Ante lo visto, la teoría de la decisión de David Lewis propone un marco para la toma de decisiones racionales que se basa en la maximización de la utilidad esperada y el análisis de estrategias en situaciones con varios agentes y conflictos de interés. La Paradoja de Newcomb es una aplicación interesante de esta teoría que muestra cómo la racionalidad puede llevar a resultados aparentemente contradictorios.⁴⁸

Los aportes de Henri Fayol: Aunque para la mayoría de los filósofos que estudian aquellas teorías organizacionales, o también los llamados teóricos clásicos dejaran de un lado completamente el componente humano. Sin el ánimo de intentar expresar justamente lo contrario, es evidente que, al hacer un análisis profundo de los diversos aportes realizados por estos filósofos, se logra evidenciar que los aspectos relacionados con el sujeto en las organizaciones y en la dirección del mismo se manifiesta en cada uno de ellos.

De acuerdo con lo anterior, es oportuno comenzar por realizar un análisis de los estilos de dirección y liderazgo así como también de la dirección del personal en general, todo este análisis enfocado particularmente en los aportes de Henri Fayol que de alguna forma fueran desarrollados en la obra Administración industrial y general, quien se esforzó sistemáticamente a través de la orientación de la administración desde una posición formal y normativa, coadyuvando así con uno de los elementos principales como lo es la materia prima para adaptar gran parte de los estudios en sí, lo que es la administración de empresas como una profesión.

⁴⁷ CÉSPEDES, Esteban. La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología, 2009, vol. 4, no 20, p. 53-68.

⁴⁸Ibid.

A partir de la experiencia que tuvo Henri Fayol como director de una empresa hollera, estructurar una explícita descripción de las actividades operativas de la organización, así como también los principios generales de la administración y los elementos de esta. Actualmente se conocen y se difunden como el proceso administrativo en el entorno académico, este proceso está compuesto por funciones básicas las cuales son: Planificación, organización, dirección y control. La planificación como primera función implica establecer los objetivos y el método a través del cual se va lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos anteriormente. Como segunda función está la organización en esta se establece la estructura organizativa, en la tercera función que es la dirección tiene como objetivo ejecutar un proceso en el que se dan órdenes del superior al subordinado para que todas las actividades de la organización se desarrollen efectivamente. La última función es la de control en ella se ejecuta un proceso de revisión y verificación en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la organización. Como dice el ingeniero Fayol “En todas las clases de empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa.”⁴⁹

Perspectiva de la teoría del comportamiento: La teoría del comportamiento aparece como un desarrollo y complemento de la teoría de rasgos y no por el contrario como un componente de superación. La teoría del comportamiento se basa en las acciones y lo que expresan los dirigentes. Intentando distinguir aquellos aspectos del comportamiento de un directivo que se puede considerar eficaz de un directivo que por el contrario no lo es o no se considera de tal forma. A pesar del ánimo de hallar desde el punto de vista de los estilos de dirección y liderazgo en las empresas, la es precisa y concreta al afirmar que no se logró el objetivo; en otras palabras, muy pocas ocasiones se consiguió fijar o identificar aquellos comportamientos que de una manera constante estuvieran asociados con la eficacia con la que se ejerce la dirección o el

⁴⁹ FAYOL, Henry. Administración General e Industrial. Traducido por C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, Londres.1986, pp.12 y 19.

liderazgo. Robbins y Coulter expresan “Que se tendría una base significativa e importante para elegir a las personas correctas en cargos de dirección o liderazgo dentro de cualquier organización, siempre y cuando la investigación acerca de los rasgos hubiera sido exitosa”⁵⁰ aunque en otro sentido, se podría preparar o capacitar a las personas para que ocuparan ciertos cargos en las organizaciones, cargos directivos y de líderes, siempre y cuando se encontraran factores determinantes del comportamiento de un directivo o de un líder. Según Lussier y Achua, la conducta acerca de la cual se establece esta perspectiva, está basada en las habilidades y rasgos de cada sujeto, del mismo modo en el cual se toma como base el impacto pigmalión; lo anterior quiere expresar, las actitudes, el comportamiento, y los rasgos que otorgan los jefes a sus trabajadores o subordinados, lo que así mismo determina la conducta y de los seguidores.

Bases teóricas: De acuerdo con Lussier y Achua (2002) y teniendo en cuenta su libro acerca de Teoría, aplicación y desarrollo de capacidades Liderazgo establecen que en los trabajos realizados por Hersey y Blanchard cuando hablan acerca de “los estilos de liderazgo, estos se fundamentan en la conducta referente con la labor y con las interrelaciones una vez que uno interactúa con sus seguidores puede concentrarse en que se haga la labor, promover las colaboraciones de apoyo, en los dos comportamientos o en ninguno”⁵¹ además plantean que en cada una de las organizaciones deben ejercer funcionalidades orientadas a la producción y a la población; sin embargo la manera de llevarlas a cabo o estilos de liderazgo tiene que variar según la situación.

De igual manera, López-Zafra y Del Olmo (1999) detectaron que no hay una distinción en el estilo de dirección y liderazgo entre hombres y mujeres, sin embargo se evidencia una interacción entre el liderazgo y el estereotipo femenino, debido a que se

⁵⁰Ibid.

⁵¹ LUSSIER Y ACHUA. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades Liderazgo Cuarta edición (p. 176); (p. 74).2002.

muestra una tendencia en los líderes transformacionales a lograr puntuaciones mejores en componentes involucrados con los otros, que con esos involucrados con la labor (agentes), lo que muestra, de nuevo, cómo estos estudio giran sobre los hincapié "labores" y "personas", y que, por el resto, ese estilo, más que estereotipado como femenino, muestra un marcado hincapié en los puntos dejar de realizarlo además, aun cuando sea mínimamente, con la labor⁵².

La investigación de Altamar Ocampo Marlen Yudely, Robado Ibarbo Julio César (2011) Caracterización de las capacidades órdenes de los gerentes del sector financiero de la localidad de Buenaventura se lleva a cabo por medio de la incertidumbre de que no se conoce con seguridad cómo se aplican o se desarrollan los procesos de toma de decisiones en la gerencia, su base para el presente interrogante o inquietud es que los directivos no permanecen aprendiendo, desarrollando y mejorando las diferentes capacidades comunicativas, de liderazgo, creatividad, toma de elecciones, gestión de tiempo, trabajo en grupo, en fin, una secuencia de prácticas gerenciales que en la actualidad son importantes para ejecutar exitosamente las funcionalidades órdenes.

Para desarrollar las capacidades órdenes se necesita documentarse, formarse y prepararse, lo que comienza por conseguir conocimientos teóricos sobre las competencias órdenes consideradas como los instrumentos que similares a las propiedades innatas, conocimientos, reacciones y capacidades particulares potencia a procedimientos gerenciales netamente eficaces⁵³.

Existen algunas teorías que procuran dar clarificación acerca de este aspecto, sin embargo lo visualizan desde una posición contraria, aunque no se conozca con certeza cómo se desarrolla la toma de decisiones gerenciales dentro de las organizaciones localizadas en el distrito de Buenaventura, este aspecto no puede ser

⁵² LÓPEZ-ZAFRA Y DEL OLMO. Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso.1999.

⁵³ALTAMAR OCAMPO, Marlen Yudely, HURTADO IBARBO, Julio César. Caracterización de las habilidades directivas de los gerentes del sector financiero de la ciudad de Buenaventura. Universidad del valle. 2006

determinante para generar una problemática, puede ir mucho más allá que el simple hecho de no estar adecuadamente capacitados, enfocarse en brindar una explicación desde el punto de vista académico.

1.7.3 MARCO CONCEPTUAL

Problema de investigación: Según Kothari “El problema de investigación puede ser definido de manera amplia como alguna dificultad que un investigador experimenta en el contexto de una situación teórica o práctica y desea obtener una solución para la misma”⁵⁴.

Se plantea que la etapa principal en el desarrollo de una investigación científica es identificar el problema, de igual forma se menciona que estos problemas de investigación surgen cuando se encuentra un punto al interior de una temática que amerita realizar una indagación, cuando se presenta una situación o evento que necesita ser cambiada o redirigida o cuando al interior de una temática se presentan vacíos de conocimiento, escasa información o desacuerdo entre investigadores⁵⁵.

Caracterizar: Es determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás". Puede referirse a personajes, tipografías, páginas web, empresas, productos.

Toma de decisiones: La toma de decisiones se define como un suceso por el que pasan la gran mayoría de las personas cuando deben escoger entre varias opciones. A diario se encuentran con circunstancias donde debemos elegir entre una cosa u otra, y algunas veces no termina siendo una tarea fácil de realizar. En el transcurso de la toma de decisiones tiende a centrarse en conflictos que se muestran y son a quienes se les debe dar una solución.

