

Un acercamiento metodológico al aprendizaje organizacional y el proceso de toma de decisiones¹

María Isabel Vélez Evans²

Resumen analítico

El artículo ilustra el proceso metodológico utilizado para la realización de la investigación: *“El proceso de toma de decisiones como un espacio de aprendizaje en las organizaciones: estudio en un grupo de grandes y medianas empresas colombianas”*.

Se hace referencia a la relación existente entre la naturaleza del objeto de estudio y el tipo de investigación elegido; además de argumentar las razones por las cuales se seleccionaron determinadas fuentes de información, procesos, técnicas y herramientas metodológicas, en busca del camino investigativo que permitiera acercarse apropiadamente al tema de estudio. La investigación de tipo cualitativa, el análisis documental y la entrevista semiestructurada, se describen desde los beneficios que generan al investigador en tanto permiten realizar el proceso respetando la naturaleza del objeto de estudio.

Las consideraciones metodológicas presentadas pueden ser de gran utilidad para quienes tengan pensado llevar a cabo una investigación similar a la que aquí se describe; similar en cuanto a la naturaleza de su objeto de estudio, a las preguntas de investigación, al tipo de objetivos a alcan-

¹ Este artículo hace parte de los resultados de la investigación que adelantó María Isabel para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración y que ha venido complementando con las investigaciones que ha liderado con el grupo de investigación de estudios empresariales del CDE - UPB

² Economista y Magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad Eafit. Docente investigadora del Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana. Profesional de Gestión del Cambio de Cementos Argos S.A.

zar, o al método y las herramientas utilizadas. El proceso metodológico ilustrado, con las correspondientes argumentaciones en cuanto a la pertinencia dentro del proceso investigativo, son un “rutero” que podría ser el punto de partida para el diseño de la propia investigación.

Palabras claves

Metodología cualitativa, investigación documental, entrevistas semi-estructuradas, toma de decisiones, aprendizaje organizacional.

Abstract

This article illustrates the methodological process used for an investigation: *“The decision making process as a space of learning within the organizations: study of a group of big and small Colombian companies.”*

The article refers to the existing relation between the nature of the object of study and the chosen type of investigation; plus it wants to sustain the reasons why different sources of information, processes, tactics and methodological tools were chosen, searching for the investigative path which appropriately leads to the topic of study. The qualitative type of investigation, the documentary analysis and the semi-structured interview are described as of the benefits that the investigator can get from them, while they allow the process to be done respecting the nature of the object of study.

The methodological considerations presented, can often be of great usefulness for those who have been thinking on taking an investigation similar to the one that is described on this article; similar as for the nature of their object of study, their questions of investigation, type of aims to be achieved, or tools and methods to be used. The shown methodological process through the matching argumentations as for the relevancy within the investigative process is a guide that could be taken to the starting point for the design of the investigation itself.

Keys words

Qualitative investigation, documentary investigation, semi-structured interview, the decision making process, organizational learning

Artículo completo:

“To proceed beyond the limitations of a given level of knowledge, the researcher, as a rule, has to break down methodological taboos which condemn as “unscientific” or “illogical” the very methods or concepts which later on prove to be basic for the next major progress”

Kurt Lewin. 1949

► Introducción

Durante el diseño y el desarrollo de la investigación, se llevaron a cabo continuas consideraciones sobre la adaptación y la pertinencia que tienen los distintos métodos y herramientas metodológicas elegidas respecto al objeto de estudio. Este artículo es el resultado de ese ir y venir que tantas veces se vivió, desde las opciones de método hacia la información, en busca de la mejor vía de acceso hacia el objeto de estudio.

Lo que se tiene aquí es una descripción y una argumentación del proceso de investigación llevado a cabo: elaboración del estado del arte, identificación de la naturaleza del objeto de estudio, elección del tipo de investigación, análisis documental, realización de entrevistas semiestructuradas, realización del trabajo de campo, hallazgos y conclusiones.

▽ Decidirse por un tema de investigación: planteamiento del problema

Es indudable que en cualquier organización, los directivos se encuentran con incontables situaciones sobre decisiones que son programables y que pueden ser atendidas a partir de reglas rutinarias, que normalmente guían la administración del día a día en la organización. Sin embargo, debido a la naturaleza de las decisiones estratégicas que los directivos están designados a tomar, y haciendo alusión al modelo de expectativas racionales de Herbert Simon, es imposible contar con toda la información a la hora de tomar una decisión; sumado a eso, la mayoría de las decisiones gerenciales están afectadas por elementos subjetivos, complejas interrelaciones e infinidad de variables que difícilmente son susceptibles de ser expresadas en términos de categorías numéricas o modelos matemáticos de optimización.

Se trata de aceptar la subjetividad dentro de un proceso que se ha vociferado como altamente objetivo y rigurosamente matemático. De ahí, la inquietud por conocer el proceso de toma de decisiones de un grupo de directivos colombianos, un proceso que se muestra escasamente modelado, pero altamente influenciado por la subjetividad y el aprendizaje otorgado por la experiencia.

¿Por qué estudiar el proceso de toma de decisiones organizacional? Porque en busca de mejores índices de desempeño, las organizaciones se ven en la continua necesidad de tomar decisiones para hacer frente a oportunidades, retos e incertidumbres que el entorno presenta. Este proceso de análisis de decisión se ha convertido en instrumento fundamental de adaptabilidad y mejora, a partir del cual se va perfilando la organización en virtud de las buenas o malas consecuencias, producto de las decisiones que se han tomado en el pasado.

