



El propósito de DECISIONES PYMES es difundir en la sociedad y proporcionar a los emprendedores (as), empresarios (as) y personas que en general emprendan cualquier actividad, una guía integrada por herramientas, técnicas, teorías y modelos que les ayuden a tomar mejores decisiones, como resultado de las actividades de investigación y reflexión desarrolladas por investigadores (as) de la Universidad Católica de Temuco en trabajo colaborativo con sus pares en instituciones internacionales. Su orientación se dirige a la atención real de todo el material que se presenta de acuerdo con las necesidades de los distintos tipos de lectores, partiendo desde el punto de vista de la administración hasta el enfoque en la psicología positiva aplicada a la toma de decisiones.



ISBN 978-956-9489-81-5

DECISIONES PYMES

CLAUDIA GÓMEZ GÓMEZ, ARIADNA ROMERO GÓMEZ - EMIGDIO PRIEGO ÁLVAREZ

# DECISIONES

P  
Y  
M  
E  
S

Guía práctica de herramientas, ideas, técnicas, modelos y teorías para tomar mejores decisiones personales y optimizar el ambiente laboral en la empresa

Claudia V. Gómez Gómez  
Ariadna Romero Gómez  
Emigdio Priego Álvarez



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
TEMUCO

EDICIONES UC TEMUCO  
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y  
RELACIONES INTERNACIONALES





DECISIONES PYMES  
Guía práctica de herramientas, ideas, técnicas, modelos y  
teorías para tomar mejores decisiones personales y optimizar  
el ambiente laboral en la empresa.

Temuco - Chile  
2021

© EDICIONES DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO. 2021  
Inscripción n.º 2020-A-9936. Santiago de Chile.

ISBN 978-956-9489-81-5

Derechos de edición reservados para todos los países

Primera edición  
Temuco, mayo 2021

Para la publicación de este libro se contó con el apoyo  
de la Dirección de Investigación de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado  
y de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Administrativas  
de la Universidad Católica de Temuco,  
así como de la Red de Investigación Internacional en Administración en América Latina – REDINAL 18.

Editor  
Marcelo Rojas Vásquez

Texto compuesto en tipografía *Adobe Garamond 11/14*

Ediciones de la Universidad Católica de Temuco  
Av. Alemania 0211, Temuco, Chile  
Correo electrónico: [editorial@uct.cl](mailto:editorial@uct.cl)

Claudia Verónica Gómez Gómez  
Cinthy Ariadna Romero Gómez  
Emigdio Priego Álvarez

# DECISIONES PYMES

Guía práctica de herramientas, ideas,  
técnicas, modelos y teorías para tomar  
mejores decisiones personales y optimizar  
el ambiente laboral en la empresa.



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
TEMUCO

EDICIONES UC TEMUCO  
VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y  
RELACIONES INTERNACIONALES



## COMITÉ EDITORIAL TÉCNICO

Dr. Juan Alejandro Cortés Ramírez.  
Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Dr. Marco Tulio Bustos Gutiérrez.  
Universidad Católica de Temuco, Chile

Mtro. Hussein Jaafar Orfale.  
Institución Universitaria ITSA, Colombia

Dra. Sandra Mena Candelaria.  
Universidad Ana G. Méndez, Puerto Rico



# ÍNDICE

Introducción	11
1.- Chorei	13
2.- Competencias para la Vida	14
3.- Design Thinking	16
4.- Diagrama de Espina de Pescado	17
5.- Dilema del Prisionero	19
6.- Disonancia Cognitiva	20
7.- El Problema del Mundo Pequeño	21
8.- Feedback	22
9.- Hansei	23
10.- Investigación Apreciativa	25
11.- Kaisen	27
12.- KPI Key Performance Indicator	28
13.- Los Cinco ¿Por Qué?	30
14.- Los Seis Sombreros de Bono	32
15.- Lluvia de Ideas o Tormenta de Ideas/Brainstorming	34
16.- Making Of	36
17.- Matriz BCG (Matriz Boston Consulting Group)	37
18.- Matriz de Música	39
19.- Matriz DOFA/SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)	40
20.- Matriz Eisenhower/Matriz de Administración del Tiempo	42
21.- Matriz Portafolio de Proyectos	43
22.- Moda	45
23.- Modelo Árbol de Decisiones	46
24.- Modelo Banda Elástica	47
25.- Modelo Buchanan	48
26.- Modelo de Aprendizaje de Bucle Simple y Doble	49
27.- Modelo de Campana de Gauss	50
28.- Modelo de Decisiones de Otros que Influyen en las Decisiones	51