⁵⁴ Kothari, C.R. Research Methodology: Methods & Technics. 2nd. ed. New Delhi: NewAge International Publishers, 2004.

^{55 55} Tamayo y Tamayo, Mario, El proceso de la investigación científica. Ed. Limusa Noriega editores, 2009.

En el contexto del actuar de los humanos, ha sido un asunto de gran importancia, gracias a las distintas partes que constituyen la personalidad de cada persona, el crecimiento que haya tenido, la madurez que se ha adquirido, las distintas etapas de la vida, todo esto son factores que al momento de responder a alguna problemática evita que las personas tengan un comportamiento lineal, de esta manera todas las personas son distintas.

Ética profesional: La ética profesional hace referencia al conjunto de principios, valores y normas que rigen el comportamiento de los individuos en el desempeño de su trabajo. Estos principios son fundamentales para garantizar una conducta responsable y prudente en el ámbito laboral, así como también para fomentar la confianza y el respeto de los clientes, compañeros de trabajo y sociedad en general. La ética profesional se aplica a todas las profesiones y campos de trabajo, y es esencial para el correcto funcionamiento de las organizaciones y empresas.

En ese sentido, conviene afirmar que la importancia de la ética profesional en el ejercicio de la contaduría pública radica en que esta es una profesión que maneja información financiera y contable de las empresas, lo que puede tener un impacto significativo en las decisiones de los stakeholders y en la economía en general. Por lo tanto, de acuerdo con Hernández,⁵⁶ es necesario que los contadores públicos sigan altos estándares éticos para garantizar la integridad y confiabilidad de los estados financieros, informes y otro tipo de información contable y financiera.

Estilo directivo: El estilo directivo de toma de decisiones es una de las formas de liderazgo empresarial que se enfoca en la toma de decisiones autoritarias, rápidas y eficientes, como una derivación de uno de los primeros modelos de estilos de dirección

⁵⁶ HERNÁNDEZ, Janeth C. La ética profesional, ¿un problema ético del contador público?. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 2010, vol. 7, no 1, p. 74-89.

que se investigó en los aportes de Kurt Lewin. Foladori⁵⁷, en su relato sobre la teoría de Lewin, expone que en este estilo, el líder toma las decisiones de manera unilateral y las comunica al equipo sin considerar demasiado la opinión o las sugerencias de los subordinados. Este estilo se caracteriza por una alta centralización de la autoridad y una baja participación de los demás miembros del equipo en la toma de decisiones, tal y como se expone en la teoría de Lewin.

Conviene resaltar que según los aportes de Foladori⁵⁸, este estilo directivo es especialmente útil en situaciones en las que se requiere tomar decisiones rápidas, en momentos de crisis o cuando hay una necesidad urgente de tomar medidas decisivas. Sin embargo, este estilo también puede ser perjudicial en algunas situaciones, ya que puede desmotivar a los miembros del equipo y limitar la creatividad y la innovación. No obstante lo anterior, la recomendación general según los aportes de Foladori es que se debe utilizar este estilo con moderación y de manera selectiva para situaciones concretas y meritorias, pues en el contexto organizacional moderno no existe lugar para este tipo de modelos, ya que las tendencias actualmente apuntan más bien hacia un estilo unilateral de toma de decisiones, que más allá de tales o cuales modelos seleccionados, lo que busca es converger con los diferentes equipos de trabajo y fomentar así el sentido de propiedad en las y los trabajadores.⁵⁹

Es importante destacar que el estilo directivo de toma de decisiones puede variar en su intensidad y en la cantidad de participación que se permite a los subordinados. Algunos líderes pueden ser más abiertos a la retroalimentación y a las sugerencias de su equipo, mientras que otros pueden ser más inflexibles y tomar decisiones sin considerar demasiado la opinión de los demás.⁶⁰

⁵⁷ FOLADORI, H. La concepción de liderazgo de Kurt Lewin. Colombia. Artículo. Recuperado de: www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html, 2011.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ COSTA, Diovane Ghignatti da; DALL'AGNOL, Clarice Maria. Liderazgo participativo en el proceso de gestión del trabajo nocturno de enfermería. Revista latino-americana de enfermagem, 2011, vol. 19, p. 1306-1313.

⁶⁰ FOLADORI, Op cit.

Finalmente, en el contexto empresarial, el estilo directivo de toma de decisiones puede ser utilizado en situaciones en las que se requiere una toma de decisiones rápida y contundente, como en la implementación de medidas de austeridad o en la toma de decisiones que tienen que ver con los procesos de adquisición de recursos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este estilo de liderazgo también puede generar resistencia y desconfianza en el equipo, pues como bien se ha indicado, tiende a deliberar entre el autoritarismo y la ausencia de procesos de retroalimentación para con los demás miembros de los equipos de trabajo.

Estilo analítico: El estilo analítico de toma de decisiones se caracteriza por la búsqueda sistemática de información y el análisis riguroso de los datos relevantes antes de tomar una decisión. Este enfoque se basa en la idea de que una decisión bien informada y cuidadosamente pensada tiene más probabilidades de ser efectiva y satisfacer los objetivos deseados que una decisión impulsiva o basada en la intuición.

⁶¹

Se caracteriza por tener buena tolerancia a la imprecisión y ser el mayor exponente de la racionalidad. Se destaca por la acumulación de información y la analiza meticulosamente considerando muchas opciones antes de decidir. El hecho de tener bastante comprensión de las circunstancias de este estilo hace que tenga suficientes herramientas para enfrentarse a situaciones nuevas.

Uno de los beneficios clave del estilo analítico de toma de decisiones es que puede ayudar a reducir el sesgo y la subjetividad en la toma de decisiones. De acuerdo con Pedraja y Rodríguez⁶², al seguir un proceso estructurado y objetivo para recopilar y analizar información, se pueden minimizar las decisiones impulsivas o basadas en la intuición que pueden estar sesgadas por prejuicios o suposiciones personales. Además, el estilo analítico también puede ayudar a garantizar la transparencia y la responsabilidad en la toma de decisiones. Al seguir un proceso claro y documentado,

⁶¹ PEDRAJA-REJAS, Liliana; RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio; RODRÍGUEZ-PONCE, Juan. Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. Interciencia, 2006, vol. 31, no 8, p. 577-582.

⁶² Ibid.

es más fácil justificar una decisión en caso de que sea cuestionada o criticada.

Estilo conceptual: El estilo conceptual de toma de decisiones se refiere a una forma de abordar los problemas desde una perspectiva amplia y teórica. Este enfoque de toma de decisiones se basa en la capacidad de los líderes de comprender cómo los diferentes elementos de una situación se interrelacionan y cómo las decisiones afectarán a toda la organización.⁶³ Los líderes que adoptan un estilo conceptual de toma de decisiones son hábiles en la identificación de problemas subyacentes y en la búsqueda de soluciones creativas y de largo plazo.

Se caracteriza por el escaso uso de la racionalidad y mucha paciencia a las imprecisiones. Se destaca por considerar informaciones que provienen de diferentes fuentes, a pesar de que no es persistente en sus investigaciones consideran muchas opciones. Es un buen estilo para planificar estrategias y para generar ideas atractivas e innovadoras.

En el contexto empresarial, el estilo conceptual de toma de decisiones es especialmente útil para enfrentar problemas complejos e interconectados que requieren un enfoque holístico. Los líderes que adoptan este estilo tienen una visión amplia de la organización y de su entorno, lo que les permite tomar decisiones estratégicas informadas. Además, este estilo de toma de decisiones se enfoca en la creación de valor a largo plazo, en lugar de centrarse en resultados a corto plazo.⁶⁴

Conviene destacar el definir este estilo de toma de decisiones que acarrearán algunas desventajas en el momento de adoptarlo. Zapata⁶⁵ afirmó que quienes tienen características de este estilo, son menos eficientes en la toma de decisiones rápidas y

⁶³ PERRY, Aquiles. El auge y la caída de la planificación estratégica: reconcebir los roles de la planificación, planes, planificadores. The Journal of Product Innovation Management , 1996, vol. 3, nº 13, pág. 275-278.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ ZAPATA VARGAS, Viviana Patricia. ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN DE LOS GERENTES; CASO BANCO PICHINCHA REGIONAL COSTA. 2017. Tesis de Licenciatura.

pueden tener dificultades para priorizar tareas.

Estilo conductual: El estilo conductual de toma de decisiones es un enfoque en el cual el líder se enfoca en el comportamiento humano al tomar decisiones. Este estilo se centra en cómo las personas reaccionan a diferentes situaciones y en cómo sus acciones pueden afectar los resultados de las decisiones. Este estilo se enfoca en el uso de datos empíricos y observaciones del comportamiento humano para tomar decisiones.⁶⁶

Se destaca por su baja tolerancia a las equivocaciones y escasa prioridad en la racionalidad. Se define más bien de forma intuitiva y se preocupa más por las consecuencias de las decisiones tomadas que recaen directamente en las personas que componen la organización que la eficacia que pueda tener la compañía.