¿Por qué los directivos? Porque quienes asumen las decisiones de tipo estratégico al interior de las organizaciones son los directivos de primer y segundo nivel; personas que desempeñan un papel influyente, destacado y decisivo dentro

de la empresa, esperando crear, construir y cambiar a la organización con su actuación, por pequeñas que parezcan ser sus decisiones.

¿Por qué el aprendizaje como mecanismo de apoyo en la toma de decisiones? Porque los directivos –entiéndase como las personas que toman las decisiones–, al analizar las acciones posibles, pueden estar influenciados por conocimientos previos o por objetivos esperados. En el primero de los casos, la posesión de una experiencia anterior cambia la conducta que se tiene frente al problema, proyecto, oportunidad o incertidumbre; cambio de actitud que Joop Swieringa y André Wierdsma (Swieringa, 1995) han denominado aprendizaje, gracias al cual es posible alcanzar conductas más efectivas, bien llamadas, competencias, y darle un viraje al estudio del proceso de toma de decisiones.

Ahora bien, luego de identificar el tema que suscitaba inquietudes investigativas, se demandó la realización de una delimitación de éste a partir de la elaboración de un estado del arte, del establecimiento de las categorías teóricas desde las cuales se iba a investigar, y del levantamiento de las preguntas de investigación y de los objetivos, establecidos desde siempre como guías de cualquier estudio.

▽ Reconocer los límites de lo conocido: el estado del arte

La pregunta que cabe hacerse ahora es ¿desde dónde se erigen los tres ejes teóricos y se demarca el tema de estudio? Era claro que la investigación se tenía pensada a partir de los elementos cualitativos inmersos en el proceso de toma de decisiones estratégica; con ese punto de partida, se realizó un estado del arte que permitió elegir la tríada teórica, y la consecuente delimitación del objeto de estudio, a partir del cual se realizó la investigación, finalmente titulada: *“El proceso de toma de decisiones como un espacio de aprendizaje en las organizaciones: estudio en un grupo de grandes y medianas empresas colombianas”*

Antes de decidir acerca del proceso metodológico que se iba a seguir, y como elemento primordial en la elección del marco teórico, era necesaria la construcción de un estado del arte como punto de partida, y cuya intención fue la recuperación sistemática y reflexiva del conocimiento acumulado sobre el tema de interés a partir de la identificación de perspectivas epistemológicas, ideológicas y metodológicas. Proceso que finalmente, lo que buscaba era construir un balance prospectivo, reflexivo, sistemático y propositivo sobre el tema específico. Innegablemente, y aceptando el postulado de Alonso Torres y Absalón Jiménez, la formulación de un problema de investigación requiere reconocer los límites de lo “ya sabido” y atreverse a preguntar por lo “no pensado hasta el momento”, pero “susceptible de ser pensado e investigado desde el campo de conocimiento en el que se localiza dicho problema” (Torres Carrillo, 2004: 17). Así, se logró ubicar el objeto de estudio en un contexto teórico que posibilitó la delimitación conceptual del mismo.

Metodológicamente, el estudio se inició con un proceso de gestión e implementación en el que se llevó a cabo un rastreo, inventario, muestreo, búsqueda y selección de la información existente y disponible, tanto de fuentes principales como complementarias.

Son los documentos el eje estructural de esta modalidad de investigación, entendiendo como documentos cualquier elemento escrito, cultural, tecnológico y audiovisual, incluyendo cualquier relato histórico, obra de arte, registro, transcripción, folleto, nota, estado de cuentas, apunte, etc...

Después de hacer una revisión documental, se encontraron varios textos y publicaciones donde se divulgan investigaciones que hacen referencia a los modelos de toma de decisiones y al concepto de aprendizaje; sin embargo, no se encontró producción, desde una perspectiva crítica, que identificara la manera en que los empresarios vinculan el aprendizaje a su toma de decisiones, en particular, un estudio de empresarios de primer y segundo nivel, directivos de grandes y medianas empresas con representatividad en los principales sectores económicos colombianos; razón que justificó aún más el desarrollo de esta investigación.

La necesidad de encontrar referentes teóricos ubicó la búsqueda hacia tres escenarios que, aunque distantes, fueran complementarios para efectos de este estudio. Se encuentran entonces, los desarrollos de la psicología con Peter Senge, y su idea de aprendizaje de bucle doble; de las ciencias sociales con Alfred Schutz, y su concepto de acción; y de organización y gerencia, con la construcción teórica de decisión trabajada por Rubén Darío Parra desde hace algún tiempo.

No obstante, no puede negarse la existencia de una gran cantidad de información relacionada con el tema, los modelos de toma de decisiones y de aprendizaje; fuentes tanto primarias como secundarias que se revisaron en el primer momento de la investigación en tanto importantes referentes teóricos para la construcción de la revisión documental.

▽ Un giro al interés de la investigación

Uno de los puntos de partida que mayor fuerza tuvo durante la realización del estado del arte fue la lectura de la tesis doctoral de Rubén Darío Parra: "*Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones*" (Parra, 1998), cuyo objetivo investigativo fue el establecimiento de una directa y justificada relación entre las etapas del proceso de toma de decisiones y las etapas de la acción planteadas por Alfred Schutz. El tema investigado y las consideraciones finales apalancaron la posibilidad de retomar esa investigación y de darle un giro, construyendo una investigación que fuera una ramificación de esa tesis doctoral en la que se permitiera el estudio del proceso de la estratégica toma de decisiones de la mano con el aprendizaje. Ambos elementos se consideraban de interés para la nueva investigación.