29.- Modelo de Drexler-Sibbet	53
30.- Modelo de Elkington	54
31.- Modelo de Energía (ESCO)	56
32.- Modelo de Equipos	58
33.- Modelo de Esquire	60
34.- Modelo de Etzkowitz	61
35.- Modelo de Flujo	62
36.- Modelo de Flujo Circular de la Economía	64
37.- Modelo de Inteligencia Emocional	66
38.- Modelo de la Caja Negra	68
39.- Modelo de la Red	69
40.- Modelo de las Consecuencias	70
41.- Modelo de liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard	71
42.- Modelo de Negocio Canvas	73
43.- Modelo de Rendimiento Personal	75
44.- Modelo de Resolución de Conflictos	77
45.- Modelo Equilibrio Vida-Trabajo	79
46.- Modelo Inconcebible	80
47.- Modelo John Withmore	81
48.- Modelo Queso Suizo	83
49.- Modelo Sinus-Milieus y Bourdieu	85
50.- Modelo Uffe Elbaek	86
51.- Nemawashi	88
52.- Nichos de Mercado	89
53.- Optimización de Resultados	90
54.- Pestal	92
55.- Pirámide de Maslow	94
56.- Principio de Pareto	97
57.- Scamper	98
58.- Simulación Montecarlo	99
59.- Sistemas de Amortización	100
60.- Supermemo	102
61.- Teoría de la Generatividad	103
62.- Teoría de los Seis Grados de Separación	104
63.- Teoría del Cisne Negro	105
64.- Teoría del Equilibrio de Nash	106
65.- Teoría del Hambre	107
66.- Tipos de Generaciones	108
67.- Ventana de Johari	110
Sitiografía	113
Acerca de los autores	119

## INTRODUCCIÓN

El propósito de *DECISIONES PYMES* es difundir en la sociedad y proporcionar a los emprendedores (as), empresarios (as) y personas que en general emprendan cualquier actividad, una guía integrada por herramientas, técnicas, teorías y modelos que les ayuden a tomar mejores decisiones, como resultado de las actividades de investigación y reflexión desarrolladas en la Universidad Católica de Temuco. Su orientación se dirige a la atención real de todo el material que se presenta de acuerdo con las necesidades de los distintos tipos de lectores, partiendo desde el punto de vista de la administración hasta el enfoque en la psicología positiva aplicada a la toma de decisiones.

No queremos dejar de mencionar que, aunque no se aborda en este libro la influencia de la alimentación en la toma de decisiones, este tiene un gran peso, ya que está demostrado que los modernos hábitos alimenticios basados en el consumo de grasas dañinas, alimentos procesados y exceso de azúcar perjudican la salud mental, el estado de ánimo y la capacidad cerebral. Para que el cerebro funcione de forma adecuada y se puedan tomar decisiones lo más acertadas posibles, lo primero que recomiendan las recientes investigaciones en el ámbito mundial, es que debemos alimentarnos con comida variada y rica en nutrientes. La Dra. Caroline Habol, investigadora de la Universidad de Estrasburgo en Francia, ha descubierto trastornos de conducta agresiva, de dolor, miedo y estrés en animales, cuando mantienen una mala alimentación. Aunque existen muchas variables externas que impulsan el comportamiento humano, la comida está siendo considerada un elemento esencial en el impacto neuronal.

Por otra parte, la Dra. Soyung Park, en la Universidad de Lübeck, Alemania, está haciendo una investigación que arroja interesantes resultados acerca de la correlación que existe entre la toma de decisiones y las emociones, reconociendo que el poder del alimento en el desarrollo de la salud cerebral representa un papel trascendental en los estados de ánimo y las decisiones.

La parte del cerebro que se relaciona con la racionalidad y la toma de decisiones, la corteza órbita-frontal, y la parte del cerebro asociada con las emociones –la amígdala– y el hipocampo trabajan a menudo en conjunto cuando se están procesando

pensamientos complejos como la toma de decisiones<sup>1</sup>. Esto significa que dicho proceso está ligado a la regulación del estado de ánimo. En el actuar cotidiano, cuando se está molesto, triste o frustrado, ¿qué decisiones se tiende a tomar?; cuando se está feliz, eufórico o positivo, ¿cómo son sus decisiones? De ahí la importancia en el manejo de la inteligencia emocional y otras técnicas; ya que nuestras emociones influyen en las decisiones y a menudo la ansiedad, depresión y estrés traen consigo sentimientos de inmovilidad que pueden imposibilitarnos o limitarnos en tomar decisiones correctas o simplemente el poder tomarlas de forma asertiva.