Este enfoque en la toma de decisiones es muy importante en la administración y gestión de organizaciones. El estilo conductual de toma de decisiones se utiliza comúnmente en situaciones donde se necesita una comprensión más profunda del comportamiento humano para tomar decisiones efectivas.⁶⁷ Este enfoque también puede ser usado por los líderes para comprender cómo las personas reaccionan a diferentes estilos de liderazgo y cómo pueden afectar el proceso de toma de decisiones.

El estilo conductual de toma de decisiones se basa en el trabajo de numerosos investigadores en psicología, sociología y antropología. Entre los autores destacados en este ámbito se encuentran Kurt Lewin, quien propuso la teoría de campo y la dinámica de grupo, y Rensis Likert, quien desarrolló un modelo de liderazgo participativo basado en la teoría de la organización y la dinámica de grupo.

Otro autor relevante es Douglas McGregor, quien propuso la teoría X e Y de la motivación en la gestión de personal. Esta teoría sugiere que la forma en que un líder

⁶⁶ PAZ MARCANO, Annherys, et al. Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. 2020.

⁶⁷ Ibid,

trata a su personal puede influir en su motivación para tomar decisiones y en cómo se comportan en situaciones de toma de decisiones.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Tipo de investigación.

Con base a los objetivos descriptivos, el presente trabajo se caracteriza como exploratorio-descriptivo porque se presenta un resultado numérico que se obtuvo de la realización de cincuenta y nueve (59) encuestas relacionadas con la caracterización de los estilos de toma de decisiones que se relacionan con la traslación de estos aspectos en el ámbito laboral. Por medio de un cuestionario de respuestas cerradas que recogió datos en una muestra amplia de contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico.

1.8.2 Método de investigación.

El método que se empleó para la realización de este estudio fue el deductivo. Este método consiste en una forma de razonamiento lógico que se utiliza para demostrar una conclusión a partir de una serie de premisas o proposiciones. De esta manera, se advierte que el método pretende llegar conclusión a partir de una serie de premisas que previamente han sido reconocidas como verdad. Por estas características, es un método ampliamente utilizado en disciplinas como la investigación científica.⁶⁸

Por otra parte, conviene destacar también que la utilización de este método tiene como objetivo fundamental contribuir con la búsqueda de explicaciones causales que doten de sentido a la hipótesis que se está investigando. Esto es, que el método pretende demostrar que una hipótesis es cierta a través de una serie de pasos lógicos, y claramente a través de una determinada presentación de información y unos respectivos soportes bibliográficos. Por lo tanto, es un método que permite una comprobación rigurosa de las hipótesis planteadas y que, gracias a ello, pretende

⁶⁸ PALMERO SUÁREZ, Sara, et al. La enseñanza del componente gramatical: El método deductivo e inductivo. 2021.

garantizar una mayor confiabilidad en los resultados obtenidos.⁶⁹

Ahora bien, para efectos del desarrollo de este trabajo de grado, se resolvió como necesaria la implementación del método deductivo ya que se estima que este permite la demostración de hipótesis a través de la lógica, la construcción de un marco teórico riguroso y coherente y la identificación de las variables y elementos generales que inciden en la toma de decisiones. Partiendo de esa base, es posible asegurar una mayor precisión en la formulación de las hipótesis que tengan lugar, así como una mayor rigurosidad en la verificación de su validez.

1.8.3 Fuentes de la investigación:

Las fuentes de datos a las que recurrimos para el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron las siguientes:

Fuentes primarias: Corresponde a la información suministrada de los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico. Esta información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado que se desarrolló con el fin de conocer las actitudes, características, opiniones y aptitudes de esta población. Las cuales nos conllevó a analizar los diferentes estilos de toma de decisiones adoptados por los contadores públicos egresados de la universidad.

Fuentes secundarias: se obtuvo un listado con los nombres de algunos egresados de la Universidad del Valle, Sede pacifico donde se tuvo el periodo en el que se graduaron y algunos correos electrónicos.

1.8.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información:

Las técnicas e instrumentos que se usó para la recolección de datos de este proyecto fueron por el método descriptivo, la encuesta que se aplicó y el listado de documentos o fuentes que conformaron el corpus de análisis tales como recolección de datos, e informes institucionales, proyectos vigentes relacionados con la caracterización del

⁶⁹ Ibid.

estilo de toma de decisiones de los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico.

El método descriptivo por el cual se desarrolló el propósito de este trabajo permitió el uso de la encuesta, técnica que nos ayudó a la recolección de información que se requirió puesto que se pudo usar como instrumento una encuesta o cuestionario por el cual se pudo acceder a datos de manera detallada.

Los instrumentos que se escogieron tienen una alta confiabilidad puesto que para lo que se demanda se adapta perfectamente a lo requerido.

1.8.5 Enfoque de investigación.

El enfoque de la investigación será principalmente cuantitativo, considerando principalmente que los resultados que se pretenden obtener parten fundamentalmente de un análisis numérico derivado de la aplicación de una serie de encuestas asociadas con la caracterización de los diferentes estilos de toma de decisiones abordados previamente y evidenciados en los encuestados participantes. No obstante, conviene resaltar que en este trabajo de grado también se hace uso en buena parte del enfoque cualitativo, pues a partir de planteamientos abiertos, paulatinamente el trabajo se acota más en función del alcance de los objetivos específicos dispuestos.

Esto último también se concluye así dado que a lo largo del estudio se ha hecho uso de análisis de múltiples realidades subjetivas de diferentes autores, no ha existido precisamente una secuencia lineal (lo que es una característica de las investigaciones netamente de corte cuantitativo), así como también se ha evidenciado hasta este punto cierta profundidad y amplitud literaria y de significados y conceptos. Luego entonces, se puede referir un enfoque mixto de manera general, ya que se ha hecho tanto uso de estos planteamientos abiertos, como también de la medición de fenómenos y la utilización de estadística.

1.8.6 Participantes:

La población a la cual estuvo esta investigación fue a los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle 1998 - 2000, Sede Pacífico.

Marco muestral: El marco muestral de esta investigación está conformado por todos los contadores públicos del Distrito de Buenaventura egresados en los años 1998 – 2000 de la Universidad del Valle, Sede Pacífico.

Tipo de muestreo: En este trabajo de investigación se utilizó el procedimiento de muestreo probabilístico; debido a que el muestro probabilístico siempre se cumplen dos condiciones:

Todos los elementos de la población tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra. La probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa.

Solo estos métodos de muestreo probabilístico nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son por tanto los más recomendables.

Método de muestreo: El método de muestreo que se realizó fue muestreo aleatorio simple; se trata de elegir a los individuos de la muestra a investigar de manera aleatoria, esto quiere decir que se le otorgó un número a cada sujeto de la población y luego a modo de sorteo se seleccionó números conformando de esta manera la muestra.

1.8.7 Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta el alcance de este trabajo de grado y el tamaño de la población se utilizo un calculador automático de la universidad de granada y como resultado se obtuvo una muestra de 59 con un nivel de confianza del 99%.

MARGEN DE ERROR MÁXIMO ADMITIDO	10.4%
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	94
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	46
Tamaño para un nivel de confianza del 97%	51
Tamaño para un nivel de confianza del 99%	59

1.8.8 Selección de la muestra

Según el tamaño de la muestra y el margen de error se procedió a realizar las 59 encuestas dado que la población a la cual se le aplicó la encuesta fue de difícil alcance se encontró que el margen de error máximo admitido fue de 10.4%.

1.9 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

Los datos que se obtuvieron en las encuestas fueron obtenidos por medio de trabajo en campo, es decir, la mayoría de los encuestados tienen trabajos formales radicados en la ciudad, se procedió a ir cada uno de estos establecimientos a realizar la entrevista personalmente representada en la encuesta, con los egresados que no viven en la ciudad se utilizó la herramienta de WhatsApp para difundir la encuesta y hacerles llegar el formato para luego ser respondido.

Luego de tener la mayoría de las encuestas materializadas se utilizó la herramienta de Excel para realizar análisis de frecuencias y obtener gráficos estadísticos automáticos, que permitió establecer relaciones categoriales al interior de los indicadores, y a su vez, entre ellos.

Para la realización del análisis, se utilizaron técnicas de agrupamiento y clasificación, dirigidos a la descripción categorial de los resultados a la inferencia inductiva del universo con respecto a la muestra. El proceso planeado es el siguiente: 1) codificación de variables; 2) informe de frecuencias; 3) reporte de contingencias; 4) tabulación de datos cuantitativos y categorización de cualitativos; 5) correlaciones; 6) deducciones.