En su investigación, Darío Parra no se propuso estudiar el tema del aprendizaje; sin embargo, y quizá como consecuencia del fuerte vínculo existente entre la toma de decisiones y el tema del aprendizaje, en las entrevistas por él realizadas, aparecieron algunos resultados interesantes que dejaban al descubierto la necesidad de indagar al respecto.

Como primer hallazgo, recopilado en las conclusiones de dicho trabajo, los gerentes demostraron ser conscientes del aprendizaje durante la acción, a partir de aquella “práctica que hace al maestro” o de “los obstáculos que la vida impone”. Es una “conciencia de aprendizaje que aparece en la ejecución de acciones que fracasan, que encuentran obstáculos o cuando su desarrollo no concuerda con las expectativas mantenidas en el momento de decidir; se trata de un proceso consciente de aprendizaje a prueba y eliminación de error” (Parra, 1998: 200).

Así mismo, los gerentes se mostraron “conscientes de aprender de sus acciones cuando éstas hacen parte de un nuevo tema, campo o actividad; incertidumbre inicial que los hace actuar despacio y con mayor inseguridad, limitaciones que con el tiempo y la experiencia se superan rápidamente. En cambio, no relacionaron sus actividades con la idea de aprendizaje al concebir nuevos proyectos, buscar información y valorarla, discutir memorándums de consultores y otras actuaciones de este tipo; así como tampoco se muestran conscientes del desarrollo de su proceso de aprendizaje ni de la explicitación o codificación de conocimientos” (Parra, 1998: 200).

Como comentario final, Parra sugiere el estudio del aprendizaje desde el proceso de acción y decisión, no sólo por los hallazgos que hacen evidente la existencia de un proceso de aprendizaje durante todas las etapas de la toma de decisiones, sino también por su innegable influencia sobre el tipo de decisiones que se toman diariamente a nivel empresarial, y sus respectivas consecuencias.

El conocimiento de las anteriores reflexiones, y los deseos de investigar acerca del proceso de toma de decisiones desde una lógica cualitativa que permitiera indagar acerca de aquellos elementos subjetivos, más allá de las argumentaciones cuantitativas, financieras o estadísticas que se asumen para elegir determinada opción, fueron el punto de partida para el diseño de este estudio. Darle más fuerza a lo subjetivo, la descripción e indagación de un proceso específico, dejando de lado el estudio de los procesos de toma de decisiones que se albergan en el campo de las ciencias naturales, matemática o estadística, fue el primer norte que se presentó, un norte que se refina, y más adelante se convierte en una búsqueda cualitativa que avanzó por los caminos inscritos en el análisis documental y la entrevista semiestructurada.

▽ Terminando de delimitar el objeto de estudio: categorías teóricas, objetivos y preguntas de investigación

Ya en posesión de la claridad acerca de lo apropiado que se deseaba trabajar con base en una investigación ya concluida, se realizó el trabajo de elección del marco teórico. La delimitación se hizo a partir del concepto de acción de Alfred Schutz, de acción - decisión de Rubén Darío Parra, y de aprendizaje de Peter Senge.

En cuanto a la primera categoría teórica, Alfred Schutz define el concepto de acción afirmando que, simples o complejas, de mucha o poca influencia, todas las decisiones son acciones que comienzan con un proceso mental y terminan con la realización del acto correspondiente. En "*The problem of social reality: common - sense and scientific interpretation of human action*" (Schutz, 1953), Schutz considera que la acción empieza en el momento en que mentalmente el hombre se propone un objetivo, y termina con la realización del acto correspondiente, interviniendo en esta unidad el objetivo, el plan mental, las opciones y el acto, que se integran y se relacionan entre sí, a veces distinguiéndose o confundiéndose.

Rubén Darío Parra retoma este planteamiento en su tesis doctoral, para afirmar que las decisiones se llevan a cabo siguiendo las mismas etapas de cualquier acción. Así, la segunda categoría teórica fue la consideración de Parra acerca de las decisiones vistas como acciones que comienzan en la mente humana y finalizan en la concreción del acto correspondiente, pasando siempre por las etapas del pensar y ejecutar; las decisiones como un proceso cíclico siempre influenciado por los conocimientos, expectativas y experiencias pasadas que posee quien debe tomar la decisión, y que terminan por cambiar su conducta frente a la situación.

Estos últimos elementos que influyen las decisiones, también fueron referenciados por Alfred Schutz, quien declara que toda acción se basa en los conocimientos y expectativas que el individuo tiene en cada momento y que se ha formado a lo largo de su experiencia. Así, pues, lo que se ha aprendido debe evidenciarse en lo que se hace y en la conducta que se asume durante el proceso de toma de decisiones; de tal modo que el aprendizaje se evidencie en las decisiones y acciones.