Por lo anterior, el adoptar un sistema para evaluar las tareas o las decisiones que se necesitan tomar, es una manera de reducir la carga emocional en el ser humano. Al utilizar con regularidad alguna de las sesenta y siete herramientas, ideas, técnicas o modelos que presentamos a través de toda la obra, fomentaremos a que el cerebro comience a hacer nuevas conexiones y se acostumbre a identificar la diferencia entre tareas y los procesos que se requieren para realizarlas con más facilidad, recordando que el desarrollo de competencias para la vida ha identificado a la toma de decisiones como un elemento integrador que debemos trabajar, aplicándola dentro de la cotidianidad en procesos de mejora personal e integración laboral.

En este trabajo, mostramos las posibles aplicaciones de distintas herramientas, modelos, teorías y técnicas del área administrativa y de psicología con una visión integral desde la óptica empresarial y personal. En general, evidenciamos un cúmulo de opciones para tomar mejores decisiones y sugerimos ciertas técnicas y herramientas para aplicarse en distintas situaciones tanto en el ámbito personal como empresarial, esperando que el o la lectora encuentren útil, interesante y práctico.

Aunque el libro está orientado a la aplicación, hemos tenido cuidado en proporcionar un desarrollo metodológico sólido y de usar la notación convencional aceptada para abordar el tema que estudiamos. El lector o lectora encontrará que el texto proporciona un buen cúmulo de material a profundizar. En las referencias encontrarán una guía para ahondar en el estudio de los temas de acuerdo con sus necesidades y requerimientos.

<sup>1</sup> Martínez-Selva, Sánchez-Navarro, Bechara (2006).

## 1. CHOREI

Esta es una técnica japonesa<sup>2</sup> para comenzar el día con ánimo y buena disposición hacia el trabajo con distintas variaciones de aplicación. En general, de pie se junta la familia o los empleados y en diez o quince *minutos, como máximo*, y se *actualiza la información* de avance de un proyecto o actividad o se pueden *abordar los obstáculos* o *distribuir las tareas* diarias para lograr lo que hayan propuesto. Se exige que estén presentes todos los empleados, se organiza esta pequeña reunión *para promover la unión en el equipo* ya sea familiar o no. Se busca *escuchar metas compartidas* o frases inspiradoras. Cada *Chorei* puede ser preparada por temas de acuerdo con el día, para que se preparen con saludos diarios, disfruten de felicitaciones, gritar lo que quieren hacer mejor en la vida y la idea es que participen todos. Recomendamos visiten este sitio y vean el video de una empresa galardonada como “el mejor lugar para trabajar” <https://youtu.be/G3aqXksGV3A>.

*Técnica no estructurada donde interviene la subjetividad o el estado de ánimo principalmente; recomendada para aplicar en: aspectos familiares, relaciones interpersonales y empresa*

Las teorías de bienestar que existen proponen como común denominador la importancia de la convivencia y efectos positivos entre los miembros de una empresa o familia. Además de promover el incremento en productividad, son eficientes en control de emociones.

<sup>2</sup> Ryder (2019).

## 2. COMPETENCIAS PARA LA VIDA

En el año 2006, a través de la OCDE, se dieron a conocer las competencias clave europeas para el aprendizaje permanente durante toda la vida. Estas competencias que se tratan de implementar en Europa son ocho<sup>3</sup> y se muestran en la tabla 1, junto con las nuevas recomendaciones<sup>4</sup> lo anterior buscaba asegurar los derechos sociales europeos de educación, formación y aprendizaje permanente inclusivos y de calidad para brindar oportunidades a los ciudadanos.

*Competencias estructuradas bajo la necesidad de contar con información primaria y secundaria para su realización.  
Recomendadas para aplicar en: aspectos familiares, relaciones interpersonales y empresa*

La generación de competencias nos une al fin último en el ser humano que es: la autorrealización, esta no puede ser posible si el individuo no desarrolla competencias para la vida, que incluye comportamientos personales y sociales que lo ayudan a integrarse con éxito en su entorno.