2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados son presentados de acuerdo a los objetivos específicos de la misma en el siguiente orden:

- Establecer las características sociodemográficas de los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle Sede pacífico.
- Describir los estilos de toma de decisiones que aplican los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle Sede pacífico.
- Analizar los estilos de toma de decisiones de los contadores del Distrito de Buenaventura egresados de la Universidad del Valle, Sede pacífico.

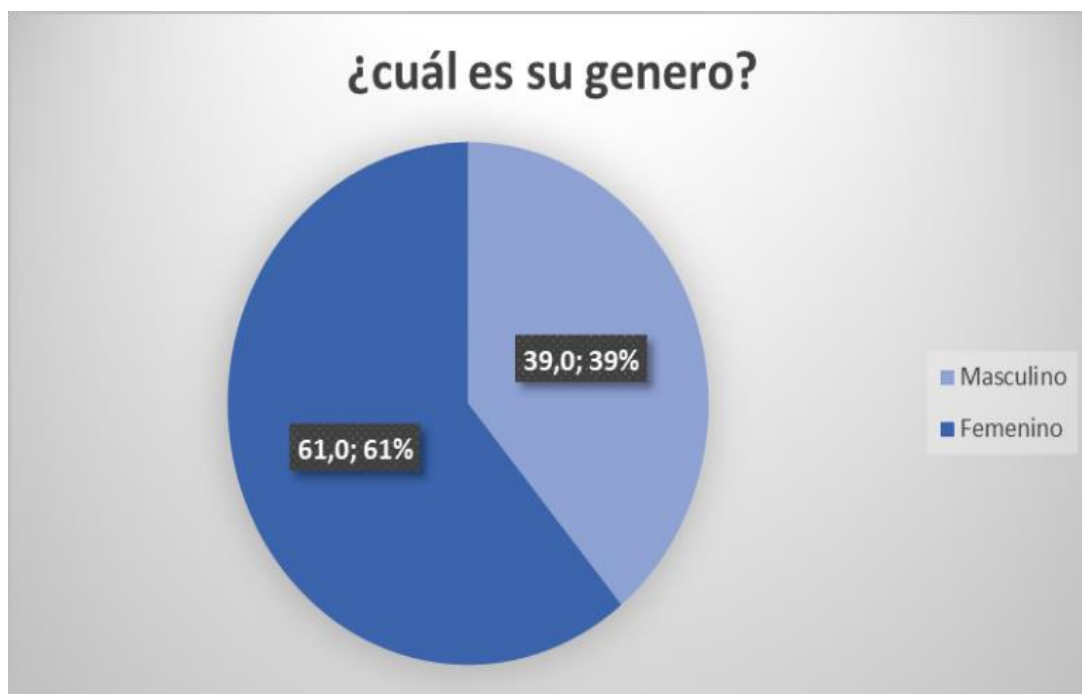
Al pie de cada una de las tablas se hará una descripción analítica para dar claridad a la imagen o grafico representado. Los cuadros serán presentados teniendo en cuenta que deben de ir de acuerdo a l orden de los objetivos específicos según la norma de (Icontec) NTC1486 de 2022.

2.2 CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LOS CONTADORES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO EN EL PERIODO 1998 - 2000

Para dar alcance a este objetivo se establecieron cinco interrogantes en el cuestionario que se aplicó a los egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico, se presentan a continuación.

Sexo de los contadores públicos. Como se puede evidenciar en la tabla número 1, el 61% de los egresados de la Universidad del Valle Sede pacifico son del sexo femenino, el resto corresponde al sexo masculino.

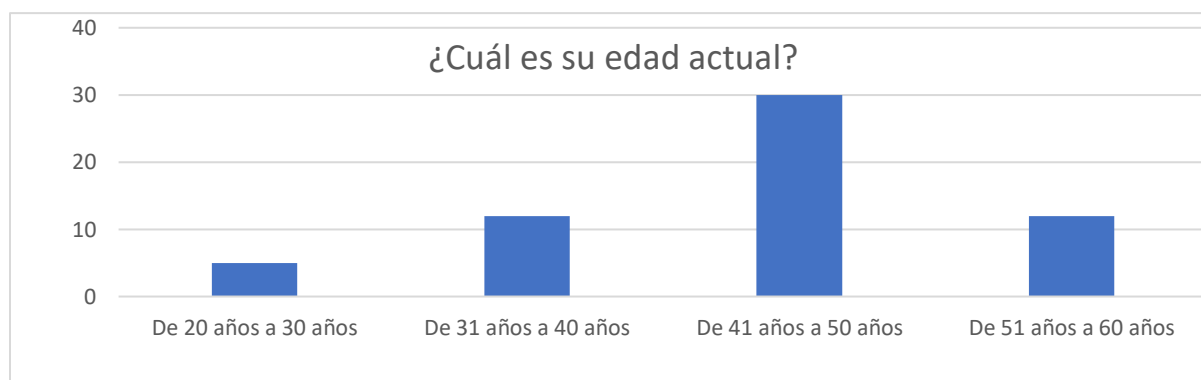
Cuadro 2: Genero de los encuestados



¿cuál es su genero?		
Items	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	23	39,0
Femenino	36	61,0
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración propia

Edad de los egresados de la Universidad del valle. En el cuadro número 2 se revela que el 50.08% de los 59 participantes tienen un rango de edad entre los 41 y 50 años en segundo lugar se encuentran los rangos de edad entre los 31 a 40 años y 51 a 60 años, dejando de último lugar al rango de 20 a 31 años.



Cuadro 3: Edad actual de los encuestados

¿Cuál es su edad actual?		
RANGO	Frecuencia	Porcentaje
De 20 años a 30 años	5	8,5
De 31 años a 40 años	12	20,3
De 41 años a 50 años	30	50,8
De 51 años a 60 años	12	20,3
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración propia

Situación laboral. En la actualidad todos los encuestados se encuentran laborando.

Cuadro 4: Situación laboral de los encuestados

¿En la actualidad trabaja?			
Si	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
59	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Nivel académico. En la tabla número cuatro se logra evidenciar que el 49.2% de los encuestados actualmente cuentan con una especialización, el 35.6% cuenta con un nivel académico profesional y solo el 15.3% cuenta con una maestría.

Cuadro 5: Nivel académico

¿Cuál es nivel académico?		
Rango	Frecuencia	Porcentaje
Universitario	21	35,6
Especialización	29	49,2
Maestría	9	15,3
Total	59	100,0

Fuente: Elaboración propia

Experiencia en el área contable. En el cuadro número 5 se puede evidenciar que el 48.3% están en el rango de 5 a 10 años de experiencia en el área contable, convirtiéndolo en el rango con mayor predominación, le sucede el rango de 11 a 20

años de experiencia con 29.3% y por último de 21 a 30 años de experiencia con el 22.4%.

Cuadro 6: Experiencia en el área contable

¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en área contable?				
Ítems	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 5 a 10 años	28	47,5	48,3	48,3
De 11 a 20 años	17	28,8	29,3	77,6
De 21 a 30 años	14	23,7	22,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

2.3 ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES PREDOMINANTES DE LOS CONTADORES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DEL PERIODO 1998 - 2000, SEDE PACÍFICO.

A continuación, se presentará la parte central del actual trabajo de grado en el cual se evidenciarán los resultados obtenidos teniendo en cuenta la caracterización de los estilos de toma de decisiones de los contadores egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico.

Para lograr precisar las opiniones de cada uno de los encuestados, se realizó una indagación sobre la caracterización de cada uno de los estilos de toma de decisiones lo cual permitió recolectar las respuestas por medio de preguntas previamente formuladas y presentadas en el desarrollo de este objetivo.

Estilos de toma de decisiones. Alan Rowe establece cuatro estilos de toma de decisiones y define las características para cada uno de estos, cada gerente o tomador de decisiones deberá contar con un manejo apropiado de la toma de decisiones aplicando el estilo más adecuado.

Los estilos de toma de decisiones que predominan en los contadores públicos son los siguientes:

Directivo: este estilo se caracteriza por su orientación práctica y su énfasis en el 'aquí y ahora'. Las personas con este estilo tienden a utilizar datos que se centran en hechos específicos y prefieren la estructura. Los contadores con este estilo pueden ser autocráticas y ejercer poder y control. Su enfoque es de corto alcance y tienden a tener el impulso y la energía necesarios para realizar tareas difíciles.