Peter Senge (Senge, 1992), como tercera y última categoría teórica, define el concepto de aprendizaje desde el constructivismo de la psicología, exponiendo la directa relación entre la noción de aprendizaje y de organizaciones inteligentes. Senge, en "*La quinta disciplina*", establece el aprendizaje como un proceso vinculado directamente con elementos como: la dinámica entre práctica y teoría, el desarrollo de un pensamiento sistémico, el dominio personal, la toma de conciencia de los modelos mentales y de sus efectos sobre la conducta, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo, la planeación, y el compromiso constante con el aprendizaje. Factores que facilitan el proceso de

adquisición de aptitudes y competencias, y que consecuentemente, terminan modificando la conducta y visión de quien toma las decisiones y actúa.

Es el aprendizaje, un proceso que se presenta de manera formal o informal, pero que en ambos casos, tal como lo menciona David Kolb en su texto “Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos” (Kolb, 1977), es un proceso cíclico movido por la experiencia, siempre conformado por el pensar, hacer, considerar y evaluar; elementos que bien terminan por ser parte de lo que Alfred Schutz y Darío Parra han denominado acciones y decisiones respectivamente. Con el escenario teórico demarcado, y por consiguiente aun más el objeto de estudio, se enunció la pregunta que permitió sintetizar las preocupaciones que condujeron esta nueva búsqueda: ¿cómo un grupo de directivos colombianos involucran en sus decisiones el aprendizaje, convirtiendo el proceso de acción - decisión en un espacio de aprendizaje en las organizaciones?

Este interrogante fue el cimiento sobre el cual se edificaron las tres preguntas de investigación, cada una de las cuales se relacionó posteriormente con un momento del proceso metodológico. Las dos primeras orientaron el trabajo de revisión y análisis documental, y la tercera encauzó la realización y análisis de las entrevistas semiestructuradas: 1) ¿cómo se puede involucrar el tema de aprendizaje con la idea de acción - decisión?, 2) ¿se puede considerar la toma de decisiones como una forma de aprendizaje?, 3) ¿qué idea de aprendizaje tiene este grupo de directivos de grandes y medianas empresas en Colombia y cómo efectivamente lo incorporan en su proceso de toma de decisiones?

Estas preguntas de investigación permitieron el posterior diseño del proceso investigativo, y la adecuación de un norte para éste a partir del apalancamiento que ejercieron sobre los objetivos, general y específicos, que se esperaban alcanzar. El objetivo general que se estableció fue: describir, a partir de una exploración analítica, cómo un grupo de directivos de grandes y medianas empresas involucran en sus decisiones el aprendizaje, convirtiendo el proceso de toma de decisiones en un espacio de aprendizaje en las organizaciones. Y los objetivos específicos: 1) identificar el concepto de aprendizaje, a la luz de las ideas de acción de Alfred Schutz, de toma de decisiones de Rubén Darío Parra, y de aprendizaje de Peter Senge, con el fin de considerar la toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje; y 2) describir, mediante el contacto directo con los sujetos de la investigación, y la sistematización y análisis de la información proporcionada, la idea de aprendizaje que tiene un grupo de empresarios a la hora de llevar a cabo su proceso de toma de decisiones, y la manera en que lo involucran en este proceso; explicando cómo efectivamente, este grupo de empresarios incorporan el aprendizaje en su proceso de toma de decisiones.





► Proceso metodológico

▽ Seleccionando un tipo de investigación que se adapte a la naturaleza del objeto de estudio: la investigación cualitativa

Luego de tener claridad sobre el objeto de estudio y su naturaleza, los objetivos y preguntas de investigación, y consideradas las categorías teóricas, la atención se centró sobre la metodología que debía seguirse para acercarse de una manera apropiada a la información. Esta consideración es primordial dentro de la demarcación del rumbo de la investigación y del establecimiento del tipo de estudio a realizar.

La selección del tipo de investigación es el inicio de un proceso de conocimiento de la realidad al cual debe accederse a partir de la escogencia de un método que se espera corresponda al enfoque elegido, siendo este último el que determina la concepción de la realidad y la intencionalidad investigativa que se posee, respetando los límites impuestos por la naturaleza del objeto de estudio como principal determinante del método investigativo a elegir.

Para la elección del tipo de investigación, fue definitivo el reconocimiento de la existencia de múltiples lógicas de construcción del objeto de estudio; innegablemente, éste posee una decidida influencia sobre la determinación del enfoque metodológico a seguir y la construcción de categorías relacionadas. La elección del tipo de investigación se centró en el enfoque cualitativo, en tanto permite estructurar el eje analítico de la investigación a partir de la indagación de la lógica interna de un fenómeno específico: la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional, ofreciendo elementos de acercamiento y reconocimiento de una problemática prioritariamente sustantiva, que emerge del análisis de un sector de la realidad social tal cual ella se manifiesta en la práctica.

La toma de decisiones organizacional y el aprendizaje, en tanto realidad social fruto de un proceso histórico estudiado a partir de la lógica y sentir de los participantes es, tal como lo plantea María Eumelia Galeano, un estudio de “la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente de conocimiento” y una “valoración de lo subjetivo, lo vivencial y la interacción entre los sujetos” (Galeano, 2001: 6). No en vano Maurice Duverger plantea que las ciencias sociales, y con ella la investigación cualitativa, “estudian al hombre que vive en sociedad, el animal político de Aristóteles, analizando grupos humanos, colectividades y comunidades” (Duverger, 1996: 18).