Tabla 1  
Competencias clave para el aprendizaje permanente 2006 y 2018

	COMPETENCIAS CLAVE 2006	COMPETENCIAS CLAVE 2018 (recomendaciones)
1	Comunicación en lengua nativa	Competencia en lectoescritura
2	Comunicación en idiomas extranjeros	Competencia multilingüe
3	Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología.	Competencia matemática y competencia en ciencia, tecnología e ingeniería.
4	Competencias digitales	Competencias digitales
5	Aprender a aprender	Competencia personal, social y de aprender a aprender.

<sup>3</sup> European Commission (2007).

<sup>4</sup> Consejo de la Unión Europea (2018).

*DECISIONES PYMES*

---

6	Competencias sociales y cívicas	Competencias ciudadanas
7	Sentido de iniciativa y emprendimiento	Competencia emprendedora
8	Conciencia cultural y expresión	Competencia en conciencia y expresión cultural.

Fuente: Elaboración propia, 2020  
Con datos de Consejo de la Unión Europea (2018) y Consejo de la Unión Europea (2018).

### 3. DESIGN THINKING

Es un método<sup>5</sup> que nació en 1919 –Alemania– para generar ideas innovadoras y dar solución a los problemas, necesidades y deseos de las personas. Dicho modelo fue desarrollado por Tim Brown profesor de la Universidad de Stanford en Estados Unidos en el año 2005. Se usa la sensibilidad propia de los diseñadores para identificar las necesidades y darles una respuesta, viable como negocio y tecnológicamente factible. Se puede aplicar en cualquier campo del conocimiento. El *Design Thinking* debe manejarse, primero, entendiendo al usuario, a través de trabajo en equipo (multidisciplinarios o diferentes), de manera lúdica a través de la realización de un trabajo de prototipado visual y plástico (con distintos tipos de materiales) que reduzca la posibilidad del error y se aplique en lugares inspiradores o donde las personas se sientan libres de pensar y crear con actitudes optimistas y positivas.

Método estructurado bajo la necesidad de contar con información primaria y secundaria para su realización.  
Se recomienda utilizar en: aspectos familiares, relaciones interpersonales y empresa

Este método es llevado a cabo también en instituciones educativas, donde se pretende que todo participante tenga la competencia de creatividad y emprendimiento. Un ejemplo de cómo desarrollar esta técnica en educación lo encontramos en el videos de You Tube: Introducir el *Design Thinking* en el aula que podemos bajar en: [www.youtube.com/watch?v=ZJ0OblSyAFA](http://www.youtube.com/watch?v=ZJ0OblSyAFA) o en el taller de *Design Thinking* visto en: [www.youtube.com/watch?v=qUseUGFm2w8](http://www.youtube.com/watch?v=qUseUGFm2w8). Hay muchos ejemplos en internet de acuerdo con las necesidades específicas de aplicación. En la práctica, se sugiere emplear este método dentro de las aulas en instituciones educativas y a escala interpersonal, fomentando la creatividad y desarrollo del talento entre los empleados, estudiantes o las familias.

<sup>5</sup> Brown (2008).

## 4.- DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO

El Diagrama de Ishikawa, o Diagrama de causa-efecto, o Diagrama de espina de pescado<sup>6</sup> es la representación gráfica donde se visualizan las causas que explican un problema. Es una herramienta utilizada en la orientación sobre la toma de decisiones, identifica un problema o efecto y después enumera el conjunto de causas que explican el comportamiento presentado. Cada causa se puede detallar en subcausas<sup>7</sup>. Dentro de las actitudes que tiene cada persona es importante reconocer que la vida son decisiones, a cada momento y en cada circunstancia, comprender, que toda decisión tiene una consecuencia (positiva-negativa) ayuda a que sean más asertivas o, al menos, que nos responsabilicemos de las mismas tratando de reducir los errores.

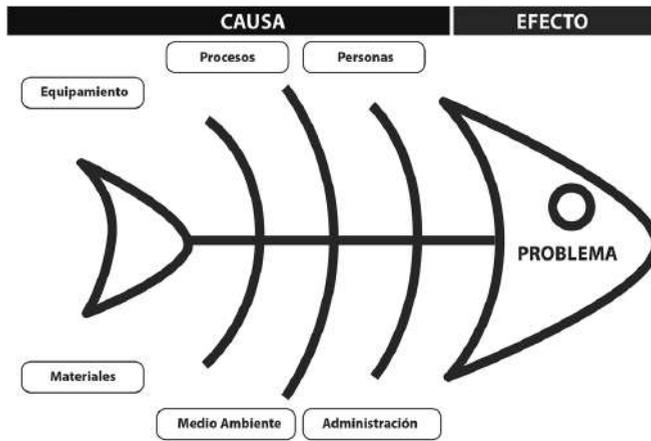
*Diagrama estructurado bajo la necesidad de contar con información primaria y secundaria para su realización.  
Recomendado para aplicar en: aspectos familiares, relaciones interpersonales y empresa*

Es importante conocer y reconocer el problema para hacer un abordaje asertivo, de lo contrario, solo se piensa en el problema como lo más importante para la persona y se deja a un lado la propia resolución y análisis de las causas para resolver la situación de modo favorable.

<sup>6</sup> Romero y Díaz Camacho (2010).

<sup>7</sup> Véase figura 1.

Figura 1  
Diagrama espina de pescado



Fuente: Imagen tomada de Google 2020. Modificada.

Basada en [www.google.com/search?q=diagrama+de+pescado&sxsrf=ACYBGNQDn96TIz9BxH3s6JnOFCYdTr7ZbQ:1580918275711&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=BX1Q-jvQITVOYM%253A%252CnbJhWrziuF35VM%252C%252Fm%252F0fsny&vet=1&cusg=AI4\\_-kSs0b](https://www.google.com/search?q=diagrama+de+pescado&sxsrf=ACYBGNQDn96TIz9BxH3s6JnOFCYdTr7ZbQ:1580918275711&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=BX1Q-jvQITVOYM%253A%252CnbJhWrziuF35VM%252C%252Fm%252F0fsny&vet=1&cusg=AI4_-kSs0b)

## 5.- DILEMA DEL PRISIONERO

Este es un dilema<sup>8</sup> que se utiliza en la teoría de juegos y podríamos enfrentarlo en la realidad. Plantea que la policía encarcela por separado a dos sospechosos. No existen pruebas para condenarlos, así que lo único posible es interrogarlos. Se les separa, se visita a cada uno y se les ofrece el mismo trato. Si uno confiesa y su cómplice no, el cómplice será condenado a la pena total de diez años, y el primero será liberado. Si uno se queda callado y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena y será el cómplice quien salga libre. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis años. Si ambos lo niegan, todo lo que podrán hacer será encerrarlos durante un año por un cargo menor. En general, no tienen opción de ponerse de acuerdo y solo pueden pensar lo que podría hacer el otro.

Si se dan cuenta, al cooperar los dos sospechosos ganan más juntos que si uno traiciona al otro (pero no pueden ponerse de acuerdo). Se tienen varias opciones de tomar decisiones, la primera, no jugar el juego; la segunda, el jugar cooperativamente y la tercera, en cada oportunidad de comenzar el juego de nuevo, castigar o premiar al otro sospechoso en caso de lo que se reciba.

*Dilema no estructurado donde interviene la subjetividad o el estado de ánimo principalmente; recomendado para aplicar en: aspectos familiares, relaciones interpersonales y empresa*

La respuesta en la que se haya pensado no es buena ni mala, solo es congruente con la educación, forma de pensar, experiencia y cultura de la persona; sin embargo, al final, es importante cuestionarse, ¿funcionó o no funcionó la decisión tomada?

<sup>8</sup> Blázquez y Gámez (2006).

## 6.- DISONANCIA COGNITIVA

El psicólogo León Festinger en 1957<sup>9</sup> propuso la teoría de la *Disonancia cognitiva* para explicar el autoengaño. Se refiere a que los seres humanos tenemos la necesidad que nuestras creencias, actitudes y conducta están alineadas. Por lo tanto, sino tenemos ese equilibrio se genera ansiedad, malestar y tensión tratando de reducir el malestar que lo producen se llega uno a autoengañar o buscar razones que nos ayuden a reducir ese desequilibrio, sean o no verdaderas.

*Teoría estructurada bajo la necesidad de contar con información  
primaria y secundaria para su realización.  
Recomendada para aplicar en: aspectos familiares, relaciones interpersonales y empresa*

En realidad, las personas no sufren por las acciones realizadas, sufren por creencias, de ahí la importancia de gestionar la realidad de las mismas.

El ruido mental no es funcional, o sea, no funciona en la práctica, ya que incapacita para la toma de decisiones, sean estas buenas o malas. Cuando no se toman decisiones, el problema permanece y surgen emociones negativas que limitan aún más el bienestar de la persona.

<sup>9</sup> Festinger (1957).