Las preguntas que se relacionaron con este estilo de toma de decisiones en el cuestionario se presentan a continuación:

Cuadro 7: Estilo de toma de decisiones dirigente

D I R I G E N T E	¿ Cuando ocupo un cargo dentro de una empresa mi principal objetivo es Ocupar un puesto con estatus?
	Me gustan los empleos que que involucran a las personas
	Espero que las personas que trabajan para mi sean productivas y Veloces
	De mi empleo espero obtener resultados prácticos
	Me comunico mejor con otros cuando hablo directamente de uno a uno
	En mis planes pongo énfasis en los problemas presentes
	Cuando tengo que resolver un problema recorro a planteamientos probados
	Cuando busco información prefiero datos específicos
	Cuando no estoy seguro de lo que hago dependo de mi intuición
	En la medida de lo posible evito los debates largos
	Soy muy bueno para recordar fechas y datos
	Cuando estoy bajo presión decido y actuó con rapidez
	En contextos sociales por lo general hablo con otros
	Soy muy bueno para recordar el nombre de las personas
	El trabajo que desarrollo me proporciona poder para influir en otros
	Trabajo bien con personas que están llenas de energía y son ambiciosas
	Cuando estoy sujeto a estrés me siento ansioso
	Pienso que las personas me consideran agresivo
	Mis decisiones suelen ser realistas y directos
	Me disgusta perder el control

Como se puede evidenciar en el cuadro número seis, las preguntas y afirmaciones se relacionan con posibles situaciones que pueden ocurrir en la vida cotidiana y laboral, cada egresado le asigno una numeración preestablecida para que se pudiera identificar cual era el estilo predominante.

Analítico: Este estilo se caracteriza por la tendencia a analizar en exceso o buscar siempre la mejor solución posible. Los contadores públicos egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico con este estilo tienden a considerar todos los

aspectos de un problema determinado. Disfrutan resolviendo problemas, buscando hechos completos y precisos y estudiando cuidadosamente los hechos.

Cuadro 8: Estilo de toma de decisiones analítico

A N A L I T I C O	¿Cuando ocupo un cargo dentro de una empresa mi principal objetivo es ser el mejor en mi campo?
	Me gustan los empleos que sean Técnicos y bien definidos
	Espero que las personas que trabajan para mi sean muy capaces
	De mi empleo espero obtener las mejores soluciones
	Me comunico mejor con otros por escrito
	En mis planes pongo énfasis en cumplir los objetivos
	Cuando tengo que resolver un problema hago análisis cuidadosos
	Cuando busco información prefiero datos exactos y completos
	Cuando no estoy seguro de lo que hago busco información
	En la medida de lo posible evito no terminar el trabajo
	Soy muy bueno para resolver problemas difíciles
	Cuando estoy bajo presión me sujeto a planes y prioridades
	En contextos sociales por lo general pienso en lo que se esta diciendo
	Soy muy bueno para recordar los lugares donde conocí a las personas
	El trabajo que desarrollo me proporciona asignaciones desafiantes
	Trabajo bien con personas que tienen confianza en si mismos
	Cuando estoy sujeto a estrés me concentro en el problema
	Pienso que las personas me consideran disciplinado
	Mis decisiones suelen ser sistemáticos y abstractos
	Me disgusta el trabajo aburrido

En el cuadro número ocho se evidencian las diferentes afirmaciones que se relacionaron con el estilo de toma de decisiones analítico.

Conceptual: Este estilo se caracteriza a los egresados de la Universidad del Valle Sede Pacífico por la creatividad y la amplitud de diferentes puntos de vista. Los ejecutivos conceptuales son perfeccionistas, quieren ver muchas opciones y están preocupados por el futuro. Tienden a ser creativos para encontrar respuestas a los problemas y pueden visualizar alternativas y consecuencias.

Cuadro 9: Estilo de toma de decisiones conceptual

C O N C E P T U A L	¿Cuando ocupo un cargo dentro de una empresa mi principal objetivo es sentir seguridad de empleo?
	Me gustan los empleos que permitan actuar de forma independiente
	Espero que las personas que trabajan para mi sean comprometidos y con capacidad de respuesta
	De mi empleo espero obtener planteamientos o ideas nuevas
	Me comunico mejor con otros con una discusión de grupo
	En mis planes pongo énfasis en las metas futuras
	Cuando tengo que resolver un problema busco planteamientos creativos
	Cuando busco información prefiero cobertura amplia de muchas opciones
	Cuando no estoy seguro de lo que hago busco llegar a un posible punto medio
	En la medida de lo posible evito usar números o formulas
	Soy muy bueno para vislumbrar muchas posibilidades
	Cuando estoy bajo presión me niego a ser presionado
	En contextos sociales por lo general observo lo que esta sucediendo
	Soy muy bueno para recordar los rostros de las personas
	El trabajo que desarrollo me proporciona la posibilidad de alcanzar mis metas personales
	Trabajo bien con personas que tienen una mentalidad abierta
	Cuando estoy sujeto a estrés me siento frustrado
	Pienso que las personas me consideran imaginativo
	Mis decisiones suelen ser amplias y flexibles
	Me disgusta seguir reglas

En el cuadro número siete se logra ver como las afirmaciones están relacionadas con la decisión del estilo de toma de decisión conceptual.

Conductual: este estilo de decisión es el que más se encuentra relacionado con la mayoría de las personas en términos generales. Los contadores con este estilo son solidarios, receptivos a las sugerencias, muestran calidez, usan la persuasión y aceptan un control suelto.

Cuadro 10: Estilo de toma de decisiones conductual

C O N D U C T U A L	¿Cuando ocupo un cargo dentro de una empresa mi principal objetivo es obtener reconocimiento por mi trabajo?
	Me gustan los empleos que tengan bastante variedad
	Espero que las personas que trabajan para mi sean buenas para recibir sugerencias
	De mi empleo espero obtener un buen ambiente de trabajo
	Me comunico mejor con otros en una junta formal
	En mis planes pongo énfasis en desarrollar la carrera de las personas
	Cuando tengo que resolver un problema recorro a lo que siento
	Cuando busco información prefiero pocos datos que se entiendan con facilidad
	Cuando no estoy seguro de lo que hago espero antes de tomar una decisión
	En la medida de lo posible evito entrar en conflicto con otros
	Soy muy bueno para interaccionar con otros
	Cuando estoy bajo presión busco apoyo a la guía de alguien
	En contextos sociales por lo general escucho la conversación
	Soy muy bueno para recordar la personalidad de los individuos
	El trabajo que desarrollo me proporciona la aceptación del grupo
	Trabajo bien con personas que son educados y confiables
	Cuando estoy sujeto a estrés soy olvidadizo
	Pienso que las personas me consideran Solidario
	Mis decisiones suelen ser sensibles a las necesidades de las demás
	Me disgusta ser rechazado

En el cuadro número ocho se logra ver las distintas afirmaciones que permiten identificar el estilo de toma de decisiones conductual.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se procede a mostrar los resultados obtenidos por medio del cuestionario mediante 2 cuadros explicativos, donde en el primer cuadro se muestran las encuestas diligenciadas en el formato de Excel con sus respectivas ponderaciones.

Cuadro 11: Resultados en ponderación numérica

ESTILO DE TOMADE DECISIONES					
N. Encuestas	Columna 1 Dirigente	Columna 2 Analítico	Columna 3 Conceptual	Columna 4 Conductual	VERIFICACION
1	94	87	69	50	300
2	80	88	64	68	300
3	83	78	75	64	300
4	87	91	81	41	300
5	56	83	84	77	300
6	53	101	72	74	300
7	96	68	75	61	300
8	70	94	59	77	300
9	64	107	65	64	300
10	65	104	73	58	300
11	89	78	80	53	300
12	76	54	76	94	300
13	66	83	65	86	300
14	76	68	73	83	300
15	64	90	78	68	300
16	69	100	77	54	300
17	74	91	75	60	300
18	76	90	76	58	300
19	65	71	64	100	300
20	104	85	75	36	300
21	75	89	65	71	300
22	69	66	61	104	300
23	65	71	64	100	300
24	76	90	76	58	300
25	74	91	75	60	300
26	46	86	88	80	300
27	84	84	61	71	300
28	72	76	72	80	300
29	67	65	98	70	300
30	80	75	79	66	300
31	84	89	69	58	300
32	83	67	77	73	300
33	61	67	83	89	300
34	72	69	94	65	300
35	72	74	92	62	300
36	70	79	81	70	300
37	70	68	68	94	300
38	75	63	110	52	300
39	97	79	80	44	300
40	60	66	103	71	300
41	85	80	68	67	300
42	73	84	74	69	300
43	98	68	74	60	300
44	82	93	74	51	300
45	78	75	80	67	300
46	90	76	87	47	300
47	86	49	75	90	300
48	69	66	61	104	300
49	89	56	53	102	300
50	89	78	80	53	300
51	75	89	65	71	300
52	100	85	79	36	300
53	64	90	78	68	300
54	76	68	73	83	300
55	66	83	65	86	300
56	76	54	76	94	300
57	73	74	69	84	300
58	69	100	77	54	300
59	71	89	85	55	300
TOTAL	4468	4682	4445	4105	17700

en este cuadro se pueden evidenciar las respuestas descriptivas en ponderación numérica donde cada uno de los contadores a nivel personal y profesional dieron su opinión, por lo tanto, permitió realizar el procedimiento para determinar cuál es el estilo de toma de decisiones dominante entre los encuestados.