Fue la naturaleza de la lógica interna del problema la que justificó el tipo de investigación elegido. El lugar prioritario que la investigación cualitativa le da a la subjetividad como elemento que garantiza el verdadero conocimiento de la realidad humana fue el punto de partida de esta selección. Haciendo fiel copia del comentario de Santamaría y Marinas, “la subjetividad es la que permite

construir el alcance objetivo, esto es real, completo de una conciencia de grupo y de época” (Santamaría, 1995: 258); y es que las relaciones sociales, por simples que parezcan y por delimitado que se establezca el tema de análisis, es un proceso de interrelaciones en el que se hacen partícipes elementos prioritariamente subjetivos; no podría ser la excepción el escenario organizacional de esta investigación.

En tanto no se realice un análisis de manifestaciones cuantificables, no se busquen verdades que sean comprobables científicamente o se prueben teorías analíticas inmersas en las relaciones laborales, se puede realizar un acercamiento a lo que Carlos Sandoval denomina “cosas independientes del pensamiento” (Sandoval, 1997: 2); posibilidad que se retoma buscando edificar un proceso de identificación de los elementos inmersos en el diseño estratégico de la toma de decisiones en la organización, particularmente, el aprendizaje.

▽ Explorando maneras de acercarse al objeto de estudio: diseño del proceso metodológico

Bien dice Duverger que cualitativa o cuantitativamente, cualquier avance en el conocimiento comprende dos elementos: la búsqueda y la observación de los hechos y el análisis sistemático de los mismos. Indudablemente, cualquier observación sin análisis queda reducida a una observación netamente empírica y un análisis sin búsqueda y observación se convierte en lo que Duverger denomina “razonamiento filosófico” (Duverger, 1996:107). Razones suficientes para distinguir entre estos dos elementos con el fin de proporcionarle claridad y lógica a la exposición, nunca olvidando que ninguno de estos dos se sitúan en momentos diferentes y sucesivos durante la investigación.

Teniendo como base las preguntas que movieron este estudio, y mostrando como escenario de éste a la investigación cualitativa, el paso a seguir fue la exploración de los procesos metodológicos que sirvieron de base para el establecimiento de las modalidades de investigación a partir de las cuales se lograría acercarse apropiadamente al objeto de estudio. La elección se hizo tras la intención, no de constituir un marco teórico y unos hallazgos que sirvieran de base para la interpretación y análisis cerrado, sino de construir un referente teórico y empírico que fuese la guía, tanto metodológica como teórica.

Así pues, se optó por dos modalidades de investigación cualitativa combinadas: la investigación documental, desde la revisión de fuentes secundarias sobre las tres categorías teóricas elegidas; y la modalidad dialógica o interactiva, que incluye como técnica de recolección de la información, el diálogo conducido a manera de entrevistas semiestructuradas con cada uno de los empresarios escogidos. Se consolidó así una posterior búsqueda investigativa que se convirtió en un proceso de comparación constante, de construcción multidireccional y

multimétodo debido al reconocimiento de la complejidad de las relaciones sociales y de los factores influyentes en el contexto organizacional de la toma de decisiones estratégicas.

La delimitación metodológica se esclareció finalmente, dándole un papel prioritario al análisis documental de los textos y entrevistas, en tanto proceso metodológico que permitiría darle respuesta a las tres preguntas de investigación anteriormente mencionadas.

▽ **Atreverse a preguntar por lo no pensado: la investigación documental**

El estado del arte aparece como punto de partida para el establecimiento de un recorrido investigativo que se inició con el procedimiento, bien denominado clásico, de investigación documental; patrón que intenta comprender la realidad desde afuera a partir del análisis de una temática o situación particular, el establecimiento del estado de la cuestión y la revisión de las fuentes documentales.

La búsqueda y observación de los hechos se hizo entonces, siguiendo dos clases de métodos: la observación directa e intensiva³ de la realidad social en cuestión mediante entrevistas semiestructuradas, y el análisis de documentos en los que se accedió a información acerca del aprendizaje, el concepto de acción y la idea de decisión.

Es importante mantener presentes estos tres ejes teóricos, ya que los referentes de este tipo representan un elemento fundamental para el desarrollo de la investigación, en tanto referentes explicativos que guían a ésta, no determinándola junto con los resultados, sino permitiendo la construcción del objeto de la investigación y la interpretación de las fuentes de información y el trabajo de campo.

Para la elección de los documentos estudiados, se tuvo en cuenta el análisis por sondeo o selección. Mediante este proceso, no se analiza la totalidad de los documentos encontrados sino una parte de ellos; selección que se hace buscando concordancia con las dos preguntas de investigación que se vincularon a este momento investigativo, ya que éstas establecen la unidad analítica utilizada para la escogencia de las categorías básicas que agruparán los elementos de cada texto. No en vano se afirma que el tratamiento de un problema de investigación, mediante la aplicación del método adecuado, requiere de una delimitación conceptual rigurosa.

Los dos tipos de fuentes para la consecución de la información teórica fueron, en los tópicos relacionados con los conceptos de acción, decisión y aprendizaje,

³ Entiéndase por observación intensiva a la observación de pequeñas comunidades o individuos.

fuentes secundarias, documentales básicamente; y una fuente primaria para el tema de decisión, como acción intencional y subjetiva, en tanto se contó con la directa asesoría del autor del texto inédito. Estas fuentes teóricas responden fundamentalmente a dos intereses. El primero relacionado con el requisito metodológico de contestar las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿cómo se puede involucrar el tema de aprendizaje con la idea de acción - decisión?, 2) ¿se puede considerar la toma de decisiones como una forma de aprendizaje?; y el segundo, articulado con la siempre existente necesidad de darle un fuerte fundamento teórico al análisis de la información obtenida con las entrevistas.

▽ Un acercamiento al objeto de estudio: las entrevistas semiestructuradas

La elección de las entrevistas semiestructuradas, como proceso metodológico de recolección de información, se fundamentó en la intención de tener contacto directo con los sujetos de la investigación, en tanto la búsqueda señalaba el interés por comprender la experiencia y el conocimiento que estos sujetos tenían de su situación y de sus condiciones a la hora de tomar decisiones laborales y de la forma en que incorporaban el aprendizaje en este proceso de toma de decisiones. A partir de ahí, el encuentro con ellos se entiende en la perspectiva metodológica como una reflexión sistemática y permanente alrededor del objeto de estudio, y desde las dimensiones cognitivas e interpretativas que ellos tenían en torno al asunto en cuestión.

El trabajo de campo de esta investigación estuvo motivado por la variedad de maneras en que directivos colombianos involucran en sus decisiones el aprendizaje. Según la experiencia previa a esta investigación, se tenía claro que muchos gerentes afirman que sólo ellos toman decisiones importantes y que conciben la decisión casi reduciéndola al acto de elegir sin considerar el aprendizaje, principalmente informal, de manera explícita en su decisión.

La elección de la entrevista semiestructurada se fundamentó en última instancia, por la certeza de tener en frente una investigación con la cual se trataba de profundizar desde un proceso empírico, sobre un tema específico, más que generalizar resultados o interpretaciones; esto debido a la imposibilidad de aprehender de manera completa sobre una realidad que no obedece a leyes de carácter absoluto. La idea era mantener un proceso, no de inferencia sino de comprensión e interpretación en el que se realizara un reconocimiento de una práctica social específica: la toma de decisiones empresariales y la forma en que se incorpora el aprendizaje en este proceso.

Por esto se consideró que la entrevista semiestructurada era la técnica más apropiada para la recolección de la información empírica. Entendiendo como entrevista semiestructurada a la "interacción comunicativa, organizada y desarrollada de forma deliberada entre dos personas que desempeñan unos roles

diferenciados de entrevistador y entrevistado, con unos objetivos específicos y bajo el control del entrevistador que los gestiona aplicando una serie de principios técnicos” (Noguera, 1998: 1).

De ahí la diferencia entre la entrevista y la experimentación, ya que en la primera se puede ejercer un control sobre los diferentes factores que intervienen en la situación para poder establecer relaciones significativas entre ellos y sacar conclusiones oportunas previstas por los objetivos de la entrevista. Así pues, el entrevistador es un observador participante que toma parte y tiende a estructurar aquello que observa para lograr articular la intervención mediante la observación de lo que sucede con el entrevistado, objeto principal de la observación y blanco de la intervención.

Este momento investigativo, relacionado con el trabajo de inmersión, se llevó a cabo por medio de entrevistas realizadas a directivos de primer y segundo nivel. Estos presidentes, gerentes o directivos pertenecen a grandes y medianas empresas con sede en Antioquia, empresas elegidas con el objetivo de tener representación de todos los sectores económicos (alimentos, textiles, financiero, servicios, construcción y agropecuario) del país.

Estos directivos fueron elegidos con base en su experiencia académica y profesional, antigüedad en el cargo, tipo de empresa para la cual trabajaban en ese momento, y posibilidad de acceder a una entrevista en el corto o mediano plazo, dándole prioridad a aquellos que hicieron parte del grupo de empresarios entrevistados por Rubén Darío Parra en su trabajo de investigación. Así pues, al igual que la revisión documental, el grupo de empresarios entrevistados fue selectivo a partir de criterios teóricos y metodológicos que permitieron la consecución de un testimonio no representativo estadísticamente.

La ubicación geográfica no obedeció a ningún aspecto importante o primordial de la investigación. En otras palabras no era relevante para los fines propuestos, sino que por el contrario satisfizo más un aspecto logístico y de facilidad para el investigador principal, toda vez, que optimizaba los recursos económicos para las entrevistas que se requerían.

En cuanto al guión de las entrevistas, es importante aclarar que la entrevista no es una situación de diálogo perfectamente simétrico. En el enfoque de entrevista semiabierto el entrevistado sólo puede estructurar libremente una parte del campo de la entrevista debido a que los temas suelen estar prefijados por el entrevistador, aun sabiendo que el entrevistado goza de un margen de acción más o menos amplio para tratarlos de la forma que crea más conveniente.

Así las cosas, las entrevistas, luego del establecimiento de los objetivos a alcanzar, tomaron un enfoque semidirectivo, centrado en la consecución de información relacionada con la opinión que tenían los directivos a partir del conocimiento adquirido de su propia gestión. La búsqueda de información es pues más limi-

tada en extensión, aunque más rica en profundidad, predominando la dimensión vertical en la que se especifican las áreas temáticas que es necesario tratar para conseguir la cobertura de los objetivos; sin negar la posibilidad de incorporar preguntas a partir de hallazgos o respuestas dadas a lo largo de la entrevista.