En el segundo cuadro se puede evidenciar el porcentaje que cada uno de los estilos toma de decisiones arrojó durante este proyecto de investigación donde el estilo analítico sacó el 27% siendo el resultado más alto comparado con los estilos dirigente sacando el 26%, conceptual el 24% y por último el conductual 23%.

Cuadro 12: Resultados en porcentaje de la encuesta

DIRIGENTE 26%	ANALÍTICO 27%
CONCEPTUAL 24%	CONDUCTUAL 23%

2.4 ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES PREDOMINANTES DE LOS CONTADORES EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DEL PERIODO 1998- 2000, SEDE PACÍFICO

A continuación se presentara un análisis del estilo de decisión predominante que arroja el resultado de esta investigación, teniendo en cuenta los cuadros explicativos anteriormente en los que se puede evidenciar las preguntas o afirmaciones aplicadas a cada uno de los individuos fueron formulados de tal manera que se desarrollaran no solo en su vida como profesionales sino que también se incluyeran situaciones en los que podría interactuar de manera personal con las personas que se encuentran a su alrededor sin la condición de tener relación laboral.

Para nadie es un secreto que como seres humanos no siempre se toman decisiones bajo un esquema netamente profesional, dado que desde que el individuo nace no cuenta con decisiones propias, es guiado por el núcleo familiar y por ende influyen los valores , las costumbres y el entorno en el que crece es ahí donde a medida que el individuo crece se llega a una madurez mental que permiten que se tomen determinaciones sobre qué tipo de persona será por ejemplo, será una persona egoísta? Sera una persona envidiosa? ¿Será una persona justa? ¿Será una persona honesta? Etc. Son factores que pueden afectar de manera técnica una decisión, puesto que tiene que ver la con la personalidad del individuo, luego de que esta persona tiene una formación profesional pasa a realizar una combinación de ambas para luego hacer uso de la razón y determinar un estilo de decisión específico.

Este trabajo de investigación busca mostrar y determinar que estilos de toma de decisiones predominan en aquellas personas que han tenido una formación más allá de la que se proporciona en un hogar, en otras palabras, los individuos que han pasado por una academia aprendiendo de la profesión de Contaduría Pública específicamente graduados de la Universidad del Valle, Sede Pacífico.

Como resultado de este proyecto de grado se determina que el estilo de toma de

decisiones que más tuvo participación en materia de porcentajes fue el estilo de toma de decisiones analítico, haciendo una breve descripción de este estilo teniendo en cuenta que en repetidas ocasiones se ha definido en el transcurso y el desarrollo de este trabajo de grado se puede definir como el estilo que abarca todas las posibles alternativas, consecuencias, recolecta la mayor cantidad de información y tiene en cuenta los pros y contras con el propósito de dar la solución más adecuada al problema, es muy propio de los contadores públicos esta clase de estilo de toma de decisiones dado que la contaduría no solo es el hecho de realizar contabilizaciones obliga a la personas que estudian esta carrera profesional a la constante actualización, por medio de normas, decretos y situaciones que a medida que el mundo evoluciona también lo hacen las situaciones contables que se lleguen a generar en una persona natural o bien en una empresa, el mundo avanza y los contadores también es por eso que para dar la mejor solución se debe realizar una investigación completa que se adapte a cada una de las situaciones, considerando todas las posibles consecuencias que se puedan generar con aquella decisión todo esto sin dejar de lado que no actúan como personas individuales, al ser contadores públicos, se representa al estado como una entidad regulativa que además de realizar un buen trabajo como profesional deben procurar el efectivo recaudo de impuestos para la nación.

Por lo anterior se puede decir que la responsabilidad que carga un profesional de la contaduría pública es bastante grande puesto que las consecuencias no solo radican con realizar un mal procedimiento y hacer quebrar una organización, las consecuencias pueden ser tan graves que se puede terminar en la cárcel.

Por las razones descritas anteriormente la carrera de contaduría pública en la Universidad del Valle, Sede Pacífico ofrece sus estudiantes en su pensum estudiantil cuya gama de materias van desde la ética hasta las materias de derecho y administración

2.5 LIMITACIONES

Durante la ejecución del presente trabajo de investigación se presentaron diferentes limitaciones las cuales se mencionan a continuación:

- Acceso limitado de las personas que se requiere encuestar, en un inicio se pretendía realizar un mayor número de encuestas, pero debido al acceso limitados que teníamos sobre los contadores egresados de la Universidad del Valle- Sede Pacífico el número de encuestas se redujo.
- Falta de investigaciones previas, aunque existen diferentes trabajos de investigaciones orientados a la toma de decisiones, las habilidades gerenciales y estilos de liderazgo, no obtuvimos información acerca de investigaciones anteriores dirigidas explícitamente a los contadores egresados de la Universidad del Valle-Sede Pacífico enfocadas a los estilos de toma de decisiones o similares que se pudieran citar y usar como referencia.
- Teniendo en cuenta que el presente trabajo es netamente descriptivo nos limitamos a presentar los resultados encontrados de acuerdo con los objetivos planteados, nos abstenemos de dar cualquier tipo de opinión personal o percepción sobre la investigación realizada

2.6 CONCLUSIONES

Por medio de la investigación de los resultados logrados en el actual trabajo de grado los cuales se orientaron en la caracterización de los estilos de toma de decisiones de los contadores públicos, egresados de la Universidad del Valle, Sede Pacifico se concluye lo siguiente.

1. El estilo de toma de decisiones predominante fue el estilo analítico, como ya se había descrito anteriormente este estilo va de la mano con el perfil que tienen los contadores públicos ya que este estilo busca todas las posibles alternativas, recoger información, identificar los pros y contras, mirar más allá de una situación evaluando las consecuencias a las que conllevaría tomar una decisión u otra y elegir la que mejor se adapte a las circunstancias en las que se encuentre actualmente.
2. No fue posible identificar con qué grado de certeza los individuos que respondieron la encuesta la respondieron de forma personal o netamente desde el punto de vista profesional, teniendo en cuenta que es una combinación de ambas circunstancias.
3. Se puede concluir que la razón por la cual el porcentaje que alcanzo mayor ponderación en esta investigación se debe esencialmente a los conocimientos adquiridos en la academia, puesto que la forma de sobre evaluar una situación sus posibles soluciones no depende solo de la gran responsabilidad que recae sobre los hombros del contador público al momento de llevar la contabilidad y dar asesorías sino que también de eso depende su situación legal al ser agentes de una entidad pública, como lo es la nación.
4. En esta investigación de puede evidenciar que la mayoría de los encuestados además de tener su profesión como contadores públicos el 49% tiene una especialización en el área contable y el 15% cuenta con maestría esto reafirma

que los contadores están en constante actualización en estudios y se preocupan por seguir siendo competentes a medida que transcurre el tiempo.

5. De acuerdo a los porcentajes de los resultados obtenidos en las encuestas donde se analizan a que estilo de decisión pertenece cada individuo se puede comprobar hay mucha similitud en las respuestas en cuanto a la toma de decisiones dado que las diferencias entre los porcentajes no están tan sesgadas los unos de los otros.

2.7 RECOMENDACIONES

Una vez concluido el presente trabajo de investigación, se considera importante mencionar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda a los futuros egresados de la Universidad del Valle- Sede Pacífico profundizar en los estilos de toma de decisiones y capacitarse en las prácticas de toma de decisiones, con el objetivo de tener mejores resultados y un equilibrio en el ámbito laboral, teniendo en cuenta que la aplicación de los estilos de toma de decisión nos ayudan a un mejor entendimiento de las situaciones dadas.
- ✓ Es recomendable que la Universidad del Valle desarrolle seminarios o capacitaciones relacionadas con los estilos de toma de decisiones para los estudiantes del programa de contaduría pública como de otros programas.
- ✓ Se aconseja a los futuros Contadores Públicos indagar acerca de las afectaciones que puede tener la práctica indebida de los estilos de toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAYA, Jairo, Toma de decisiones gerenciales, <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/Toma-de-decisiones-gerenciales-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- ALONSO, Arturo Díaz. La formación ética de los contadores públicos ante el caso Enron-Andersen. Revista Contaduría y Administración, 2002, vol. 208, no 0.
- ALTAMAR OCAMPO, Marlen Yudely, HURTADO IBARBO, Julio César. La Caracterización de las habilidades directivas de los gerentes del sector financiero de la ciudad de Buenaventura. Universidad del valle 2006.
- ARARAT, Jennifer; MORENO, Karol. Determinación de los estilos de liderazgo y toma de decisiones en las áreas de cobertura, calidad educativa y administrativa y financiera en la Secretaría de Educación del Distrito de Buenaventura. 2019. Tesis Doctoral.
- ARÉVALO, José; ESTRADA Hilda. La toma de decisiones. Una revisión del tema. En R. Prieto-Pulido y J. García-Guillani. Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial. 2017.
- BOURGEOIS Y EISENHARDT 1988, JANIS 1989, MURNIGHAN Y MOWEN 2002, NUTT. Strategic Decision-Making Processes.1993
- CASADIGO-DUQUE, Yair Rolando; RICO-ROJAS, Carlos Fabián. Perfil del Contador Público basado en las variables demográficas, capacitación, formación y su relación con la toma de decisiones éticas. Mundo Fesc, 2020, vol. 10, no 19, p. 102-110.
- CÉSPEDES, Esteban. La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología, 2009, vol.

4, no 20, p. 53-68.

- COSTA, Diovane Ghignatti da; DALL'AGNOL, Clarice Maria. Liderazgo participativo en el proceso de gestión del trabajo nocturno de enfermería. *Revista latino-americana de enfermagem*, 2011, vol. 19, p. 1306-1313.
- ESCOBAR, Gina Paola. Análisis de las competencias sobre las capacidades de liderazgo con las que cuenta un contador público. 2017.
- Espinoza, E. (2014). La auditoría de gestión y la toma de decisiones de las empresas manufactureras del Valle del Mantaro. (Trabajo de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú). Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/2470>.
- ESPINOSA, Juan C., et al. Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú. 2018. Tesis Doctoral. Universidad del Rosario.
- FAYOL, Henry. Administración General e Industrial. Traducido por C. Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, Londres.1986, pp.12 y 19.
- FREITAS, Claudio Luiz de; LUNKES, Rogério João. FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS CONTADORES. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 2011, vol. 20, no 3, p. 542-562.
- FOLADORI, H. La concepción de liderazgo de Kurt Lewin. Colombia. Artículo. Recuperado de: www.psicologíagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html, 2011.
- GARCÍA, Elsitá Margoth Chávez, et al. Teoría de la decisión en la carrera de contabilidad y auditoría de la universidad estatal de Bolívar 2022. *Suplemento CICA Multidisciplinario* ISSN: 2631-2832, 2022, vol. 6, no 013, p. 109-120.

- GIRALDO, Cindy Cortés; GARCÍA, Andrea Estefanía Franco. Importancia e incidencia del Contador Público en los procesos administrativos de las empresas privadas en Colombia. *Ágora*, 2018, vol. 6, no 6, p. 69-81
- GONZÁLEZ, Maira. Influencia de la ética del contador público en el control interno de las organizaciones. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol19n2/art3.pdf>, 2008.
- GÓMEZ, Hilda Mar Rodríguez. Toma de decisiones. Recuperado de: [http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia Toma_de_Decisiones.pdf](http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf), 2011.
- HERRERA LONDOÑO, Alexander; ARENAS NÚÑEZ, Nassier. Relación del estilo de liderazgo y la toma de decisiones, organización caso: Aguas de Buga SA municipio de Guadalajara de Buga. 2017.
- HERNÁNDEZ, Janeth C. La ética profesional, ¿ un problema ético del contador público?. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 2010, vol. 7, no 1, p. 74-89.
- ISOLANO, Ana Isabel. Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 2003, vol. 16, no 3, p. 44-51.
- Kothari, C.R. *Research Methodology: Methods & Technics*. 2nd. ed. New Delhi: New Age International Publishers, 2004
- KOTTER, John P. *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma, 1999.
- LUSSIER Y ACHUA. *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades Liderazgo* Cuarta edición (p. 176); (p. 74).2002.
- LÓPEZ-ZAFRA Y DEL OLMO. *Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso*.1999.

- MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- MURNIGHAN, John K. JC Mowen. (2002), Gestión y Organizaciones El arte de la toma de decisiones de alto riesgo: decisiones difíciles en un mundo impulsado por la velocidad. <https://n9.cl/6pqdt>
- Martínez Moreno, ángel. Toma de decisiones. <http://aduma.cat/aduma/sites/default/files/pdf/docs/Toma%20de%20Decisiones.pdf>
- PAZ MARCANO, Annherys, et al. Toma de decisiones gerenciales en Pymes de construcción del distrito especial turístico y cultural de Riohacha. 2020.
- PEDRAJA-REJAS, Liliana; RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio; RODRÍGUEZ-PONCE, Juan. Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. Interciencia, 2006, vol. 31, no 8, p. 577-582.
- PERRY, Aquiles. El auge y la caída de la planificación estratégica: reconcebir los roles de la planificación, planes, planificadores. The Journal of Product Innovation Management , 1996, vol. 3, nº 13, pág. 275-278.
- RIVADENEIRA BAHAMÓN, Isabel. El papel del contador público como eje fundamental para la toma de decisiones financieras en las pymes. 2015.
- ROLÓN, Alvaro Junior Caicedo. Necesidades de capacitación en habilidades gerenciales para los gerentes de producción del sector de la arcilla del área metropolitana de Cúcuta. Respuestas, 2011, vol. 16, no 1, p. 30-37.
- RAMOS, Angie Carolina Ramírez; GARZÓN, Julieth Alejandra Reyes. La importancia del código de ética internacional en la profesión contable. El contexto colombiano en el proceso de internacionalización. Gestión & Desarrollo, 2013, vol. 10, no 1, p. 183-193.
- ROBBINS, Stephen P, COULTER, Mary, Administration 8° Edition, Prentice- Hall Hispano-American, S.A. 2005

- ROBBINS, Stephen P, COULTER, Mary, Administracion 12° Edicion, Prentice-Hall Hispano-American, S.A.
- SÁNCHEZ MANCHOLA, Iván Darío. Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto. Universidad del valle.2007.pag 16
- SEPÚLVEDA, Carlos Mario Fonseca; METROPOLITANO, Recinto. TOMA DE DECISIÓN:¿ TEORÍA RACIONAL O DE RACIONALIDAD LIMITADA?. Revista kalathos. metro. inter. vol7_no1. pdf, 2013.
- TISNÉS, Horacio Manrique. La toma de decisiones: entre la intuición y la deliberación. Universidad EAFIT, 2020.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. El Proceso De La Investigación Científica. México, D.F.: Limusa. Vázquez, A. 2011.
- VARGAS GUTIÉRREZ, Gustavo Adolfo. La importancia de la contabilidad pública en la toma de decisiones relevantes en las entidades públicas locales del municipio de Florida. 2008.
- Whetter, David A., y Kim s. Cameron . «Desarrollo de habilidades directivas.» 2011
- ZAPATA VARGAS, Viviana Patricia. ESTILO DE TOMA DE DECISIÓN DE LOS GERENTES; CASO BANCO PICHINCHA REGIONAL COSTA. 2017. Tesis de Licenciatura.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato Cuestionario



Universidad del Valle, Sede Pacífico
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa contaduría pública

ESTILO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS CONTADORES PÚBLICOS EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO

Este formulario tiene como propósito principal dar a conocer como los contadores públicos egresados de la Universidad Del Valle Sede Pacífico toman las distintas decisiones desde el área contable y administrativa.

Las recopilaciones de datos serán usadas con el fin de dar apoyo a una investigación de un proyecto de grado.

DATOS PERSONALES:

Nombre completo:

Correo electrónico:

¿CUAL ES SU ESTILO EN MATERIA DE TOMA DE DECISIONES?

Instrucciones:

1. Elija alguno de los siguientes números para responder a cada una de las siguientes declaraciones:

8= cuando la declaración sea MUY aplicable a la personalidad de usted.
4= cuando la declaración sea MODERADAMENTE aplicable a usted.
2= cuando la declaración sea LIGERAMENTE aplicable a usted.
1= cuando la declaración sea MENOS aplicable a usted.
2. Califique las cuatro respuestas para cada declaración anotando uno de esos números en cada uno de los recuadros de las columnas I-IV.
3. No repita NINGÚN NÚMERO EN UNA MISMA FILA. Por ejemplo, los números que podría usted usar para responder una declaración dada podrían ser sucesivamente 8 2 1 4, PERO NO 8 8 1 4.
4. Al responderlas declaraciones, piense en la forma en que usted actúa NORMALMENTE en las condiciones reales de su trabajo.
5. Responda cada declaración con lo primero que le venga a la mente. Sus respuestas deberán reflejar cuáles son sus sentimientos en torno a las cuestiones y lo que usted prefiere hacer, no lo que piensa que podría ser la acción más correcta.



6. No hay límite de tiempo para responder estas declaraciones y tampoco hay respuestas correctas o incorrectas.

No.	Criterio	I	P*	II	P	III	P	IV	P
1.	Mi objetivo primario es:	Alcanzar una posición de prestigio social		Ser el mejor en mi especialidad		Lograr el reconocimiento por mi trabajo		Sentir seguridad en mi trabajo	
2.	Me agradan los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos		Ofrecen mucha variedad		Permiten la independiente acción		Implican el trato con otras personas	
3.	Espero que la gente que trabajo mis órdenes sea:	Productiva y rápida		Sumamente capaces		Comprometida y que responda		Receptivos a las sugerencias	
4.	En el trabajo deseo obtener:	Resultados prácticos		Las mejores soluciones		Nuevos enfoques o ideas		Un buen ambiente de trabajo	
5.	Me comunico mejor con otras personas	Personalmente, uno por uno		Por escrito		Por medio de una discusión en grupo		En una reunión formal	
6.	En la planificación, hago énfasis en:	Los problemas actuales		Alcanzar objetivos		Las metas futuras		Que la gente se desarrolle en su carrera	
7.	Cuando tengo que resolver un problema:	Me baso en métodos comprobados		Aplico un análisis cuidadoso		Busco enfoques creativos		Me baso en mis sentimientos	
8.	Cuando uso información, prefiero:	Hechos específicos		Datos precisos y completos		Que sea amplia y brinde muchas opciones		Datos limitados que sean fáciles de entender	
9.	Cuando no estoy seguro de que debo hacer:	Me baso en la intuición		Busco los hechos		Busco una posible solución de compromiso		Espero antes de tomar una decisión	
10.	Siempre que es posible, evito:	Los debates largos		El trabajo incompleto		Usar números o fórmulas		Conflictos con otras personas	
11.	Soy especialmente hábil para:	Recordar fechas y datos		Resolver problemas difíciles		Visualizar muchas posibilidades		Interactuar con otras personas.	



Continuación. Cuadro: taller ¿Cuál es su estilo en materia de toma de decisiones?

12.	Cuando el tiempo es importante, yo:	Tomo decisiones y actúo con rapidez		Me ajusto a los planes y prioridades.		Me niego a aceptar presiones		Busco una guía o apoyo	
13.	En un ambiente social, yo	Hablo con otras personas		Reflexiono sobre lo que allí se dice		Observo la situación		Escucho las conversaciones	
14.	Tengo facilidad para recordar:	El nombre de las personas		Los lugares de reunión		La fisonomía de las personas		La personalidad de la gente	
15.	Mi trabajo me proporciona:	Poder para influir en otras personas		Asignaciones que implican un reto		El logro de mis metas personales		La aceptación del grupo	
16.	Trabajo bien con personas que son:	Enérgicas y ambiciosas		Seguras de sí mismas		De mentalidad abierta		Amables y dignas de confianza	
17.	Cuando estoy bajo tensión	Siento ansiedad		Me concentro en el problema		Me siento frustrado		Tiendo a ser olvidadizo	
18.	Las personas me consideran:	Una persona agresiva		Una persona disciplinada		Una persona imaginativa		Alguien que brinda apoyo	
19	Mis decisiones suelen ser	Realistas y directas		Sistemáticas o abstractas		Amplias y flexibles		Sensibles a las necesidades de otras personas	
20	Me disgusta:	Perder el control		El trabajo tedioso		Obedecer reglas		Que me rechacen	
		TOTAL I		TOTAL II		TOTAL III		TOTAL IV	



Universidad del Valle, Sede Pacífico
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa contaduría pública

➤ **¿Con qué género se identificas?**

- a) Masculino
- b) Femenino
- c) Preferiría no contestar

➤ **¿Cuál es su edad actual?**

- a) 20 años a 30 años
- b) 31 años a 40 años
- c) 41 años a 50 años
- d) 51 años a 60 años
- e) 61 años a 70 años
- f) 71 años a 80 años
- g) Más de 80 años

➤ **¿En la actualidad trabaja?**

- a) Si
- b) No

➤ **¿Cuál es su nivel académico?**

- a) Universitario
- b) Especialización
- c) Maestría
- d) Doctorado

➤ **¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en área contable?**

- a) 05 años a 10 años
- b) 11 años a 20 años
- c) 21 años a 30 años
- d) 31 años a 40 años
- e) 41 años a 50 años
- f) 51 años a 60 años
- g) más de 60 años

ANEXO 2: Modelo de cuestionario

Pregunta	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4
1. Mi principal objetivo es	Ocupar un puesto con estatus	Ser el mejor en mi campo	Obtener reconocimiento por mi trabajo	Sentir seguridad de empleo
2. Me gustan los empleos	Técnicos y bien definidos	Que tienen bastante variedad	Que me permiten actuar de forma independiente	Que involucren a las personas
3. Espero que las personas que trabajan para mí sean	Productivas y veloces	Muy capaces	Comprometidas y con capacidad de respuesta	Buenas para recibir sugerencias
4. De mi empleo espero obtener	Resultados prácticos	Las mejores soluciones	Planteamientos o ideas nuevas	Un buen ambiente de trabajo
5. Me comunico mejor con otros	Directamente, de uno a uno	Por escrito	Con una discusión de grupo	En una junta formal
6. En mis planes pongo énfasis en	Los problemas presentes	Cumplir los objetivos	Los metas futuras	Desarrollar la carrera de las personas
7. Cuando tengo que resolver un problema	Recuro a planteamientos probados	Hago análisis cuidadosos	Busco planteamientos creativos	Recuro a lo que siento
8. Cuando uso información, prefiero	Datos específicos	Datos evocados y completos	Cobertura amplia de muchas opciones	Pocos datos que se entiendan con facilidad
9. Cuando no estoy seguro de lo que hago	Dependo de mi intuición	Busco información	Busco llegar a un posible punto medio	Espero antes de tomar una decisión
10. En la medida de lo posible evito	Los debates largos	No terminar el trabajo	Usar números o fórmulas	Entrar en conflicto con otros
11. Soy muy bueno para	Recordar fechas y datos	Resolver problemas difíciles	Visualizar muchas posibilidades	Interaccionar con otros
12. Cuando el tiempo es importante	Decido y actúo con rapidez	Me sujeto a planes y prioridades	Me niego a ser presionado	Busco apoyo o la guía de alguien
13. En contextos sociales, por lo general	Hablo con otros	Pienso en lo que se está diciendo	Observo lo que está sucediendo	Escucho la conversación
14. Soy muy bueno para recordar	El nombre de las personas	Los lugares donde conocí a las personas	Los rasgos de las personas	La personalidad de las individuos
15. El trabajo que desarrollo me proporciona	Poder para influir en otros	Asignaciones desafiantes	La posibilidad de alcanzar mis metas personales	La aceptación del grupo
16. Trabajo bien con personas que	Están llenas de energía y son ambiciosas	Tienen confianza en sí mismas	Tienen una mentalidad abierta	Son educados y confiables
17. Cuando estoy sujeto a estrés	Me siento ansioso	Me preocupa en el problema	Me siento frustrado	Soy olvidadizo
18. Soy considerado por otros	Agresivo	Disciplinado	Imaginativo	Solidario
19. Mis decisiones suelen ser	Realistas y directos	Sistemáticas o abstractas	Amplias y flexibles	Sensibles a las necesidades de los demás
20. Me desagrada	Perder el control	El trabajo aburrido	Seguir las reglas	Ser rechazado
	Columna 1 Total	Columna 2 Total	Columna 3 Total	Columna 4 Total

8 Habilidades de toma de decisiones

Calificación:

Cuando acabe de calificar todas las preguntas, sume el total de las cuatro columnas. A continuación anote los puntajes de cada columna en el cuadro que presentamos a continuación.

Total de la columna 2	Total de la columna 3	Columnas (2 + 3)
_____	_____	_____
ANALÍTICO	CONCEPTUAL	PENSADOR
Total de la columna 1	Total de la columna 4	Columnas (1 + 4)
_____	_____	_____
DIRIGENTE	CONDUCTUAL	ACTUANTE
(Columnas 2 + 1)	(Columnas 3 + 4)	
_____	_____	
ORIENTADO A LAS TAREAS	ORIENTADO A LAS PERSONAS	

Fuente: Adaptado de una actividad de aprendizaje diseñada por Sharon Gerstmeier (Strategic Learning Partnerships), 1991, basado en una obra de Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler, *Decision Style Inventory*, A.J. Rowe, R.O. Mason, K.E. Dickel, 1993, *Strategic Management: A Methodological Approach*. Derechos © 1983 de Alan J. Rowe.

Vea las interpretaciones al final del capítulo.



ENTRE EN Griffin/VanFleet Assessment Library para ver las versiones en línea de esta evaluación y otras más.*