Las entrevistas semiestructuradas, se llevaron a cabo mediante un instrumento llamado cuestionario guía, elaborado con anterioridad; cuestionario que permitió asegurar el cubrimiento de todos los temas de interés y la focalización en el tópico investigado a partir del cual se esperaba dar respuesta a la tercera pregunta de investigación: ¿qué idea de aprendizaje tiene este grupo de directivos de grandes y medianas empresas en Colombia y cómo efectivamente lo incorporan en su proceso de toma de decisiones?

Vale la pena hacer referencia a los distintos tipos de preguntas que fueron utilizadas para el desarrollo de la entrevista. Como parte de las preguntas cerradas, es decir, aquellas cuya finalidad es obtener una información que ha sido definida previamente, se encuentran las preguntas de identificación, que buscan saber el qué, quién, cuándo, cuánto y dónde; las definitivas, que pueden ser contestadas satisfactoriamente con un sí o un no; las de elección múltiple, que al plantear la pregunta ofrecen una lista de posibles respuestas; y las inductivas, cuya respuesta deseable o aceptable es sugerida por el entrevistador. Mientras que las preguntas abiertas incluyen las de identificación, que hacen referencia al cómo o por qué de lo que está relatando el entrevistado; las proyectivas, que buscan obtener indirectamente información del entrevistado permitiendo poner en boca de otros sus propias opiniones; las situacionales, que pretenden averiguar cuál sería la respuesta del entrevistado ante una situación hipotética; y las de invitación, que invitan y buscan obtener información con esto.

Estas preguntas sirven de guía para el posterior análisis documental, que debe hacerse luego de haber realizado la totalidad de las entrevistas y de tener presente, tanto las preguntas de investigación, como el eje teórico a partir del cual deben alcanzarse los objetivos del estudio. No se olvide que el análisis documental se realiza, no sólo para la bibliografía estudiada, sino también para las entrevistas realizadas, en tanto ambas fuentes son consideradas como documentación para efectos de la investigación

▽ Concluyendo sobre el objeto de estudio: análisis documental

Luego del acercamiento a las fuentes y a los actores de la investigación, se llega a un último momento en el que se infiere a partir del contenido de los documentos, labor que se hace posible si se clasifican, valoran y analizan a partir de su “entrevista, observación” y confrontación; en otras palabras, luego de seleccionar la información, en función de su pertinencia con el objeto de estudio, y de su contextualización socio-históricamente, se procedió a analizar,

valorar e interpretar la información y a realizar una lectura cruzada y comparativa de los documentos a partir de los elementos identificados, de las categorías de análisis establecidas, y de las preguntas de investigación.

En este momento, cobraron gran importancia las fichas bibliográficas, las traducciones textuales de las entrevistas, las técnicas básicas de recopilación de la información, y la realización de memorias analíticas que permitieron identificar patrones de información y casos atípicos, y estructurar los esquemas de confrontación y triangulación de fuentes y técnicas. Así, se consolidó la elaboración de una síntesis comprensiva de la realidad o fenómeno analizado en la que se realizó una vinculación entre los hallazgos documentales, teóricos y empíricos, los nuevos conocimientos proporcionados, y los hechos analizados o acciones guiadas.

Con el análisis documental, lo que finalmente se pretendía era cerrar la brecha entre la teoría y la investigación empírica. Es éste un proceso que se llevó a cabo durante el curso de la investigación y que se fue construyendo a partir del análisis comparativo constante, multiciclo, en virtud de la puerta abierta hacia y desde la información.

Vale la pena aclarar que esta modalidad investigativa propone un proceso multiciclo, gracias al cual se posibilita devolverse y avanzar hacia cualquier punto de la investigación en cualquier momento.

Luego de varios encuentros y desencuentros con la información, se consolidó la recuperación sistemática y reflexiva de la información, gracias a la cual fue posible identificar patrones y perspectivas que permitieron realizar una contrastación y comparación entre la teoría, con el sistema categorial, y los hallazgos epistemológicos; contrastación tanto al interior de los ámbitos teóricos y empíricos, como entre éstos, desde la capacidad interpretativa del investigador, hacia la respuesta de las preguntas de investigación y el logro de los objetivos planteados inicialmente.

► Conclusiones

Metodológicamente, la investigación trata de rescatar la realización de una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado. El proceso metodológico aquí ilustrado muestra el valor que tiene la cooperación que pueden dar los actores sociales dentro del proceso investigativo a través de consensos fundamentados en el diálogo, el reconocimiento de una intersubjetividad que nace a partir del conocimiento de la diversidad, y de la posibilidad de acceder a una verdadera producción, comprensión e interpretación de un objeto de estudio que no posee una verdad absoluta,⁴ en virtud

⁴ Merlau, 1985 afirma que la distinción entre el mundo objetivo y el de las apariencias subjetivas ya no es el de dos clases de seres, sino la de dos significaciones que tienen una misma referencia empírica.

de su naturaleza social, a través de la realidad humana que se comparte y se estudia cuidadosamente por medio de un método investigativo cualitativo que respeta dicha naturaleza.

Quien elija el tipo de investigación cualitativa entra a construir un proceso de investigación abierto y emergente que se va configurando a partir de las condiciones, hallazgos y objetivos de la investigación, y que camina siempre de la mano del establecimiento de relaciones con otras dimensiones de la realidad social.

Así las cosas, podría resumirse el desarrollo de la investigación enmarcándolo en grandes momentos que van desde lo teórico, pasando por lo empírico de exploración cualitativa de la realidad, hasta llegar a la etapa descriptiva y conclusiva.

Un primer momento, en el cual se desarrolla un método lógico de estudio de teorías, sus fundamentos y comparaciones, enfocado hacia las preguntas de investigación y el planteamiento teórico de tres ejes temáticos: Peter Senge y su idea de aprendizaje, Alfred Schutz con su concepto de acción, y Darío Parra con su postulado acerca de la teoría de la toma de decisiones. Construcción que encuentra su punto de partida en una revisión documental del estado del arte. En el segundo momento se diseña el guión o protocolo de las entrevistas semiestructuradas, luego de haber elegido las empresas y los directivos que se han de entrevistar. Es el momento en el que se realiza tanto el trabajo de campo de inmersión a partir de la realización de las encuestas semiestructuradas, en las que se considera el testimonio de un grupo de directivos y expertos en el tema, como la interpretación y análisis de éstas mediante el análisis documental.

En el último paso del proyecto investigativo se tienen las conclusiones prácticas y teóricas que vinculan los hallazgos de los dos momentos anteriores con el conocimiento del proceso tal como es, y la forma en que los empresarios incorporan el aprendizaje a su proceso de acción-decisión, reiterando la no linealidad del proceso anteriormente descrito y la intencionalidad, no de inferencia estadística o de comprobación de una hipótesis cerrada, sino de comprensión de la mentalidad de los gerentes respecto a un tema específico.

► Referencias Bibliográficas

Acktoff, Russell, 1966. *Un concepto de Planeación de empresas*, Méjico, Limusa

Acktoff, Russell y PATRICK, Rivett, 1966. *La investigación operativa en la empresa*, Barcelona, Sagitario.

Aktouf, Omar, 2000. *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica*, Cali, Artes gráficas del Valle.



Bonilla, Elsi y Rodríguez, Penélope, 1997. *Más allá del dilema de los métodos de investigación en ciencias sociales*, Bogotá, Norma.

Cifuentes, Rocío, 1993. *Una perspectiva hermenéutica para la construcción de estados del arte*. Manizales, Cinde

Duverger, Maurice, 1996. *Métodos de las ciencias sociales*, Barcelona, Ariel Sociología.

Emery E.F. 1969. *Systems Thinking*. Perguin, Harmondsworth

Flood, Rober y Jacson, Michael, 1991. *Creative Problem Solvin*, Londres,. John Wiley ans Sons.

Flood, Rober y Jackson, Michael, 1991. *Critical Systems Thinking*. Londres, John Wiley ans Sons.

Galeano, María Eumelia y Vélez, Olga Lucía, 2002. *Investigación Cualitativa: Estado del arte*, Medellín, Universidad de Antioquia.

Galeano, María Eumelia, 2001. *Investigación social cualitativa: lógicas y características*, Medellín, Universidad de Antioquia.

Galeano, María Eumelia y Vélez, Olga Lucía, 2000. *Investigación Cualitativa: Estados del Arte, Informe de Investigación*, Medellín, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia, CISH.

Hammond, John, 1999. *Decisiones inteligentes*. Bogotá, Editorial Norma.

Hatch, Mary Jo, 1997. *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*, New York , Oxford University Press.

Hirokawa, Randy y Poole, Marshall, Scott, 1996. *Communication and Group Decision Making*, Londres, Sage Publications

Hoyos, Consuelo, 1999. *Un modelo para investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte*, Medellín, Señal Editora.

Kolb, David y McIntyre, James, 1977. *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*, Madrid, Prentice Hall International.

Krippendorff, Klaus, 1990. *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*, Barcelona, Paidós.

Miller, David y Starr, Martín, 1960. *Executive Decision and Operational Research*, Méjico, Prentice Hall.

Miller, David y Starr, Martín, 1972. *La estructura de las decisiones humanas*. Méjico, Herrero Hermanos.

Mintzberg, Henry, 1995. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel Economía.

Morse, Janice, 2003. *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*, Medellín, Universidad de Antioquia.

Noguera, Juan, 1998. “Técnica de la entrevista”, en: *Seminario de desarrollo de habilidades directivas*, Barcelona, Departamento de Dirección de Recursos Humanos, ESADE.

Parra, Darío, 1998. *Los modelos de decisión y la práctica del empresario frente a la toma de decisiones: esquema teórico y estudio en la empresa colombiana*. Tesis doctoral, Barcelona, Texto inédito

Ponty, Marleau, 1994. *Fenomenología de la percepción*, Barcelona, Planeta Agostini.

Roberts, Charlotte, 1994. *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente*, Barcelona, Prentice Hall.

Sandoval, Carlos Arturo, 1997. *Enfoques cualitativos de la investigación social, en Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*, Medellín, Iner – Icfes

Santamaría, Cristina y Marinas, Miguel José, 1995. “Historia de vida e historia oral”, en: *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid, Síntesis.

Schutz, Alfred, 1953. *The problem of social reality: Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action*, Chicago, Prentice Hall.

Schutz, Alfred, 1970. *On phenomenology and social relations*, Chicago, The University of Chicago Press.

Senge, Peter. 1992. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona, Ediciones Juan Granica.

Swieringa, Joop, 1995. *La organización que aprende*, Méjico, Addison Wesley Iberoamericana.

Torres, Alfonso y Jiménez Becerra, Absalón, 2004. “La construcción del objeto y los referentes teóricos en la investigación social”, en: *La práctica investigativa en ciencias sociales*, Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional.