

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales



***Influencia de los factores experiencia, estrategias,
emociones y habilidades sociales en la toma de decisiones, en
encargados de la gestión de la industria restaurantera en
Ensenada, B.C.***

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Presenta:
Karla Ramírez Barón

Ensenada, B.C.

Noviembre del 2014.

Ficha Técnica

Disciplina de estudio:	Ciencia Administrativa
Área de conocimiento:	Desarrollo humano
Especialidad:	Toma de decisiones
Objeto de estudio:	Factores que influyen en la toma de decisiones
Sujeto de estudio:	Encargados de la gestión de la industria restaurantera
Problema abordado:	Experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales como factor determinante para la toma de decisiones
Finalidad:	Conocer si la variables experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales tienen influencia con la variable toma de decisiones
Tipo de investigación:	Estudio mixto, descriptivo, correlacional-transversal
Modelo aplicado:	Mar-Truj 2006, Simón 1957
Herramientas aplicadas:	SPSS
Pruebas estadísticas:	Estadística descriptiva e inferencial
Aportación:	Modelo para identifica la toma de decisiones no programadas.
Autor:	Karla Ramírez Barón
Director:	Blanca García Rivera

Agradecimientos

Primero agradezco a Dios por las grandes oportunidades y su infinito amor.

A mi querida mamá por su apoyo invaluable a lo largo de mis estudios, por su paciencia, por escucharme, por motivarme, estoy muy orgullosa de ti pilar indispensable en mi vida y mi crecimiento.

A mi hermana por ser un ejemplo positivo a seguir; por su guía y amor en este camino de la investigación.

A mis hermanos Juan Carlos y Miguel Ángel, por apoyarme en cuestiones técnicas y familiares.

A mi hijo Juan Manuel, por ser un fuerte motor de motivación para alcanzar mis objetivos como profesionista y como persona, respetando y aceptando los periodos de ausencias.

A la Dra. Blanca García por su disposición y atención para llevar a buen puerto este reto llamado tesis.

A mis compañeros por la sinergia y la fuerza que me brindaron en los momentos de flaqueza y de duda además de las alegrías y experiencias que su amistad han brindado.

A todos los profesores que aportaron a mi proceso de aprendizaje, claridad, objetividad y congruencia gracias.

A la UABC por darme la oportunidad de superarme y apoyarme como alumna de el mérito académico en mis estudios.

A CONACYT por el otorgamiento de la beca manutención para enfocarme en los estudios en mayor medida y lograr el objetivo en común.

INDICE GENERAL

Contenido

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
CAPÍTULO 1.....	14
MARCO CONTEXTUAL	14
1.1 TURISMO E INDUSTRIA RESTAURANtera.....	14
1.1.1 <i>Turismo e industria restaurantera a nivel internacional</i>	15
1.1.2 <i>Turismo e Industria Restaurantera a nivel Nacional</i>	16
1.1.3 <i>Turismo e Industria Restaurantera a nivel Local</i>	24
1.2 HISTORIA DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera	30
1.3 CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera.....	31
1.4 MODELO HOFSTEDE	34
CAPÍTULO 2.....	38
MARCO TEÓRICO.....	38
2.1 TOMA DE DECISIONES	38
2.2 MODELOS	42
2. 3 MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADA.....	46
2.4 TEORÍAS	48
2.4 ESTUDIOS PREVIOS.....	51
2.5 VARIABLE EXPERIENCIA	55
2.5.1 <i>Experiencia-intuición</i>	57
2.5.2 <i>Experiencia-criterio</i>	62
2.6 VARIABLE ESTRATEGIA.....	64
2.6.1 <i>Estrategia e Información</i>	66
2.6.2 <i>Estrategia y tiempo</i>	67
2.7 INTELIGENCIA EMOCIONAL: MODELOS Y TEORÍAS	68
2.8 VARIABLE EMOCIONES	76
2.8.1 <i>Emoción –presión</i>	79
2.8.2 <i>Emoción-empatía</i>	79

2.9 VARIABLE HABILIDADES SOCIALES	80
2.9.1 Habilidades sociales- comunicación	81
2.9.2 Habilidades sociales-influencia	82
2.10 GESTIÓN	84
CAPÍTULO 3.....	87
MÉTODO.....	87
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	87
3.2 OBJETIVO GENERAL	88
3.3 HIPÓTESIS GENERAL	89
3.2.1Objetivos particulares	89
3.3.1 Hipótesis específicas	90
3.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
3.4.1 Pregunta general.....	90
3.4.2 Preguntas específicas	91
TABLA 3.1 CORRESPONDENCIA ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	93
3.5 MATRIZ DE CONGRUENCIA	94
3.6 JUSTIFICACIÓN	95
3.6.1 Importancia teórica.....	95
3.6.2 Importancia práctica.....	95
3.6.3 Impacto social	95
3.7 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	96
3.7.1 Ámbito espacial y temporal.....	96
3.8 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	96
3.9 UNIVERSO DEL ESTUDIO	96
3.10 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	96
3.11 DETERMINACIÓN DE LOS SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN	96
3.12 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	96
3.12.1 Validación de expertos	97
3.13 INSTRUMENTO	98
3.14 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH.....	100
3.14.1 Análisis de confiabilidad por variable	101
3.15 RECOLECCIÓN DE DATOS	102

CAPÍTULO 4.....	104
RESULTADOS	104
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	104
4.1.1 Frecuencias.....	105
4.1.2 Tendencia Central.....	113
4.2 DISTRIBUCIÓN NORMAL	114
4.2.1 Prueba de normalidad por variable	115
4.2.2 Prueba Spearman –Person	117
4.3 TABLAS DE CONTINGENCIAS.....	120
4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS	127
4.4.1 Correlación Rho de Spearman.....	127
4.4.2 Análisis de Regresión Lineal Múltiple	130
4.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	133
4.6 MODELO EX - POST	133
CAPÍTULO 5.....	135
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	135
5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	135
5.2 HALLAZGOS	139
5.3 RECOMENDACIONES	140
5.4 ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA INVESTIGACIÓN FUTURA	142
5.5 LIMITACIONES.....	143
REFERENCIAS	144
ANEXOS	159
ANEXO 1. ENTREVISTA.....	159
ANEXO 2 INSTRUMENTO, VALIDEZ DE CONTENIDO.....	164
ANEXO 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	170
ANEXO 4 PRUEBAS DE NORMALIDAD	171

Índice de tablas

	Páginas
1.1 PIB de México mayor que el PIB de algunos países 2006-2010.	19
1.2 Producto Interno Bruto por sector de actividad económica del estado de Baja California.	29
1.3 Clasificación de restaurantes	31
1.4 Tipo de restaurantes	32
1.5 Clasificación de restaurantes de acuerdo a la CANIRAC Ensenada	33
1.6 Dimensiones del modelo de Hofstede	34
1.7 Puntuación de dimensiones modelo Hofstede	36
2.1 Definiciones	41
2.2 Modelos de la toma de decisiones	44
2.3 Principales teorías de los procesos de toma de decisiones	47
2.4 Estudios previos	53
2.5 Hallazgos	54
2.6 Modelos explicativos de la experiencia optima	55
2.7 Definiciones de intuición	58
2.8 Tipos de intuición	60
2.9 Marco de aptitudes emocionales	74
2.10 Definición de variables independientes y dimensiones	83
3.1 Correspondencia entre variables, dimensiones y preguntas del cuestionario.	93
3.2 Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach	101
3.3 Índice de confiabilidad por variable	101
4.1 Edad	105
4.2 Sexo	106
4.3 Estudios terminados	106
4.4 Antigüedad en el trabajo	107
4.5 Tipo de restaurante	108
4.6 Título del Puesto	108
4.7 Baremos por variable	109
4.8 Nivel de experiencia	110

4.9 Nivel de estrategia	111
4.10 Nivel de emoción	111
4.11 Nivel de habilidades sociales	112
4.12 Nivel de toma de decisiones	112
4.13 Tendencia central por variable	113
4.14 Prueba de normalidad	114
4.15 Pruebas de normalidad por variable	115
4.16 Correlación Rho Spearman	118
4.17 Correlación Pearson	119
4.18 Edad y experiencia	120
4.19 Estudios terminados- experiencia	121
4.20 Estudios y estrategia	122
4. 21 Tipo de restaurante y estrategia	123
4. 22 Estudios e intuición	124
4. 23 Emoción y toma de decisiones	125
4. 24 Prueba de hipótesis Rho de Spearman.	129
4. 25 Regresión lineal múltiple	130
4.26 Comprobación de hipótesis	132
4.27 Preguntas específicas	133

Índice de Figuras	Página
1.1 Datos de la Industria Restaurantera	23
1.2 Producto Interno Bruto per cápita en Baja California y nacional	27
1.3 Producto Interno Bruto de Baja California por sector	28
2.1 Modelo general de la toma de decisiones	42
2.2 Modelo de los 9 criterios propuestos	45
2.3 Enfoque de racionalidad limitada	49
2.4 Modelo para aprender a pensar estratégicamente	65
2.5 Modelo de Inteligencia Emocional y Estrategias para el Manejo de Conflictos	72
3.1 Modelo Ex –ante	92
4.1 Prueba de normalidad- toma de decisiones	117
4.2 Prueba de normalidad de regresión para variable dependiente, toma de decisiones	131
4.3 Gráfico de dispersión variable dependiente	131
4.4 Resultado de las hipótesis	134

Resumen

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de las variables experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales en la toma de decisiones en encargados de la gestión de la industria restaurantera de Ensenada, B.C., de acuerdo al modelo de Racionalidad limitada de Simon (1957); y el modelo de Inteligencia Emocional de Mar-Truj, (2006). Se trata de una investigación de tipo mixto, descriptiva, correlacional y transversal. La fase cualitativa consistió en un acercamiento directo, a través de una entrevista y encuesta semi-estructurada, para determinar por medio de este proceso la aclaración de algunas de las variables mediante los propios sujetos de estudio y observar la pertinencia de las mismas. Posteriormente se aplicó una encuesta que cuenta con 51 ítems de escala tipo Likert, con una escala de respuesta del 1 al 7 que tiene como respuesta desde nunca, hasta siempre, respectivamente. El instrumento se aplicó a los encargados de la gestión de la industria restaurantera, afiliados a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) Ensenada, B.C. en el año 2012. Este se evaluó a través de un panel de expertos en la toma de decisiones y cuenta con un índice de confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.736. El perfil promedio del encargado de la toma de decisiones encontrado fue de Género Masculino, con licenciatura, en su mayoría dueño con negocio familiar. Los hallazgos demuestran que existe alta correlación entre las habilidades sociales y la experiencia que intervienen en la toma de decisiones. Estos hallazgos son consistentes con otras investigaciones.

PALABRAS CLAVE: Toma de decisiones irracionales, habilidades sociales, gestión administrativa.

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de los factores experiencia, estrategias, emociones y habilidades sociales en la toma de decisiones de los encargados de la gestión en la industria restaurantera. Hay que destacar, que al día de hoy en la revisión teórica, existen numerosas investigaciones que examinan la toma de decisiones (Aharoni et al., 2011; Arteaga y Soraya 2009; Bonabeau, 2003; Cardozo et al., 2011; Casey, y Goldman, 2010; Castañeda et al., 2009; Cheng et al., 2010; Colmenares, y Villasmil, 2008; Dane, y Pratt, 2007; De Vergara et al., 2004; Glöckner y Witteman, 2010; Harvey et al., 2007; Hogarth, 2010; Jennings, y Wattam, 1996; Kalantari, 2010; Kase, 2010; Khandelwal, y Taneja, 2010; Klein, 1999; Lambarry et al., 2010; Lazzati, 1993; Robbins, y Coutler, 2010; Salas et al., 2010; Shepherd, 2011; Sinclair, y Ashkanasy, 2005; Vélez, 2007; Woiceshyn, 2011), sin embargo, la mayoría de los estudios que existen son referentes al campo de la educación o la psicología y pocos a las organizaciones donde se analice la toma de decisiones. De ahí la importancia de este estudio.

Esta investigación está dirigida principalmente a todos los encargados de la gestión de restaurantes, siendo éstos los responsables de adaptarse y adaptar su organización a los cambios vertiginosos del entorno económico global, lo que es necesario para permanecer y sobresalir en este medio. Actualmente a nivel mundial, las organizaciones requieren de directivos que respondan al ritmo de la economía, en cuanto a conocimiento, ideas, formación, productos, tecnología, lo cual otorga a las personas la posibilidad de generar habilidades que los apoyen para una adecuada gestión (Trujillo, 2006). Además de determinar las relaciones descritas

anteriormente, esta investigación será de utilidad para las organizaciones en la toma de decisiones. Asimismo, la obtención de un instrumento que sea capaz de determinar la influencia de estos factores en la toma de decisiones será una aportación de gran utilidad práctica en el diagnóstico y mejora de sus habilidades para tal fin.

Esta investigación está estructurada en cinco capítulos que se describen a continuación. En el capítulo uno, se describe el contexto en el que se desarrolla la problemática estudiada. Primero, se hace referencia a la importancia económica del sector turístico en el contexto de Baja California, así como a la aportación del Producto Interno Bruto (PIB) que hace el sector restaurantero y su relación con los Planes de Desarrollo Nacional. Además se aborda parte de la historia de la industria restaurantera, su clasificación, así como una breve descripción del modelo cultural de Hofstede (1986) y cómo incide éste en las características del tomador de decisiones de esta región.

El capítulo dos realiza una revisión de la literatura con respecto a las variables del modelo que se está estudiando, definiciones de la variable toma de decisiones, teorías, modelos y estudios previos existentes sobre este tema, así como su clasificación a través del tiempo y su evolución. Asimismo, se hace una revisión bibliográfica sobre la variable Inteligencia Emocional (IE).

En el capítulo tercero se aborda la forma en que se llevó a cabo el presente estudio, es decir el método, el cual fue mixto, descriptivo, correlacional y transversal, se

recopiló la información a través de un cuestionario que se desarrolló para esta investigación de 51 preguntas, con opción de respuestas tipo Likert, aplicado como censo muestral a un total de 100 tomadores de decisiones de la industria restaurantera de Ensenada, Baja California, utilizando la base de datos de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC 2012), en base al modelo de racionalidad limitada de Simón 1957. Y de inteligencia emocional de Mar-Truj, 2006.

El capítulo cuarto expone e ilustra los resultados de los tratamientos estadísticos donde describe los datos de la población y su comportamiento, así como el tipo de análisis para comprobar la hipótesis y los resultados que se obtuvieron a través de estos. Además de una descripción que confronta los resultados con las investigaciones previas.

En el quinto y último capítulo se presenta una discusión sobre los resultados y hallazgos más sobresalientes de esta investigación, así como las implicaciones teóricas y prácticas que representan los resultados observados. También en este capítulo se presentan las conclusiones y limitaciones de esta investigación así como áreas de oportunidad de investigaciones futuras.

Capítulo 1

Marco Contextual

En este primer capítulo, se presentan los siguientes aspectos: la descripción del turismo y su relación con la industria restaurantera, desde el aspecto económico se revisa cual es su aportación al Producto Interno Bruto, a nivel internacional, nacional y local, seguido de historia y definición de la industria restaurantera. Otro aspecto que se plantea tanto para la industria restaurantera como en otras, a nivel nacional, es reconocer la forma en que la propia cultura se relaciona con la administración en las organizaciones, enfocando en específico a México y sus resultados.

1.1 Turismo e Industria Restaurantera

Respecto al turismo y los restaurantes, ambos se encuentran clasificados dentro del sector terciario (comercio y servicios) como una de las principales actividades económicas del país, de manera compuesta con otros elementos como la trasportación, hospedaje y alimentos conforman el sector. Es trascendental identificarlos como elementos de un mismo conjunto (SCIAN, 2007).

Ahora bien la definición de turismo:

Comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de

tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado
SECTUR Glosario Data Tur (2013:15).

Una vez definido el límite tanto del sector terciario, como el de la industria restaurantera, y considerando la importancia que estos en su conjunto implican, resulta oportuno dimensionar las aportaciones que tienen dentro de la economía en los diversos niveles que en seguida se desarrollan.

1.1.1 Turismo e industria restaurantera a nivel internacional

Una manera de determinar la importancia e impacto de un sector económico en un país, es a través del Producto Interno Bruto (PIB) que se define como: “valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período de tiempo” (citado en Cárdenas, s. f.).

Brida, Pereyra, Such, y Zarate, (2008) indican que la percepción del turismo como industria ha tenido de manera positiva un impacto, sobre el crecimiento y desarrollo económico, lo que beneficia a muchos países, haciendo que crezca el interés en el desarrollo del turismo. Además a nivel mundial, su contribución como sector, ha sido importante, ocupando el segundo lugar como industria, con una contribución estimada en 10% del PIB (WTTC, 2003 citado en Brida et al.).

En ese mismo sentido, la Organización Mundial de turismo (OMT) habla de la situación donde el turismo mundial sigue en recuperación después de la crisis del 2009, en la que tuvo una caída del 4.2%, actualmente recuperándose, informando que “las tendencias actuales indican que las llegadas de los turistas internacionales, aumentaran entre un 5 % y 6 % en todo el año”. (Barómetro OMT, 2010:1). Lo anterior descrito permite ver que a nivel internacional el turismo y las actividades que subyacen del mismo han mostrado incremento en el indicador económico ya descrito.

1.1.2 Turismo e Industria Restaurantera a nivel Nacional

Cabe observar que la CANIRAC, reconoce a nivel nacional la industria restaurantera (IR) y bares, debido a que es el empleador que ha generado más empleos en el país, superando en totalidad de personas ocupadas en los diversos sectores (CANIRAC, 2012), destacando que, este sector terciario, a nivel nacional uno de los más importantes:

El sector terciario mexicano da ocupación hoy día a más de la mitad de la población trabajadora del país (18 millones de trabajadores) y genera más del 70 por ciento de los ingresos totales; es, por tanto, el sector más dinámico de la economía nacional (Coll – Hurtado y Córdoba, 2006:7).

Además para describir que tipos de industrias forman parte de este sector, Coll-Hurtado y Córdoba (2006) tomaron la taxonomía que utiliza a partir de que se firmó el

Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), en donde se encuentran las siguientes actividades que podemos diferenciar dentro del sector: comercio, transportes, correo y almacenamiento, información en medios masivos, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de inmuebles, servicios profesionales, servicios de apoyo a los negocios, servicios educativos, servicios de salud y asistencia social, servicios de esparcimiento y culturales, servicios de hoteles y restaurantes, servicios personales y actividades de gobierno (Coll-Hurtado y Córdoba, 2006: 7-8).

Asimismo, la actividad turística contribuye con el 9 por ciento del PIB, genera 7.5 millones de empleos y representa la tercera fuente de captación de divisas de nuestro país, producto del trabajo que diariamente realizan más de 43 mil empresas dedicadas a esta actividad. Asimismo las políticas económicas de desarrollo de los países, están relacionadas de manera amplia al turismo, ya que implica la creación de empleos en zonas rurales, y México tiene un gran potencial en ello (García, Carranco y Martínez, 2009).

A nivel nacional existe el Plan Nacional de Desarrollo 2007 -2012, que apoya e impulsa las actividades del sector Turístico. En el apartado 2.9 turismo marca como objetivo, “hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector” (PND, 2007-2012: 1).

Por su parte, García et al., mencionan que en el país, la actividad turística ha tomado gran importancia y su dinamismo se refleja en gran parte de las variables macroeconómicas como en el producto interno bruto (PIB), la inversión, el consumo, el gasto, el valor agregado (VA), entre otras (2009: 3).

A consecuencia de lo anterior, la CANIRAC Nacional plantea una serie de estrategias específicas como:

Hacer del turismo una prioridad nacional para generar inversiones, empleos y combatir la pobreza, en las zonas con atractivos turísticos competitivos. Además, mejorar sustancialmente la competitividad y diversificación de la oferta turística nacional, garantizando un desarrollo turístico sustentable y el ordenamiento territorial integral. Desarrollar programas de promoción en los mercados y segmentos turísticos de mayor rentabilidad fortaleciendo los programas de información, asistencia y seguridad al turista. Por otro lado, actualizar y fortalecer el marco normativo del sector turismo para el desarrollo sustentable y la prestación de servicios turísticos competitivos. Finalmente fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados diseñando programas de mercadotecnia para cada segmento.

“El turismo es parte importante de la agenda de nuestro país y es una prioridad nacional. Como bien saben este año parte del plan estratégico fue

decretar al 2011 como el Año del turismo en México, para convertir esta actividad en un motor de desarrollo” (SECTURE, quinto informe, 2011-2012).

Como resultado de la actividad descrita anteriormente se pueden observar los siguientes datos, para el año 2010 el (PIB) Turístico en México fue mayor al de algunos países (Ver tabla 1.1).

Tabla 1.1. *PIB de México mayor que el PIB de algunos países 2006-2010.*

País	Millones de dólares
México	76,619
Cuba	64,099
Ecuador	57,978
República Dominicana	51,576
Guatemala	41,186
Uruguay	40,265
Costa Rica	35,832
Perú	26,590

Fuente: SECTUR, 2011.

Se observa en la tabla 1.1, la importancia del sector dentro de la economía del país rebasando en más del 10% este mismo índice que se generó para Cuba, Ecuador, República Dominicana, Guatemala entre otros.

En referencia a la clasificación anterior hay que hacer notar que, en 2011 fue declarado oficialmente “Año del turismo en México” dándose así la primera reunión a

nivel nacional denominada: Acuerdo Nacional por el turismo, donde se firmaron acuerdos que beneficiarían a largo plazo este sector con políticas de Estado. Conformado por 10 ejes estratégicos con 101 acciones específicas con el objeto principal de impulsar el turismo domestico, el internacional y la propia captación de divisas que a su vez impacten de manera positiva en el número de empleos y la mejoría en la calidad de vida en el país (SECTUR, quinto informe 2011-2012).

Anticipando a esta visión, la Universidad Autónoma de Baja California, (UABC) hace mención de lo siguiente:

La importancia de la industria gastronómica a nivel nacional es una de las actividades que más mano de obra directa e indirecta demanda, por los niveles de especialización en la operación la industria da empleo remunerado a compradores, almacenistas, lavaplatos, cocineros, chefs, meseros, capitanes, cajeras, gerentes, cantineros, contadores, administradores, auditores, personal de mantenimiento así como empleo indirecto a proveedores de insumos y servicios sin contar lo que aporta a la seguridad social de las personas y del país (UABC, 2005:12).

Como se observa a través de una década las actividades del sector terciario refiriéndose específicamente a la industria restaurantera y el turismo, han venido formando parte de la actividad económica importante del país, de una manera

continua y creciente, a pesar de la contingencia de salud que surgió en el 2009 y de la ley antitabaco que afectó de cierta forma a dicho sector.

En este mismo orden, de acuerdo a la CANIRAC (2012) existen en el país 420,000 restaurantes (tortearías, loncherías, jugerías taquerías, antojarías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y de servicio completo), generando 1, 300,000 empleos directos y 3, 250,000 en empleos indirectos, dando empleo a 46.9 por ciento de hombres y 53.1 por ciento a mujeres, siendo el 59 por ciento de los empleados familia. A demás aportó el 1.4 por ciento del PIB nacional y el 12.5 por ciento del PIB turístico, con estos datos se afirma que esta industria es el segundo mayor empleador a nivel nacional, superando en su totalidad a las personas que se dedican a la pesca, minería electricidad, agua distribución de gas etcétera.

Por tanto, en el 2012 el Presidente Nacional de la CANIRAC, Manuel Gutiérrez García mencionó que se debe aprovechar y no perder el incremento y la inercia del sector después de la crisis del 2009, a demás enfatizó el amplio uso del capital humano y la importancia de atender las necesidades de capacitación, siendo la principal formadora de de competencias laborales en su sector. Viendo así, como en esta industria existe apoyo e interés por parte de la cámara que los agremia (CANIRAC, 2012).

No obstante, después de haber sobrellevado en este periodo, el brote epidemiológico llamado influenza A (H1N1), que perjudicó al sector, reduciendo el número de turistas que visitaron México (PND, 2007-2012: 308- 315).

Asimismo, el presidente de la CANIRAC (2012) comenta que se ha logrado revertir el colapso que se dio en el año 2009, entrando en una espiral en acenso para sacar partida para no perder la sinergia de la tendencia económica que se ha logrado. Además reconoció que en la industria restaurantera es sobre todo un sector de uso intensivo de capital humano.

Teniendo en cuenta lo anterior para el turismo, el plato fuerte es la gastronomía y por la misma razón la cámara ha realizado acciones concretas para fomentar e incrementar la participación de esta industria como una actividad de carácter estratégico para sumarse al desarrollo nacional (CANIRAC, 2012).

Aunado a lo anterior, en la figura 1.1 se muestran datos de la industria restaurantera como el valor de la industria al cierre del año 2011, en millones de dólares, número de establecimientos a nivel nacional, porcentaje de ocupación entre otros datos relevantes.

Figura 1.1. Datos de la Industria Restaurantera



Fuente: CANIRAC 2012 cifras del sector restaurantero

Se observa en la figura 1.1 la realidad en el país, con el 20 % de la población que como fuera de casa, gracias a que el 10 % de los ingresos de una familia ya lo tiene destinado a este estilo de vida. Después de haber descrito elementos del sector a nivel nacional, corresponde hacerlo a nivel local.

1.1.3 Turismo e Industria Restaurantera a nivel Local

En ese mismo sentido, Ensenada es considerado uno de los puertos más importantes de México, se encuentra geográficamente ubicado a 110 kilómetros al sur de la frontera México – Estados Unidos, siendo el único puerto comercial del estado y considerado como el segundo puerto de cruceros más importante en el país. Entre otros aspectos es considerado uno de los municipios más antiguos del estado de Baja California. Cuenta con una temperatura promedio de 16.5 grados centígrados en todo el año, además de las bellezas naturales cuenta con servicios de hoteles, restaurantes y vinos de excelencia. (Consejo de Promoción Turística de México, 2013).

Por tanto, se distingue por ser una de las zonas gastronómicas más ricas del Estado, debido a los productos que se encuentran en la región, como son la producción agrícola, hortícola, acuícola y vinícola, logrando con esta última una proyección turística con las rutas del vino. (Descubre Baja California, 2013).

Continuando con la descripción, actualmente la ciudad de Ensenada, cuenta con una población actual de 466, 814 (INEGI, 2010). En donde es importante destacar que a través de los últimos 30 años la vocación económica de la ciudad ha sufrido cambios sustanciales, anteriormente existía una prevalencia en el ramo pesquero que se ha venido transformando, hacia la industria de la maquila y en años recientes comienza en la industria turística. Por ende la necesidad de realizar estudios para definir la vocación de acuerdo con la Política Empresarial del Estado de Baja California. La

cual estudia el entorno y los avances de cada sector para poder determinar cuáles son los cambios y apoyar significativamente con estrategias a dichos cambios. (Fuentes y Martínez, 2005).

De acuerdo con el estudio de Fuentes y Martínez (2005) se fijaron dos criterios para determinar cuáles actividades económicas tienen un potencial importante, como los son peso económico y alto crecimiento a demás determinando como variables: productividad, personal ocupado, Valor agregado y PIB estatal.

Se obtuvieron como resultado las siguientes clasificaciones para cada actividad económica: Vocaciones Razonables, Vocaciones por Impulsar y Vocaciones por incubar, todas relacionadas directamente con los elementos antes mencionados. Encontrándose como resultado que la rama 6149 y 6210 referentes a Comercio de productos alimenticios, bebidas y tabaco al por mayor y al pormenor respectivamente, se clasifican como: primero con gran peso económico, segundo de alto crecimiento y tercero clasificación de vocación razonable. Dejando ver la importancia de dicho sector. (Fuentes y Martínez, 2005).

Por lo anterior, es indispensable destacar la presencia de la Escuela de Enología y Gastronomía que la Universidad Autónoma de Baja California ha creado en la comunidad, surgida debido a que el consejo directivo de la CANIRAC Ensenada, vio la imperiosa necesidad de ubicar a la industria restaurantera, en los estándares de calidad que la competencia a nivel internacional exige, aprovechando de la

experiencia y conocimientos. A demás la creación de esta escuela puede contribuir a normar actividades de distribución, producción, mejoras en cuanto al servicio, productividad interna de las empresas, mejorar los índices de calidad a demás de sanidad adecuada y lo que toda empresa busca rentabilidad. (UABC, 2005).

Otro elemento a considerar en la creación y existencia de esta escuela, es que en el entorno existen productos de alta calidad tanto mar como del campo con la cualidad que son únicos de la región, lo que hace factible y atractivo la existencia de dicha escuela. (UABC, 2005).

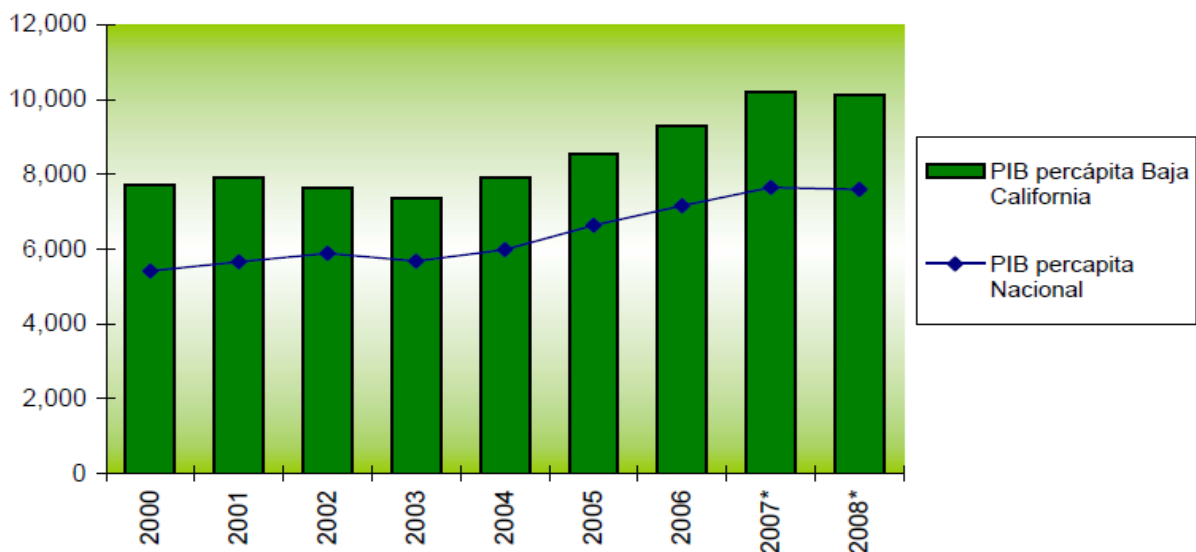
Es evidente entonces, que el 16 de febrero del 2006, se formalizó la creación de la escuela de Enología y Gastronomía, donde actualmente lleva operando siete años y preparando a generaciones de egresados que han impactado en la comunidad de manera positiva integrándose al sector en diversas actividades, desde ser chef de un restaurante reconocido, hasta la creación y apertura del propio restaurante.

Actualmente han llegado a la ciudad nuevas universidades que también ofertan este tipo de carreras ampliándose cada vez más la posibilidad de crecer competitivamente entre ellas y el servicio que ofertan.

En tanto que, en el aspecto económico “La economía en Baja California crece a un ritmo superior que el crecimiento Nacional. Ver figura 1.2, el PIB estatal participa con

poco más del 3% del PIB nacional” (El Gobierno del Estado de Baja California, 2002:6)

Figura 1.2. *Producto Interno Bruto percapita en Baja California y nacional*

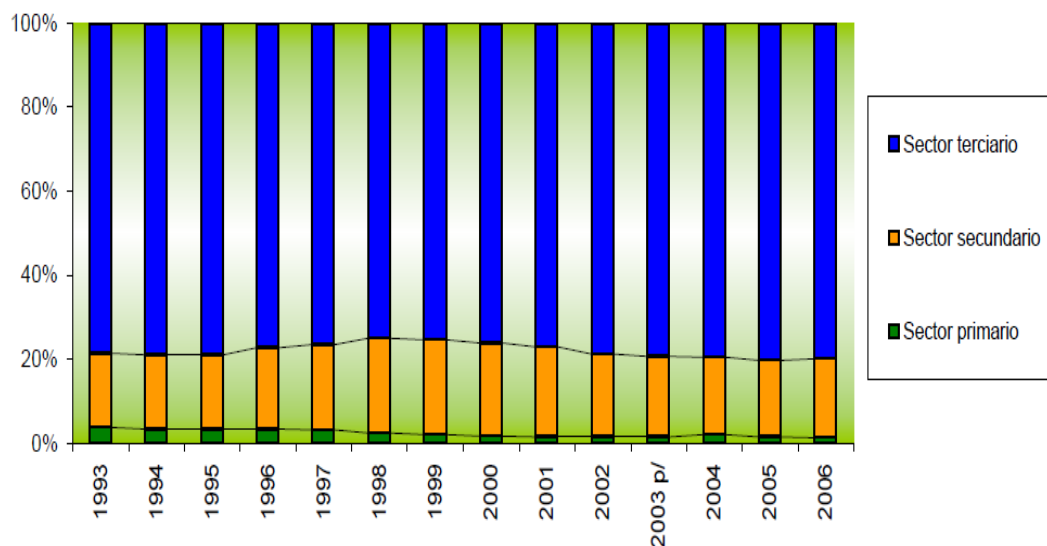


Fuente: SEDECO.

En la figura 1.2 se observa, como el PIB en en estado de Baja California del 2000 al 2008, fue superior al PIB nacional.

Enseguida se muestra en la figura 1.3 el PIB para el estado por sectores.

Figura 1.3. *Producto Interno Bruto de Baja California por sector*



Fuente: SEDECO

En la figura 1.3 se puede observar que el PIB del año 1993 al 2006 en el sector terciario, fue superior al sector primario y secundario en todos los años. Enseguida se muestra el PIB por sector de actividad económica del estado de Baja California (Ver tabla 1.2)

Tabla 1.2. *Producto Interno Bruto por sector de actividad económica del estado de Baja California.*

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación para el PIB estatal (año) 2006.
Comercio, restaurantes y hoteles	29.1
Servicios comunales, sociales y personales	21.0
Industria manufacturera	18.8
Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	14.3
Transporte, almacen y comunicaciones	10.4
Construcción	3.4
Agropecuaria, silvicultura y pesca	1.3
Minería	0.1
Servicios Bancarios	-0.5

Fuente: INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2001-2006.

Se observa en la tabla 1.2, como para el 2006 el PIB del estado para la actividad comercio, restaurantes y hoteles es de un 29.1 por ciento, rebasando en gran porcentaje a los otros sectores como la industria manufacturera, la construcción, entre otros. Enseguida se puede observar como además de la importancia que tiene el turismo en la industria restaurantera, se plantea para esta industria la manera en que se le ha clasificado para comprender la diversidad que se planean al respecto y las diferencias entre sí.

1.2 Historia de la Industria Restaurantera

Con referencia a lo anterior los inicios de la Industria Restaurantera (IR) datan de la época de los Romanos, quienes contaban con tabernas y hosterías, que servían principalmente a los viajeros pero también a la población local, siendo así su establecimiento en el siglo XIV el que ofrecía comida y bebida de una forma rudimentaria, y además ofrecían a los caballos que acompañaban a los viajeros. Después en 1889 inicia en este sector que ya se había mejorado incorporando transporte, alojamiento con baño y otros servicios orientados al cuidado de la salud, posteriormente surge una fuerte competencia entre Savoy y Ritz en los inicios del siglo XX en donde ya incorporan a las comidas y cenas el toque de los chefs. (Universidad Autónoma de Baja California, 2005).

Después de lo anterior expuesto, en la actualidad se define a la IR, a través del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI) de la siguiente manera: “Los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato” (Censo Económicos 2009: 7-8). Además, se puede mencionar que los servicios que ofrece la IR pueden ser diversos; es decir, las especialidades gastronómicas, la calidad o protocolo del servicio, el tipo de instalaciones requeridas entre otras (INEGI, Censos Económicos 2009).

1.3 Clasificación de la industria restaurantera

Enseguida se puede observar la clasificación que se da a los restaurantes en los Censos Económicos 2009 (Ver tabla 1.3).

Tabla 1.3. *Clasificación de restaurantes*

Clave	Clasificación
722110	Restaurantes con servicio completo
722211	Restaurantes de autoservicio
722212	Restaurantes de comida para llevar
722219	Otros restaurantes con servicio limitado
722310	Servicios de comedor para empresas e Instituciones
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

Fuente: INEGI Censos Económicos (2009).

En la siguiente tabla se explica la clasificación en restaurantes de servicio completo, de autoservicio, de comida rápida, de servicio limitado, para empresas e instituciones y para ocasiones especiales (Ver tabla 1.4).

Tabla 1.4. *Tipo de restaurantes*

Preparación de alimentos de especialidades y comida internacional
Con servicio de alimentos a la carta, comida corrida y cocinas económicas
Taquerías
Preparación de pizza, hamburguesas y hot dogs
Cafeterías
Preparación de pollos rostizados y otras preparaciones
Comida regional
Preparación de pescados y mariscos
Preparación de antojitos mexicanos
Fuente de sodas, neverías, refresquerías, jugerías, puestos de elote, gelatinas, tamales, frituras y similares.
Servicios de comedor para empresas e instituciones
Torerías
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009. XVI Censo de Servicios

Por otro lado Torruco y Ramírez afirman que se puede clasificar en cuatro tipos, primero se encuentra el tipo de conveniente o servicio limitado, que se refiere a un servicio rápido con precio económico que ya se conoce el servicio y el producto que se va a recibir, segundo, el restaurante de especialidad, que implica variedad de platillos, de especialidades, y es lo más sobresaliente de la gastronomía de un país. En tercer lugar se encuentran los familiares o de comida rápida, estos se caracterizan por precios no muy altos, servicio estandarizado y menú limitado y de entrega rápida y por último tipo gourmet o de servicio completo, donde los precios son altos y se requiere vestir de etiqueta. (Citado en Morfín, 2004).

Como se mencionó anteriormente, la CANIRAC Nacional (2012) afirma la existencia de 420,000 establecimientos de la industria restaurantera. Por su parte la Secretaría de turismo (SECTUR), para el año 2012, señala que en Baja California cuenta con 361 restaurantes, 46 cafeterías, 68 bares, 29 discotecas y centros nocturnos y 120 que pertenecen a otra clase. Y para Ensenada, a diciembre del 2012, se encuentran 129 restaurantes registrados en la Base de Datos CANIRAC Ensenada, clasificados de la siguiente manera, (Ver tabla 1.5).

Tabla 1.5. *Clasificación de restaurantes de acuerdo a la CANIRAC Ensenada.*

Conveniencia	Familiares	Especialidad	Gourmet
38	48	38	5

Fuente: Base de dato, CANIRAC Ensenada, 2012.

Se puede observar en la tabla 1.5, una clasificación de solo cuatro tipos, a saber; de conveniencia, familiares, de especialidad y gourmet, que tanto para CANIRAC Ensenada y para efectos de la investigación presente se decide tomar esta última como la clasificación para el objeto de estudio.

Por otro lado y como otro elemento del contexto, se revisa brevemente el modelo de Hofstede, este muestra la forma en que surgen agrupamientos culturales tanto a nivel regional como nacional, estos reflejan en el comportamiento de las sociedades y en las organizaciones, llegando a ser persistentes a través del tiempo.

1.4 Modelo Hofstede

Para iniciar el abordaje del modelo de Hofstede sobre cultura nacional en el ámbito organizacional, cabe mencionar que éste estudio se realizó en el año de 1983, en 50 países y 3 regiones, con una muestra de 289, entre estudiantes de maestría asistentes a un seminario y colaboradores de una organización pública, donde el resultado que se muestra, describe que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional, generando afectación en el comportamiento a nivel de sociedad y organización con características persistentes a través del tiempo. (Vargas y León, 2006; González, Reyes y López, 2013). Dicho estudio entremezcla la cultura nacional, organizativa y profesional, destacando 5 dimensiones que se describen, (Ver tabla 1.6).

Tabla 1.6 Dimensiones del modelo de Hofstede

Dimensión	Descripción
Distancia al poder (DP)	Representa el grado en el cual los individuos con menor poder aceptan una distribución desigual de este
Aversión a la incertidumbre (AI)	Refleja el grado en el cual las personas reaccionan con temor, miedo o recelo ante situaciones nuevas o ambiguas.
Individualismo-colectivismo (Ind)	El individualismo hace referencia a la preocupación de cada persona por cuidar de sí mismo y su entorno inmediato. Por su parte, el colectivismo extiende dicha preocupación al ámbito del grupo, con el cual el individuo se siente vinculado.
Masculinidad-feminidad (Masc)	La masculinidad se relaciona con la prevalencia de valores tales como vigor, fortaleza y éxito en términos materiales. En el caso de la feminidad, se relaciona más con valores como calidad de vida, cooperación y adecuadas relaciones personales.
Orientación a Largo Plazo (OLP)	Se refiere a la orientación con posterioridad, es decir a largo plazo de una cultura. Sociedades con propensión al ahorro y a la perseverancia y de manera opuesta serían más tradicionalistas ocupados en cumplir obligaciones, mas diplomáticos evitando brusquedades en el lenguaje.

Fuente: Vargas y León, (2006); González, Reyes y López, (2010).

En la tabla 1.6 se observa las cinco dimensiones, la primera es el índice de distancia al poder: representa el grado de aceptación de una cultura a las diferencias en una estructura y que son plenamente aceptadas, enseguida esta la Aversión a la incertidumbre: que tanto se acepta la incertidumbre frente a la verdad absoluta, y si este índice es alto en una cultura o país, este trata de evitar riesgos, o situaciones desestructuradas fuera de lo habitual, por el contrario con un índice bajo son sujetos mas reflexivos , tolerantes y relativistas. (González et al., 2013).

Seguido del Individualismo – colectivismo: referente a la manera en que los sujetos se integran en la sociedad y el sentido de pertenencia, generando que los individualistas solo se preocupen por su círculo más cercano, ellos y su familia, en cambio los colectivistas piensan más allá del núcleo familiar como son tíos , primos. Enseguida la dimensión Masculinidad: que se define con la tendencia y patrones de conducta demostrando a través de valores donde los masculinos se inclinan a ser asertivos y competitivos, mientras que las féminas tienden a la modestia y la empatía, generándose una brecha entre ambos géneros. (González et al., 2013).

Según Hofstede para el caso de México muestra la siguiente asignación:

Las organizaciones mexicanas tienen un elevado nivel de distancia al poder y de aversión hacia la incertidumbre. La distancia social o de poder representa la distancia que el subordinado es capaz de reconocer y aceptar sin oposición. La aversión a la incertidumbre indica el rechazo hacia el cambio. Por lo que el

trabajador establece una distancia social con su superior inmediato de tal manera de no estar demasiado cerca de él, y de igual manera intenta establecer una distancia pertinente con sus compañeros de trabajo (González et al., 2013) (Ver tabla 1.7).

Tabla 1.7. Puntuación de dimensiones modelo Hofstede

Dimensión	Puntuación
Distancia al poder	81
Individualismo	30
Masculinidad	69
Aversión a la Incertidumbre	82
Orientación a largo plazo	24

Fuente: Matriz de puntaje (González, et al., 2010).

Como se observa en la tabla 1.7, las dimensiones de mayor puntuación son distancia al poder y aversión a la incertidumbre, caracterizando así la cultura del país ante este tipo de circunstancias. Este estudio permite ver las posibilidades de la conducta dentro de las organizaciones y las consecuencias de la naturaleza de esta tipología planteada. La tendencia respecto a la toma de decisiones, como un elemento a considerar es la aversión al cambio, ante las adversidades y la manera de enfrentarlo; las posibles implicaciones que a la luz de la presente investigación se presenten, tema que se aborda en el siguiente capítulo, a continuación en el siguiente capítulo, se hace una revisión bibliográfica de las variables analizadas, sus

diversos modelos, teorías, estudios previos, hallazgos sobresalientes y cómo éstos sustentan las hipótesis que se presentan más adelante.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Toma de decisiones

En la actualidad la ciencia que implica tomar una decisión, es una disciplina compleja que se alimenta de distintas áreas del conocimiento como lo son las matemáticas, la psicología, la computación, la economía, sociología, ciencias políticas, biología y la más reciente neurociencia (González y Obuchi 2010; Hogarth, 2010). El planteamiento del presente capítulo contempla elementos que están inmersos en la toma de decisiones, los estilos a través de un método para llegar a una decisión, y la utilidad que puede ofrecer cada uno de estos, considerando para la presente investigación la teoría de la administración referente a la toma de decisiones irracional a través del modelo de Simón, por las particularidades del mismo.

Por lo tanto hablar de tomar decisiones, implica que cada miembro de una organización puede o esté obligado a hacerlo, en particular los gerentes porque es una de las funciones principales de su cargo, incluida las cuatro etapas del proceso administrativo, como la planeación, organización, dirección y el control, donde en cada una de estas se requiere en esencia tomar decisiones, que van desde lo complejo hasta lo ordinario, aunque en su mayoría son rutinarias, es decir cada día del año el gerente toma innumerables decisiones por día (Robbins y Coutler, 2010).

Dentro del concepto de toma de decisiones, se encuentran diversos puntos de vista, donde los autores se refieren al proceso en sí de cómo se lleva a cabo la elección de la decisión, es decir que se puede preferir alguna corriente que apoya a la elección, como lo es la toma de decisiones racional o irracional (por intuición), de este modo se verán distintas definiciones y modelos que ejemplifican a grandes rasgos estas teorías.

Al respecto Salas et al. (2010) describen estas opciones como intuitiva y deliberativa aunque estos sistemas siempre estén actuando de manera recíproca, y las personas tienden a utilizar solo alguna de estas dos.

Tal como se ha visto (Koontz y Weihrich, 1999:200, citado en Colmenares y Villasimil 2008), definen la toma de decisión como: la selección de un curso de acción entre alternativas, esto implica que dentro de las funciones administrativas desde la planeación, hasta el control, siempre se están eligiendo alternativas para posteriormente tomar acción de acuerdo a la evaluación previa de éstas.

A manera de reflexión, para De Vergara et al. (2004) la toma de decisiones es: “ la esencia del trabajo como administradores es ocuparse de los problemas divergentes, sin fácil solución. Los problemas convergentes, aquellos para los que se dispone soluciones correctas, debe resolverse linealmente” p.5. A lo que cabría agregar si ya existe una ciencia exacta solo resta aplicarla, a diferencia de donde hay elementos

que, no se pueden ni siquiera ver, medir, o conocer y aun así se debe continuar con el trabajo y sacarlo delante de la mejor manera posible, haciendo de esta habilidad, una gran ventaja.

Por su parte Colmenares y Villasimil afirman que la toma de decisiones “requiere de un proceso complejo, determinado por competencias, destrezas, la capacidad e ingenio de las personas para socializarse y llegar a la mejor opción” (2008: 49). Sin embargo, González y Obuchi (2010) comentan que hace más de 30 años Daniel Kahneman y Amos Tverski premio Nobel de la Economía, dejaron ver lo siguiente: “aun si las personas tuvieran y pudieran manejar toda la información sobre un problema, igualmente sus decisiones se desviarían del modelo racional por diversas tendencias psicológicas” (p. 24).

Ante lo anterior expuesto, se sabe que los humanos acomodan la información de alguna manera en particular como por ejemplo el estudio de (Markman, 1999 citado en Salas et al. (2010) mencionan el orden de los conocimientos en vías redes, teorías y esquemas semánticas, donde un principiante tardara más en elegir una opción, que una persona con experiencia, porque está ya tendrá conexiones anteriores del suceso en específico. Además se incluye en la toma de decisiones la preferencia o facilidad de elegir el modo de proceso, es decir elige entre lo racional analítico o meramente intuitivo alternativas porque así el individuo lo determina (Salas et al., 2010).

Para seguir ilustrando respecto a las definiciones que han surgido para definir la toma de decisiones (Ver tabla 2.1).

Tabla 2.1 Definiciones

AUTOR	AÑO	CONCEPTOS	DEFINICIONES
Aktouf, citado en de Vergara <i>et al.</i>	2004	Toma de decisiones	(...) la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas.
Koontz y Weihrich citado en	1999	Toma de decisiones	La selección de un curso de acción entre alternativas
Wilensky, citado en	1998	Toma de decisiones	Tal y como lo hace el maestro de ajedrez, la mejor decisión es la que considera el proceso lógico de análisis dándole cabida a la intuición (, 1998).
Simon, citado en De Vergara <i>et al.</i>	2004	Toma de decisiones	“Un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se le asignan estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización, mas que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos”.
Robbins y Coutler	2010	Toma de decisiones racional	Tipo de toma de decisiones en el que las elecciones son lógicas y consistentes y maximizan el valor.
Robbins y Coutler	2010	Toma de decisiones	Toma de decisiones que es racional pero limitada por la capacidad de un individuo de procesar información

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos

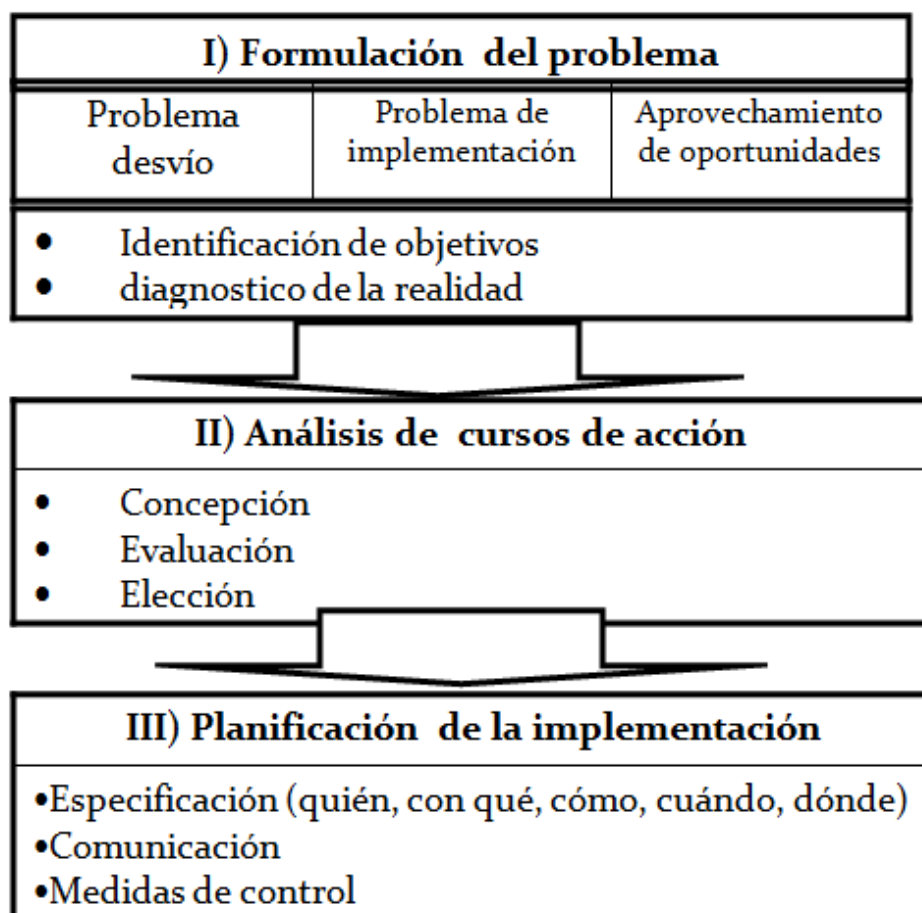
Como se puede observar para la mayoría de los autores existen las siguientes características, se describen como un proceso donde interviene tanto la razón o deliberación, como el ingenio o la intuición de cada individuo, tomando en cuenta la

información para seleccionar un curso de acción que los lleve a la mejor opción, para poder lograr las metas.

2.2 Modelos

Una vez revisado lo anterior, ahora se ilustra la toma de decisiones, a través de varios modelos que se mencionan, el primero de ellos es considerado un modelo general y plantea los siguientes pasos; la formulación del problema, identificación de objetivos, diagnóstico de la realidad como primera instancia, enseguida el curso

Figura 2.1. Modelo general de la toma de decisiones



Fuente: Lazzati, 1993.

el problema, analizar los cursos de acción, hasta planificar e implementar acciones para llevarla a cabo.

Considerado el modelo anterior como parte de los modelos racionales, ahora se describen las propuestas de otros modelos que se presentan en forma de recopilación, la siguiente diversidad de modelos plantean distintos caminos para hacer una elección, entre estos están: el modelo racional económico, racionalidad limitada, comportamiento organizacional, cubos de basura, de Kepner Tregoe, Mintzberg, Raisinighani y Theoret, de racionalidad política, incrementalista (De Vergara et al. (2004). (Ver tabla 2.2).

Tabla 2.2 *Modelos de toma de decisiones en las organizaciones*

MODELO	PROPUESTA
Racional	Pretende aumentar las probabilidades de que las decisiones tomadas sean lógicas y estén bien fundamentadas, por medio de un proceso de siete pasos.
Racionalidad económica	Supone que el hombre escoge la mejor alternativa debido a que tiene conocimiento de todas las posibilidades y consecuencias.
Racionalidad limitada	El hombre elegirá la primera alternativa que satisfaga su nivel actual de aspiración, debido a que no posee toda la información y capacidades, es decir no conoce todas las alternativas.
Comportamiento organizacional	Las organizaciones deben resolver el potencial de conflicto dado por los intereses individuales y asumir la necesidad de definir los fines organizacionales.
De los cubos de basura	En la complejidad de las organizaciones, se presentan deficiencia en la toma de decisiones a si que recomienda en primer lugar pasar por alto los problemas que no sean urgentes y en segundo buscar soluciones grupales racionales para resolver las cosas de manera rápida.
Kepner- Trogeo	Analizar a detalle el problema para buscar las posibles causas y así corregir el desequilibrio, para luego tomar una decisión con sólidos fundamentos.
Minzberg, Taisinghani y Theoret	Tres fases, la primera identifican la toma de decisiones y el diagnostico, la segunda, desarrollan las posibles soluciones y la tercera seleccionan la mejor alternativa.
Racionalidad política	Plantea la existencia de la lucha por el poder, el cual genera conflicto, así que se debe mantener un orden jerárquico, ya que las relaciones junto a la incertidumbre son las que influyen de manera directa o indirecta el tomador de decisiones.
Incrementalista	“Adopción de decisiones por adaptación mutua” es decir que los seres humanos se coordinan sin necesidad de partir de un objetivo y o meta en común.
De Vroom- Yetton	Decisiones individuales o en grupo, donde sugieren ocho puntos para diagnosticar la situación, en donde se hace una serie de preguntas reflexionando en las posibles opciones para escoger el estilo de la toma de decisiones apropiado a la situación.

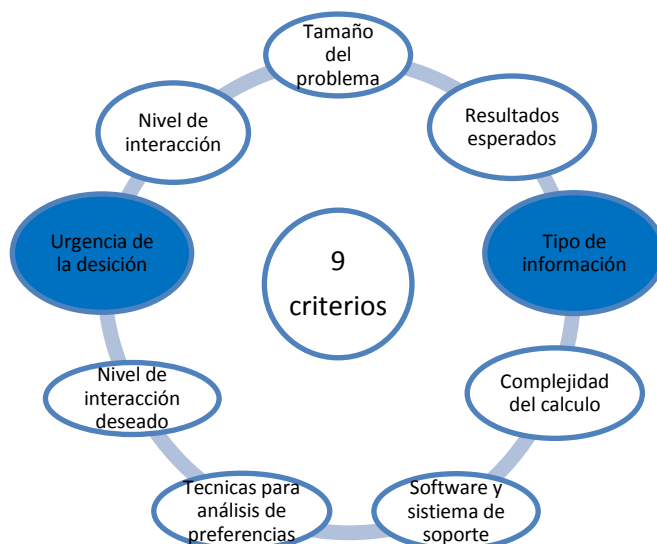
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos (De Vergara *et al.*, 2004).

Además de los modelos anteriores, donde se observa que cada autor, considera distintos elementos para llevar a cabo la toma de decisiones, también existen

algunos modelos que se clasifican de acuerdo a la existencia de riesgos o no, entre los que se pueden mencionar son; icónicos, mecánicos, mentales/verbales, y analíticos, existen otros elementos que interfieren en el proceso de elegir, como los son los siguientes factores a considerar: importancia de la decisión, relación tiempo-costo, incertidumbre, complejidad, circunstancias y rasgos de la personalidad de quien toma las decisiones (De Vergara et al., 2004).

Ahora bien, en la siguiente figura 2.2 presenta otro modelo, el cual menciona que existen tantos elementos a considerar para tomar una decisión que se dificulta la elección del mismo. Llegando a darse cuenta que ninguno de éstos se puede considerar el método perfecto, ya que esto dependerá de las circunstancias, fortalezas y debilidades, con el propósito de ayudar a generar acuerdos en contextos complejos de decisión. Por ello en el siguiente ejemplo se tomaron 89 criterios y se analizaron para elegir como un modelo solo 9 criterios generales

Figura 2.2 Modelo de los 9 criterios propuestos.



Fuente: Sánchez y Vergara, (2012)

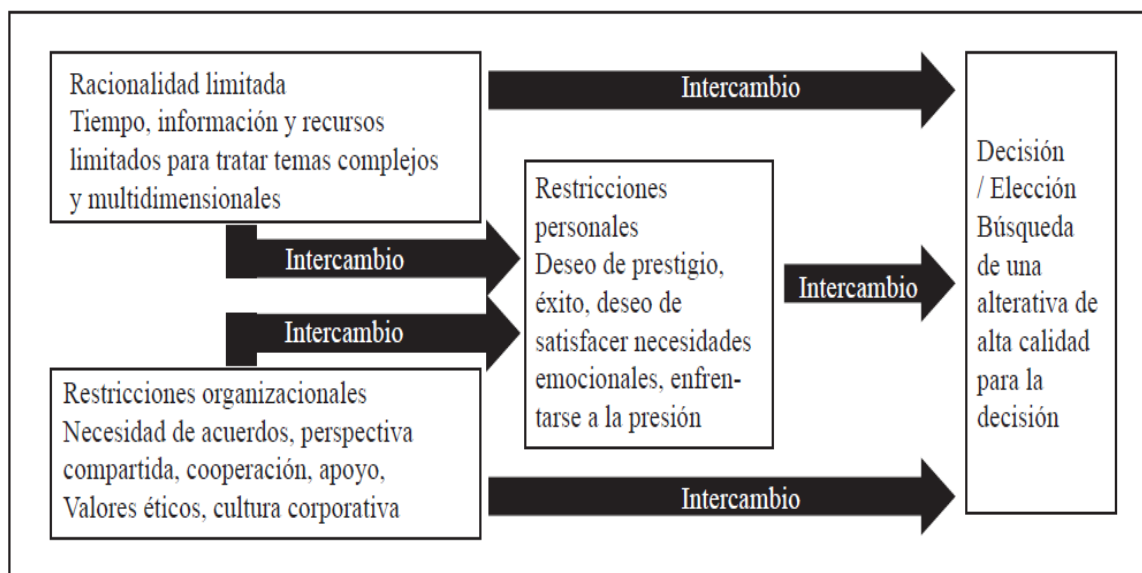
De acuerdo a la figura 2.2 que agrupa 9 criterios para la toma de decisiones en grupo, estos son: los resultados esperados, ver el tamaño del problema, la complejidad de realizar los cálculos, las técnicas que se prefieran para el análisis, el nivel de intercambio deseado, como se compondrá el grupo, la urgencia por la decisión, el tipo de información con el que se cuenta y el software a utilizar, debiendo enfatizar que en esta revisión de modelos para la toma de decisiones en grupo (Sánchez y Vergara, 2012). Coincidiendo con las dimensiones de la variable estrategia de la presente investigación los elementos de información y el tiempo o urgencia de la decisión.

Una vez revisado las teorías y modelos que abordan a la toma de decisiones, corresponde hacer la elección del modelo teórico al que se refiere en la investigación como modelo de estudio, describiéndose enseguida para reconocer los elementos que se han de elegir de el mismo.

2. 3 Modelo de Racionalidad Limitada

Con referencia a lo anterior, es conveniente mencionar que de esta serie de modelos y desde el punto de vista de esta investigación, el modelo que se observó mas preciso para lograr los objetivos, es el modelo de la racionalidad limitada, ver figura 2.3, el cual toma en consideración “las restricciones personales (deseo de prestigio, éxito, de satisfacción de necesidades emocionales y manejo de precisión). Y las restricciones organizacionales (necesidad de acuerdos, perspectiva compartida, cooperación, apoyo, valores éticos y cultura corporativa)” (Simon, 1957:152).

Figura 2.3 *Enfoque de racionalidad limitada*



Se observa en la figura 2.3 elementos que hay que destacar están presentes en el modelo que se plantea en esta investigación, como dimensiones de la variable estrategia, son el tiempo, la información y la presión como dimensión, dentro de la variable emociones, la experiencia, como variable.

Para continuar ilustrando, al respecto se muestran las siguientes clasificaciones para la toma de decisiones que según De Vergara et al. (2004) enuncia; primero la decisión de rutina, que implica respuestas en situaciones ya estandarizadas, segundo las decisiones adaptativas que son las que se dan cuando se debe tomar en consideración una combinación de problemas que son completamente inusuales y que solo se conocen de manera parcial junto con las posibles alternativas de

solución, implicando mejorar las opciones ya existentes, y tercero las decisiones de tipo innovador que implica tomar decisiones basadas en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas poco usuales, donde se toman soluciones creativas y excepcionales inclusive antes de comprender el problema en sí.

“La racionalidad no opera como una facultad intelectual individual, sino que se apoya en el reconocimiento de hábitos y tradiciones acumuladas inter temporalmente” (Estrada, 2008:3). Apoyando la idea anterior Salas et al. (2010) señalan que la intuición es más probable de ser eficaz cuando la persona que toma la decisión ya se encuentra informada y con experiencia previa del tema o situación, debido a que la intuición está basada e implícita en el aprender y de manera automática se procesa la mejor elección, de acuerdo a los modelos internos.

Sumando a lo anterior Simón afirma: “Mientras que el hombre económico maximiza al seleccionar el mejor curso de acción de todas las opciones posibles, el hombre administrativo simplemente satisface, en su esfuerzo por acercarse a una decisión que es suficientemente satisfactoria” (Estrada, 2008:7).

2.4 Teorías

La toma de decisiones ha sido fundamentada en la teoría de las organizaciones planteada por el mismo Simon a partir de 1916 planteó entre otros términos el conocimiento del comportamiento administrativo y un análisis profundo del proceso

de la toma de decisiones. A continuación se hace una breve descripción de teorías y modelos que abarcan el proceso de la toma de decisiones para ello, Lambarry, Rivas, y Peña (2010), se dieron a la tarea de presentar el siguiente compendio de teorías, donde mencionan desde distintas perspectivas como lo es la toma de decisiones: a nivel individual; dentro de la organización y entre las organizaciones, dejando ver así las diferencias entre estas. (Ver tabla 2.3).

Tabla 2.3 Principales teorías de los procesos de toma de decisiones

Teorías/Modelos de toma de decisiones		
Individuales	Organizacionales	
	Internos	Entre organizaciones
Teoría de la intuición (Simon, 1987; Kahneman, 2002).	Decisión basada en reglas (March, 1997).	Modelo de consensos Seeds for Change (Seeds For Change Network, 2000).
Teoría de las emociones (Simon, 1987; Schwarz, 2000).	Modelo Dess-Priem (Dessy Priem, 1995).	Modelo de construcción de consensos (Susskind, 1999).
Modelo Racional (Archer, 1980)	Modelo Harvard (Fisher, Ury y Patton 1981).	Consenso formal (Butler, 1994).
Teoría de las perspectivas (Kahneman y Tversky, 1979).	Modelo de decisiones progresivas (Mintzberg et al., 1976)	Decisiones por consenso (Organización Tree Bressen, 1984).
Modelo de Racionalidad limitada (Simon, 1957).	Modelo bote de basura (Cohen, March y Olsen, 1972).	Técnica Delphi (Dalkey Halmer, 1963).
Teoría del inconsciente (Freud, 1921).	Modelo político (Pettigrew, 1973).	
	Group Biases (Allison, 1971; Bion, 1948).	
	Modelo Carnegie (March y Simon, 1958).	
	Teoría de la utilidad (Bernoulli, 1939)	

Fuente: Lambarry et al., 2010

Se observa en la tabla 2.3, que la toma de decisiones obedece a nivel del individuo, o de la organización, dependiendo de las necesidades de los mismos igualmente existen diversos modelos que estudian la toma de decisiones, como un proceso

racional donde se considera toda la informacion existente, o la irracional donde la informacion es limitada y se hecha mano de elementos como la experiencia y la intuición, reiterando la postura de esta investigación, referente a la racionalidad limitada del Simon, del modelo individual. Sumando con los dos cuadros una variedad de modelos a traves del tiempo.

De acuerdo a lo anterior Simon muestra las circunstancias en las que los directivos y socios debian elegir, no siempre podian optar por las estrategias mas adecuadas para lograr un máximo beneficio, y en lugar de eso, era preferible conformarse con hacer un calculo razonable de ganancias que se adaptará a lo minimo esperado, contradiciendo asi al clásico análisis de la economía, que dicta el maximizar siempre los beneficios de las empresas (De Vergara et al., 2004).

En continuidad con lo anterior, hay que destacar que se debe considerar la siguiente clasificación para tomar una decisión, tomando en cuenta los siguientes elementos: a) certidumbre, b) riesgo y c) incertidumbre. Como primer elemento de la clasificación, se encuentran las decisiones de rutina, o tambien llamadas estandarizadas donde ya existe una solución predeterminada altamente definida y conocida por los empleados, como si se tratase de reglas en los procedimientos.

En seguida estan las decisiones adaptativas, que por una parte contiene algunos elementos nuevos y a la vez conocidos, en donde se debe tomar una solución que se adapte a ambas partes, es decir modificar y perfeccionar las decisiones que

anteriormente se practicaron en la rutina. Y por último las decisiones innovadoras, basadas en descubrir, identificar y diagnosticar problemas que no son usuales y que son confusos, que exigen soluciones excepcionales y creativas (De Vergara et al., 2004).

Apoyando la idea anterior, Lámbarry et al. (2010) aportan como conclusión de su estudio de modelos, donde menciona que: “el entorno de los procesos donde existe un ambiente con incertidumbre es la validez del sentido humano para expresar inquietudes, sentimientos, emociones e intuiciones” p.169. Es decir a falta de información y de certidumbre lo que queda es apelar al conocimiento y experiencia humana, además señalan la importancia de la satisfacción ante la eficiencia de la decisión tomada. Así bien el encargado de la gestión de una organización, cuenta con una extensa variedad, en cuanto a opciones a elegir.

2.4 Estudios previos

A continuación se presenta un cuadro que expone distintos estudios, donde se revisa la toma de decisiones, obteniendo resultados y hallazgos que sirven de base para la presente. Además Kase (2010) comenta que “tomar buenas decisiones en situaciones difíciles no es poca cosa, porque este tipo de decisiones implican cambio, la incertidumbre, la ansiedad, el estrés, y a veces las reacciones adversas de los demás”, (p.1). También comenta que para un líder sea grande deberá tomar

en cuenta la IE, ser capaz de manejar situaciones aun con incertidumbre y diferir con ayuda de la intuición.

Como otro elemento a considerar, Kase (2010) sugiere de acuerdo a un estudio realizado en el 2000, que si las personas tienen mas de cinco o seis opciones tendran más dificultad para decidir, tanto que optaran por una respuesta negativa puesto que no seran capaces de elegir.

Otro estudio realizado en 1996 aplicado a 13,000 ejecutivos, revela que acreditan el 80 por ciento de su éxito al uso de la intuición y mas recientemente en el 2003 otro estudio muestra un incremento notorio en administradores y en ejecutivos que admiten de manera abierta el uso de la intuición en sus procesos de decisión. “La capacidad intuitiva puede ser una importante habilidad que mantendrá a los administradores al día con la revolución del conocimiento”(Khandelwal y Teneja, 2010:152).

Existen diversos métodos para lograr la mejor decisión, en un estudio realizado para seleccionar el mejor método, llamado multicriteria decisión aid (MCDA) encontró que entre la amplia variedad de técnicas, ninguna puede ser considerada la mejor, debido a que cada situación es de carácter específico, buscando con éste elegir la más apropiada y maximizar los recursos, esto dependiendo de la tendencia del facilitador a elegir el método que mejor conozca , teniendo como consecuencia pérdida de tiempo y dinero (Sánchez y Vergara, 2012). Además de otros estudios previos que se muestran enseguida (Ver tabla 2.4).

Tabla 2.4 Estudios previos

AUTOR	AÑO	MODELO	TIPO DE ESTUDIO	MUESTRA	VARIABLE
Khandelwal y Teneja,	2010			13,000 ejecutivos	80% de su éxito lo atribuyen al uso de la intuición.
Blake y Mouton citado en Singh y Singh	1972	Managerial Grid			Interés por las personas, interés por la producción
Álvarez y García	2000	25 características necesarias del administrador.		500 empresas	Habilidad de comunicación: saber escribir y hablar claro
Whetten y Cameron	1991	sesenta características, dentro de las primeras diez aparece la habilidad de comunicación verbal		402 administradores altamente efectivos	Habilidad de comunicación verbal (saber escuchar)
Casey y Goldman,	2010	Pender a pensar estratégicamente			Estrategia: experiencia en el trabajo
De Vergara et al.	2004		Descriptivo	77 empresas	Experiencia e intuición
Woiceshyn	2011	Modelo para decisiones éticas	Descriptivo		Intuición
Spagni	2011		Cuantitativo/ investigación acción	36 estudiantes	Comunicación,
Rahim, y Marvel	2009	EQ		1182 estudiantes de maestría en administración	Percepción, empatía y habilidades sociales
Lange, y Houran, citado en Dane	2010		Cuantitativo, descriptivo	889 individuos de cuatro niveles de gestión	Intuición y toma de decisiones intuitiva
Singh y Singh	2009		Cuantitativo	26 ingenieros	Intuición
Cheng, et al.	2010	Modelo integrativo	Cuantitativo	1200	Experiencia e intuición
Fragoulis,	2011		Cuantitativo	93 ejecutivos	Habilidades sociales: comunicación
Sánchez y Vergara,	2012	MCDA			Tipo de información Urgencia de las decisiones.

Fuente: Elaboración propia

Después de revisar se puede observar los diversos estudios que abarcan distintos elementos como la intuición, la habilidad para comunicarse, la importancia de las estrategias, la experiencia en el trabajo, la empatía, las habilidades sociales, y la información que en conjunto logran como elementos individuales apoyar la toma de decisiones de los encargados de la gestión, llamados directivos, gerentes, administradores, que al final son los que deciden que hacer y cómo, gracias a esta

serie de elementos. En la siguiente tabla se muestran los hallazgos de algunos estudios que muestran los resultados que son contundentes con los elementos aquí mencionados. (Ver tabla 2.5).

Tabla. 2.5 Hallazgos

AUTOR	AÑO	NOMBRE	HALLAZGO	VARIABLES
Fonseca y Pino	s.f	Evaluación de las competencias emocionales (Inteligencia Emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz.	Se confirma que no solo son importantes las competencias técnicas sino también las emociones, que constituyen parte de la Inteligencia Emocional, y resultan decisivas, ya que originan serias dificultades en cuanto el desempeño de los directivos y consecuentemente se reflejan en el desempeño de los subordinados y el clima laboral	Conciencia de uno mismo Autorregulación Motivación Empatía Habilidades sociales
De Vergara et al.	2004	Aproximación al proceso de la toma de decisiones en la empresa barranquillera.	El 59 % de la población muestra como sustentación principal en la toma de decisiones la experiencia y la intuición	Experiencia Intuición
Fragoulis	2011	Social skills for successful career development	Un alto porcentaje de los sujetos de investigación creen que la habilidad de comunicación es muy importante para completar con éxito las tareas profesionales del día. 38.7% Inmensamente, 40.9% considerablemente, 20.4% suficiente.	Comunicación
Lange, y Houran	2010	A transliminal view of Intuitions in the workplace	Las experiencias y la intuiciones en el lugar de trabajo, están correlacionados tanto con cruzar el umbral y un estilo de toma de decisiones intuitiva.	Experiencia/ intuición
Singh y Singh	2009	Leadership Grid between concern for people and intuition.	69% de los ingenieros creen en el uso de la intuición, complementado con un 52% que creen que la intuición debería ser utilizada en ingeniería de la construcción y en la toma de decisiones de la administración	Intuición

Fuente: Elaboración propia

Enseguida de la revisión teórica que abarca la toma de decisiones y su amplia variedad de modelos, teorías y estudios al respecto, se plantea para este estudio, cuatro variables independientes, que se eligieron de la propia revisión de la teoría, estas son: experiencia con dos dimensiones (intuición y criterio), la segunda, estrategia con dimensiones (información y tiempo), la tercera, emociones con dimensiones (empatía y presión), y por último, habilidades sociales, que tiene como

dimensión (comunicación e influencia). Enseguida se presentan cada una de estas variables y sus dimensiones.

2.5 Variable experiencia

Para describir esta variable se han encontrado los siguientes autores que comentan al respecto como son: Mesurado (2009) quien hace una investigación en la que revisa tres modelos explicativos de la experiencia óptima donde cada uno de estos se componen de distintos números de factores puestos a prueba, para identificar cual de los tres tiene una mejor adecuación a los datos empíricos, en donde se utilizó el análisis de ecuaciones estructurales dando como resultado una mejor adecuación a los datos del tercer modelo (Ver tabla 2.6).

Tabla 2.6 *Modelos explicativos de la experiencia optima*

Modelo	Nombre de los factores			
Csikszentmihalyi, M., 1998.	Experiencia optima			
Yair, 2000.	Humor activo	Control del humor	Motivación intrínseca	Sentido de logro
Mesurado, 2008	Calidad afectiva y Activación cognitiva	Logro y retroalimentación externa		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Mesurado (2009).

Describe Mesurado (2009) lo siguiente:

De acuerdo al modelo original de Csikszentmihalyi, explica los indicadores que explican la experiencia óptima, como son el tener claridad en las metas, retroalimentación inmediata, atención focalizada en las actividades, balance entre las

oportunidades para llevar a cabo la acción que en este caso es un desafío y la capacidad de la persona para actuar siendo esta la habilidad, excluir de la conciencia contenidos irrelevantes, contar con el sentido de control sobre la actividad, tomar el tiempo inadvertido debido a la concentración en la tarea parece pasar pronto, y por último sentir por la actividad un sentimiento de gratificación. Dejando así en claro que este modelo no es más que un equilibrio entre el desafío y la habilidad. En este modelo existen motivaciones extrínsecas e intrínsecas de estas últimas dependen de la capacidad del individuo y algunas capacidades son misteriosas. p. 124-125.

Dentro de la variable experiencia existe un elemento a considerar identificado anteriormente como capacidades intrínsecas, la intuición, por ello Simón afirmó que los enfoques clásicos y neoclásicos en el trato con el concepto de la toma de decisiones no son realistas y no se corresponden con el mundo real. Sostuvo que los tomadores de decisiones no pueden ser racionales a menos que el tomador de decisiones tenga un control perfecto sobre los factores del medio ambiente, así como sus capacidades mentales. (Kalantari, 2010:4).

Siendo así que en la actualidad tener un conocimiento o control de los factores externos es prácticamente imposible por la velocidad en la que el mundo y la información se mueven, dejando ver la importancia que los tomadores de decisiones deben acudir a otras habilidades y conocimientos intrínsecos además de los extrínsecos.

Simón también se refirió: “A otras limitaciones en el toma de decisiones, tales como las habilidades, hábitos y valores o percepciones que podrían no ser necesariamente compatibles con las metas y objetivos organizacionales” (Kalantari, 2010:7). A si mismo Klein (1999) y su modelo Toma de decisiones rápido por sus siglas en inglés (RPD), explica cómo la gente toma decisiones sin comparar opciones p. 138. Por lo anterior, se describirá dentro de esta variable la dimensión intuición.

2.5.1 Experiencia-intuición

“La intuición juega un papel importante en la toma de decisiones aunque es un tema que pudiera resultar peligroso y complicado, por ello se propone una serie de herramientas que sirven para analizar los instintos sin caer en el sabotaje de la debilidad de este tema” (Bonabeau, 2003: 2).

Para enfatizar el punto anterior, un estudio aplicado en el 2002 realizado por la firma Christian y Timbers, revela que el 45 % de los ejecutivos de una corporación para ese año, se basaban mas en instintos que en hechos Bonabeau, (2003).

Por otro lado Dane y Pratt, (2007) sugieren que el uso de la intuición tiene éxito en un proceso integral, sobre todo si la tarea es compleja y en un periodo corto de tiempo. Por ejemplo las decisiones de los bomberos, los comandantes militares, los cirujanos de urgencias y ejecutivos con restricciones del mismo. Sin embargo los autores hacen énfasis en la forma en que se describe la intuición en las distintas

disciplinas como en psicología, filosofía y en la administración, haciendo un amplio trabajo de recopilación en definiciones que éstas exponen, (Ver tabla 2.7).

Tabla 2.7 *Definiciones de Intuición*

Fuente	Definición de intuición
Jung (1933: 567–568)	Es una función psicológica que transmite percepciones de manera inconsciente.
Wild (1938: 226)	La conciencia inmediata por parte del sujeto, de alguna entidad particular, sin dicha ayuda de los sentidos o de la razón que explicaría la conciencia.
Bruner (1962: 102)	El hecho de comprender el sentido, significado o estructura de un problema sin dependencia explícita en el aparato analítico de las embarcaciones de la propia.
Westcott y Ranzoni (1963: 595)	El proceso de llegar a una conclusión sobre la base de poca información, por lo general alcanzado sobre la base de información más significativa.
Rorty (1967: 204)	Aprehensión inmediata.
Bowers, Regehr, Balthazard, y Parker (1990: 74)	Una percepción preliminar de la coherencia (patrón significado, la estructura) que en un principio no conscientemente representados pero que sin embargo guías pensamiento y la investigación hacia una corazonada o hipótesis sobre la naturaleza de la coherencia en cuestión
Shirley y Langan-Fox (1996: 564)	Una sensación de saber con certeza sobre la base de información inadecuada y sin ser consciente del pensamiento racional.
Simon (1996: 89)	Actos de reconocimiento.
Shapiro y Spence (1997: 64)	Un modo de procesamiento holístico, sin conciencia en el que los juicios se hacen sin conocimiento de las normas de conocimiento utilizados para la inferencia y la que puede sentirse bien, a pesar de la propia incapacidad para articular la razón.
Burke y Miller (1999: 92)	Una conclusión cognitiva basada en experiencias anteriores de un tomador de decisiones y contribuciones emocionales.
PolICASTRO (1999: 89)	Una forma tácita de conocimientos que orienta la toma de decisiones en una dirección prometedora.
Lieberman (2000: 111)	La experiencia subjetiva de un proceso en su mayoría no consiente- rápido, ilógica e inaccesibles a la conciencia - que, dependiendo de la exposición al dominio o espacio del problema, es capaz de extraer con precisión contingencias probabilísticas.
Raidl y Lubart (2000-2001: 219)	Un proceso perceptual, construidas a través de un acto principalmente subconsciente de vincular elementos dispares de información.
Hogarth (2001: 14)	Pensamientos que se alcanzan con poco esfuerzo aparente, y por lo general sin conciencia, sino que implican poca o ninguna deliberación consciente.
Myers (2002: 128–129)	La capacidad de conocimiento directo, inmediato antes del análisis racional.
Kahneman (2003: 697)	pensamientos y preferencias que vienen a la mente de forma rápida y sin mucha reflexión.
Epstein (comunicación personal, 2004)	El funcionamiento del sistema experimental

Fuente: Dane y Pratt, (2007).

En el tabla 2.7 se muestran las diversas definiciones como la de Burke y Miller (1999: 92) referentes a un proceso donde la conclusión se basa en un proceso cognitivo de las experiencias anteriores, del que tomo la decisión tomando en cuenta las posibles contribuciones de las emociones del individuo, con opinión distinta, Raidl y Lubart (2000-2001: 219) afirman que es un proceso perceptual que se construye en apariencia sin esfuerzo y de manera general en el inconsciente, entre otras diversas definiciones que van personificando la descripción de la palabra, desde las distintas disciplinas.

Continuando con la descripción de otros autores respecto a la intuición, Dane y Pratt, explican que la literatura sugiere que para algunas personas y en ciertas circunstancias apropiadas la intuición resulta tan buena o mejor que otros métodos para la toma de decisiones. Dejando ver así la posibilidad de tomar este elemento como un factor en el proceso ya sea de forma aislada o integrada, dependiendo de las características como él sugieren en su modelo de “Factores que influyen la eficacia de la toma de decisiones intuitivas” (2007: 41).

Por otro lado Glöckner y Witteman (2010), argumentan que la intuición ha ido utilizada para etiquetar diferentes tipos procesos automáticos, ellos proponen la siguiente categorización, a) asociación intuitiva en base a simples procesos de aprendizaje de recuperación, b) la intuición en conjunto basado en comparaciones con prototipos ejemplares, c) la intuición acumulada basada en la evidencia

acumulativa automática y d) la intuición constructiva basada en la construcción de las representaciones de trastornos mentales. (Ver tabla 2.8)

Tabla 2.8 *Tipos de intuición*

Categoría	Descripción
Intuición asociativa: Simple aprendizaje - recuperación	<i>Aprendizaje:</i> Refuerzo y asociación de aprendizaje (condicionamiento clásico / aprendizaje evaluativo condicionado / señal de operación de aprendizaje / condicionamiento instrumental), el aprendizaje social; implícita grabación de frecuencias y los valores. <i>Recuperación:</i> La intuición como meros sentimientos de agrado y desagrado; la intuición como la excitación afectiva, la intuición como la activación de la opción de comportamiento previamente con éxito.
Intuición a juego: Ejemplar / prototipo aprendizaje - recuperación	<i>Aprendizaje:</i> Adquisición de ejemplares, prototipos, imágenes, esquemas. <i>Recuperación:</i> La comparación con ejemplares (indicaciones y eco); comparación con los prototipos; comparación de imágenes
Intuición Acumulativa: acumulación de evidencia	<i>Fuente de la información:</i> los rastros de memoria (desde ambas perspectivas anteriores) y / o información actualmente percibido <i>Integración:</i> La acumulación de pruebas basadas en rápido proceso automático; muestreo aleatorio proporcional a la importancia de la información; general (cognitiva o afectiva) evaluación es compara con el umbral
Intuición constructiva: Construcción de representaciones mentales	<i>Fuente de la información:</i> los rastros de memoria (desde ambas perspectivas anteriores) y / o información actualmente percibida. <i>Integración:</i> La activación de la información correspondiente; construcción automática de las representaciones mentales coherentes; acentuación de las pruebas (turnos de coherencia) y el resultado (por ejemplo, opción A) o en la totalidad construido de forma automática eligió interpretación del problema entra en la conciencia.

Fuente: Glöckner y Witteman, (2010).

Por otro lado Dane, y Pratt, sugieren que para logra una comprensión más amplia de cómo funcionan juntos la intuición y el análisis racional, se pueden considerar en un panorama general ambas y ver la eficacia de las decisiones de los directivos y de los demás miembros de una organización, siempre considerando la intuición como un elemento que suma en creatividad y en la ética, para lograr mejores en los procesos de la organización (2007).

En tanto que Robbins y Coutler (2010) mencionan la toma de decisiones por intuición donde han identificado, cinco aspectos que la componen , a) decisiones basadas en experiencia, es decir los gerentes toman decisiones de acuerdo a sus experiencias pasadas, b) decisiones promovidas por impresiones, que significa el que ellos se basan en sus sensaciones o emociones, c) decisiones cognoscitivas, refiriéndose a los conocimientos y capacitación, d) decisiones basadas en valores o ética, es decir se basan en estos o en la cultura y por último e) proceso mental subconsciente, es decir, los gerentes usan los datos que están registrados en el éste para ayudarse en el proceso de la toma de decisiones.

Por otro lado Harvey, Novicevic, Leonard, y Payne, (2007) comentan en su estudio a cerca del rol de la curiosidad, en los gestores globales que toma decisiones donde la intuición juega un papel determinante debido a los múltiples escenarios o ambientes a los que están expuestos afectando la organización, por ello requieren tener un sexto sentido y actuar como lo determine la “inteligencia callejera”. p.50

Además, otros autores mencionan los distintos beneficios en principio tomar una decisión en ambientes complejos de manera rápida, enseguida una mejora de carácter cualitativo teniendo como apoyo la experiencia, seguido de la facilidad del desarrollo personal del encargado de la gestión debido a los conocimientos y la seguridad en la toma de decisiones en ambientes complejos (Harvey et al., 2007).

Singh y Singh (2009) muestran una breve descripción de estudios que han considerado la intuición a nivel de ejecutivos donde menciona las características de cada estudio como por ejemplo: los ejecutivos que la utilizan son más exitosos que los que no la toman en cuenta, otra investigación menciona que los ejecutivos si creen en ella, otro comenta que tienen mejor desempeño, y así sucesivamente, en donde se ha visto el éxito en personas que tienen una alta y desarrollada intuición y a la vez son más sobresalientes.

Por su parte Klein, Astrachan y Smyrnios (2005) citados en Quijano, Arguelles y Pérez (2012) comentan que estudiaron “como el poder, la experiencia y la cultura tienen influencia en la administración y en la toma de decisiones en la organización”.

p.41

2.5.2 Experiencia-criterio

Este elemento como variable debe ser comprendido como lo dijo Alfred Schutz: “las ciencias humanas requieren una interpretación de segundo orden debido a que estas son construidas, suponiendo su entendimiento, desde las interpretaciones del sentido común de los actores” (Vélez, 2007: 73). Es decir a diferencia de como se puede ver y medir a las ciencias naturales, los seres humanos respondemos, e interpretamos cada acto de distinta manera, de ahí los términos coloquiales cada cabeza es un mundo, o todo depende del cristal con que se mira ilustrando así esta declaración.

Siendo así que la experiencia de cada individuo y el criterio del mismo, le van dando forma a la manera en que toma decisiones, donde Vélez, (2007) comenta al respecto que:

La experiencia y el conocimiento adquiridos en el pasado son elementos diferenciadores entre decisiones que parecieran ser repetitivas, ya que permiten incorporar percepciones, datos, analogías, emociones y nueva información y que finalmente terminan por cambiar su interpretación de la realidad y actitud frente a ésta a la hora de comenzar un nuevo proceso decisorio (p. 76).

Por otro lado se hizo un acercamiento con los sujetos de estudio para captar su postura ante dicha variable dejando ver como cada uno de ellos expone ante su experiencia que este es un elemento relevante que está implícito al momento en que los encargados de la gestión van definiendo la toma de decisiones. (Ver anexo 1. entrevista).

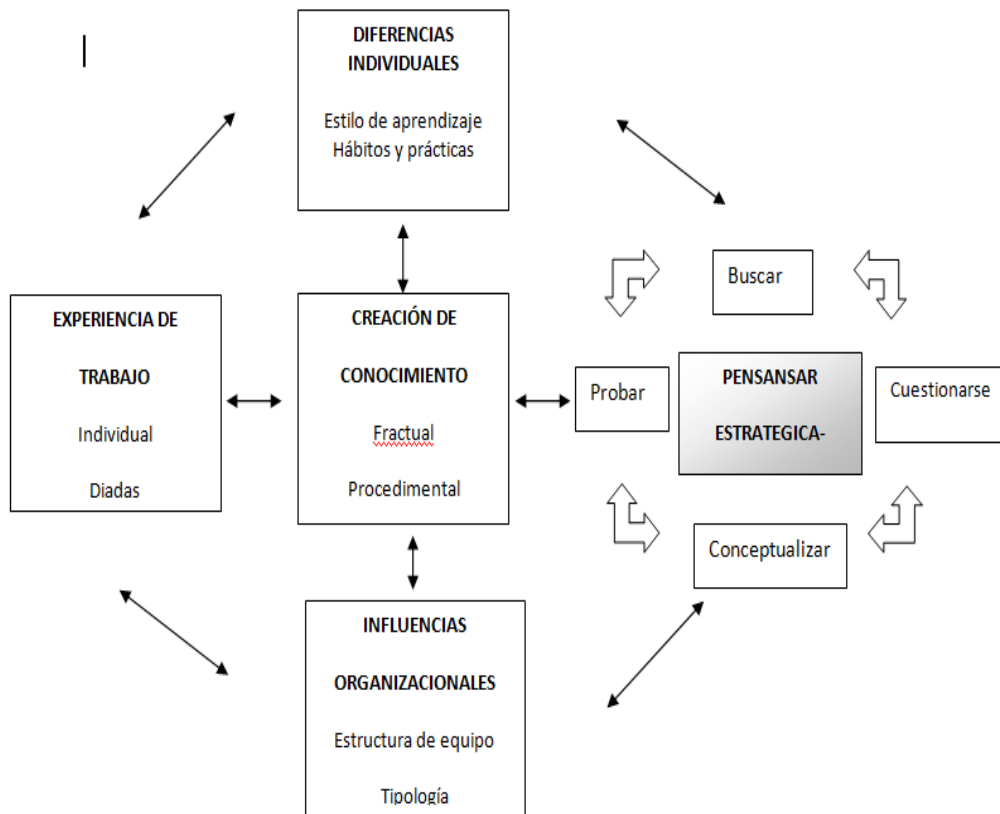
Como se puede ver en la revisión de la variable experiencia, tanto la intuición como el criterio, este último mencionado en la literatura como (juicio), son elementos que se consideran como elementos presentes en el proceso de la toma de decisiones entre otros (Bonabeau, 2003; Dane y Pratt 2007; Glöckner y Witteman, 2010; Vélez 2007). Para continuar con la siguiente variable, llamada estrategia, se hablará de los elementos que la constituyen.

2.6 Variable estrategia

En la presente variable, se identifican de la literatura los elementos que representan una consideración para la toma de decisiones, que son el tiempo y la información, como dimensiones de esta, así (Arias, Cruz, Pedroza, Ordoñez y Herrera, 2007; Casey y Goldman 2010; Cheng, Rhodes, y Lok, 2010; Cardozo, Ugueto, Pérez e Infante 2011.) entre otros, nos muestran a través de sus planteamientos.

De acuerdo con Casey (2010) el concepto de estrategia se derivó de los antiguos estrategias de Grecia, definían la estrategia como la serie de maniobras que debían aplicar para poder superar a sus enemigos, que en este caso llevado a las empresas y sus competidores se puede aplicar en cualquier nivel y con cualquier producto o servicio. (Ver figura 2.4.).

Figura 2.4. *Modelo para aprender a pensar estratégicamente*



Fuente: Casey, 2010.

Por otro lado Cardozo et al. (2011), menciona que “la estrategia, se puede ver como una manera de pensar y que es medible, aunque sea un proceso humano, interno, subjetivo propiedad del sujeto que lo posee” p. 3.

2.6.1 Estrategia e Información

Para iniciar el abordaje en este subtema cabe señalar que es una dimensión, elemento dentro de la estrategia para la toma de decisiones, que a su vez el encargado de la gestión debe considerar, así mismo Arias et al. (2007) comenta que para llevar a cabo la gestión se debe tener cierto grado de información de la situación a valorar, para ello propone la pirámide de la información que, inicia en el primer escalón con datos, en el segundo con información, en el tercero con conocimiento y en el último la inteligencia, con esto se genera el conocimiento, al final este proceso de transformación se puede denominar generación de conocimiento.

Abordando un poco mas este tema de la información cabe destacar que dentro de la teoría de la generación de conocimiento organizacional de (Nonaka y Takeuchi 1999, citado en Arias et al., 2007), se encuentra la siguiente descripción del mismo: el primero como conocimiento tácito que se describe como algo difícil de expresar y definir, haciendo imposible su codificación, dentro del cual se puede ver las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, *el know-how*, las habilidades del individuo y sus creencias.

En segundo lugar se encuentra el conocimiento llamado explícito, que se encuentra codificado puede ser transmisible a través del lenguaje, como ejemplo documentos, reportes, memos, presentaciones, entre otros. Dejando ver así que la información

tanto tácita como explícita son elementos esenciales para estar informado y que como encargado de gestionar la toma de decisiones se debe considerar.

Dicho de otra manera “el conocimiento se entiende como una elaboración del intelecto humano, resultado de un proceso de transformación que se inicia con unidades cognitivas primarias llamadas datos” (Arias, et al., 2007:69). Sumando a la idea anterior, considerar el significado de la información dependerá del sujeto que la tome y del contexto, esto implica a cada individuo encargado de gestionar decisiones, tomar la información ya sea tácita o explícita para llevar a cabo una acción.

2.6.2 Estrategia y tiempo

Es el tiempo un elemento trascendental en las estrategias para tomar decisiones, debido a que este limita el margen de acción ante un evento, siendo este un factor de presión para elegir una opción a seguir, como menciona Cheng et al. (2010) mencionan, referente a la velocidad con el que se hace los proceso estratégico para tomar decisiones, ha recibido más atención dentro de las investigaciones, debido a que el ambiente en los negocios a cambiando su dinámica a una más veloz, dejando así las alternativas estratégicas a considerar al mismo tiempo considerando el tamaño y el contexto de la organización, tomando en cuenta que estas, cuentan con un proceso más extendido que las decisiones ordinarias.

Además como ya se ha mencionado, en la entrevista, se puede observar los comentarios de los encargados de la gestión de la industria restaurantera, donde comentan su postura ante estas dos últimas variables vistas, experiencia y estrategia (Ver anexo 1). Después de ver la segunda variable, llamada estrategia y sus dimensiones, enseguida se presentará una teoría que aborda información de las siguientes dos variables a describir y se trata de la Inteligencia Emocional (IE), de ésta se tomarán dos variables habilidades sociales y las emociones que se desprenden de la teoría de IE, como del modelo elegido para éstas, Mar- Truj.

2.7 Inteligencia Emocional: Modelos y Teorías

Para comenzar en el abordaje de este apartado, se comentará de manera amplia esta teoría, enfatizando que la mayoría de la investigación al respecto se ha realizado en las áreas de: educación; psicología, y recientemente integrándose en las organizaciones, donde gracias a su conocimiento y aplicación, se han visto mejoras en los procesos de selección y en consecuencia en las utilidades, y en la diferenciación como elemento competitivo.

Para iniciar con este tema, resulta oportuno enfatizar que un fuerte predictor de éxito tanto en la vida personal como la laboral, dependen de el manejo efectivo de la inteligencia emocional (Nafukho, 2009). En el mismo orden de ideas, Arteaga afirma que: “promover el interés en cuanto a la importancia que tiene el efecto emocional en la toma de decisiones, en la adaptación al cambio, en general sobre las

acciones individuales y colectivas, por tanto en los resultados consecuentes” (Arteaga y Soraya 2009:5).

Como antecedente Trujillo y Rivas (2005) mencionan, que la inteligencia, se remonta al siglo pasado con investigadores como Galton que en 1870 fue uno de los primeros en realizar estudios acerca de la mente humana, con distintas perspectivas la mente siguió siendo estudiada, tanto que se distinguió a la inteligencia como una capacidad de adaptación. Así como (Sternberg 1997, citado en Trujillo y Rivas, 2005) establece que debido a la globalización en el término psicológico, “la inteligencia está ampliamente vinculada con la emoción, la memoria, la creatividad, optimismo y de cierto modo salud mental” p.5.

Otros investigadores como Gardner, que 1983 formula el concepto de inteligencia con subdivisiones interdependientes, en 1990, gracias a Salovey y Mayer surgió la teoría de la IE, fundamentada en el concepto de Gardner y Thorndike, quien realizó tesis doctoral sobre inteligencia animal, que se basa en la ley del efecto (Trujillo y Rivas, 2005).

Esta nueva teoría de IE estructuró el conocimiento a partir de la inteligencia intrapersonal e interpersonal, basada en Gardner, que fue conocida gracias a Goleman 1983, quien se llevó el mérito de difundir el término a nivel mundial donde a manera de introducción dio a conocer la IE, sus alcances y los beneficios de la misma (Trujillo y Rivas, 2005).

Desde entonces se han hecho estudios al respecto, en su mayoría enfocados al ámbito educativo, llevados a cabo en España principalmente, Australia, Estados Unidos, otros en el ámbito psicológico, en los mismos países antes mencionados, sobre conductas en americanos y españoles, Trujillo (2006).

Por otro lado la importancia del el estudio de la IE se ha permeado en el ámbito organizacional, donde se ha relacionado directamente con las conductas de los líderes y empleados de estas; sobre los resultados y sus efectos. En países como Colombia y Venezuela y Estados Unidos y México, se han hecho estudios sobre este rubro solo que desde distintos términos que se integran con la IE como lo son habilidades, capacidades, emociones, competencias y aspectos cognitivos que tienen que ver de una o de otra manera con la forma de conducirse ante los demás, dentro y fuera de una organización y su impacto.

Salmerón (2002) comenta lo siguiente al respecto, para llegar a ser competentes en el control de las emociones de los demás y dominar el ámbito de las relaciones es preciso haber desarrollado el autocontrol y la empatía. La carencia de estas habilidades es la causa de que hasta las personas intelectualmente más brillantes, desde una perspectiva cognitiva, fracasen en sus relaciones y resulten en ocasiones arrogantes, insensibles y hasta odiosas. p.110

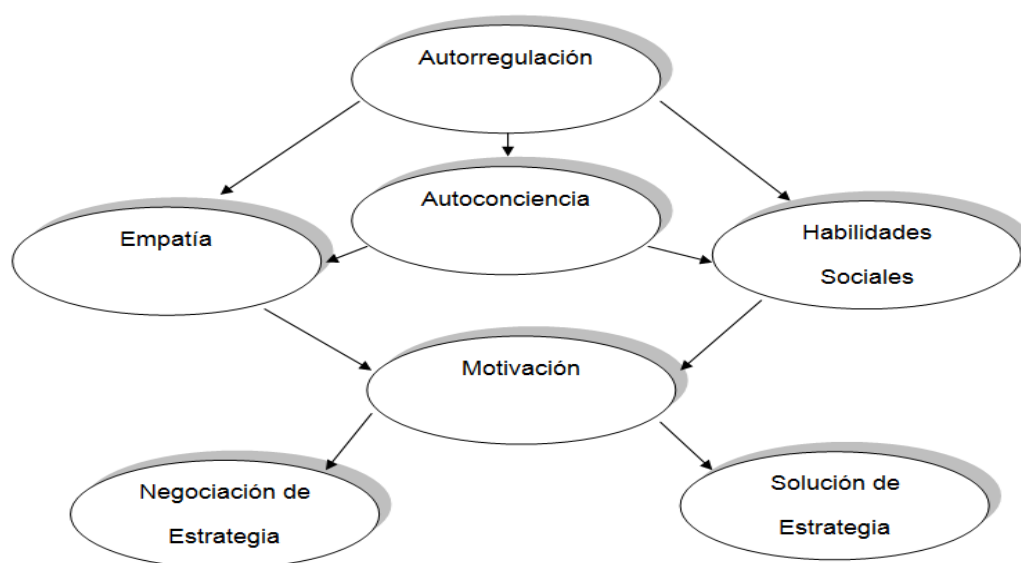
La IE, pueden contribuir a la calidad de las relaciones de las personas en el trabajo porque las emociones tienen funciones comunicativas y sociales, la transmisión de información acerca de los pensamientos e intenciones, y ayudar a coordinar los encuentros sociales (Keltner y Haidt, 2001 Citado citado en Lopes, Grewal, Kadis, Gall, 2006 y Slovey, 2006).

Varios autores han generado teorías donde mencionan que IE contribuye a la capacidad de las personas también para trabajar eficazmente en equipo y a la vez gestionar el estrés producido por el trabajo (Caruso y Salovey, 2004; Goleman, 1998, citados en Lopes et al., 2006).

Entre los de modelos que existen para la medición de la IE, están el modelo de Mayer y Slovey, (1995), llamado Trait Meta-Mood Scale (TMMS). de Extremera y Fernández-Berrocal (2001), llamado TMMS-24, basado en anterior, además modelos mixtos como el de Bar-On (1997), entre otros, donde distinguen distintas variables en cada uno de estos, uno más que existe y quien se basará para medición de esta investigación, proviene del modelo de Goleman (1995), quien propone en su variable habilidades sociales, las siguientes características sujetas a medir como los son: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, habilidades de equipo, de donde para cumplir los objetivos de la presente, se retomaran solo dos elementos (influencia y comunicación), (Trujillo, 2006).

En la figura 2.5 Rahim y Clement (2002) explican que en la implicación de este estudio de usar sus propias competencias emocionales, para la solución de problemas de manera estratégica, ayuda en la percepción de los subordinados a usar sus propias habilidades que pueden tener un impacto positivo en la resolución de problemas.

Figura 2.5 *Modelo de Inteligencia Emocional y Estrategias para el Manejo de Conflictos.*



Fuente: Rahim y Clement, 2002.

También Zarate (2010) menciona que se ha relacionado con el desempeño personal y profesional de los individuos, al grado que esta le da poder a los gerentes de intuir lo que los demás necesitan y quieren y desarrollar estrategias para suplir dichas necesidades y deseos. Hechas las observaciones anteriores respecto a la teoría es

evidente entonces que hay elementos que pueden considerarse para la presente investigación y que ya han sido mencionados anteriormente.

Como puede observarse, en los planteamientos anteriores, el estudio de la IE, se ha extendido y como consecuencia natural del interés por este tema, Nafukho (2009) menciona la existencia del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (CREIO), reconocido como el mejor recurso electrónico para el tópico IE de investigación empírica respecto al vínculo que existe entre Inteligencia Emocional y el rendimiento en las organizaciones, donde incluye un cuadro que muestra las empresas participantes. Entre los casos ahí estudiados se pueden mencionar los siguientes: a) The U.S. Air- Force, b) L´Oreal, c) MetLife, d) American Express, entre otras, quienes han utilizado la IE y han obtenido amplios beneficios de su aplicación.

En cuanto al modelo de Goleman, el desarrolla tres conceptos que son autoconocimiento, auto regulación y motivación (Ver tabla 2.9).

Tabla 2.9 Marco de aptitudes emocionales

Aptitud personal	Aptitud media	Aptitud social	Aptitud media
Autoconocimiento	Conciencia emocional. Autoevaluación precisa. Confianza en uno mismo.	Empatía	Comprensión de los demás Ayuda para desarrollarse. Orientación hacia el servicio Aprovecharse de la diversidad. Conciencia política
Autorregulación	Autocontrol Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad e innovación	Habilidades Sociales	Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo, catalizador del cambio. Establecer vínculos Habilidades de equipo
Motivación	Afán de triunfo Compromiso Iniciativa Optimismo		

Fuente: Trujillo y Rivas. (2005).

Se puede observar en el modelo de de Inteligencia emocional que propone Goleman, las aptitudes como empatía y habilidades sociales, que en el caso de la presente investigación, se manejan para el modelo propuesto.

Antes de continuar con el siguiente apartado, es inminente aclarar que esta teoría de la IE, ha sido también fuertemente cuestionada en la validez del constructo, y con ánimo de satisfacer la curiosidad de los detractores del tema, enseguida se presenta el análisis de cada uno de los modelos y la conclusiones empíricas, para concluir y dejar a un lado las dudas a los detractores de esta temática. (Pérez- González 2007).

En el análisis realizado por Pérez- González (2007) donde claramente se puede ver desde la introducción al tema, la reseña histórica de la IE, y en especial la distinción entre IE rasgo, y la IE capacidad, en el muestra las medidas existentes para estos constructos, los autores, si tienen fiabilidad, validez, y estructura factorial, por mencionar algunos ejemplos: EARS Emotional Accuracy Research Scale de Mayer y Geher en 1996, o MSCEIT Mayer Slovey Caruso Emotional Intelligence Test, de Mayer, Salovey y Caruso en el 2002, pertenecientes a la categoría de capacidad, en cuanto a la categoría de rasgo menciona a: TMMS, Salovey et al. (1995); EQ-i de Bar-On, en 1997 entre otros.

Entre otras cuestiones revisadas en este análisis, Pérez-González (2007) hace la clasificación de cada autor y los elementos que constituyen cada modelo de IE, donde concluye que los modelos tienden a compartir muchas de las dimensiones más que contradecirse, aunque tienen algunas dimensiones que a la vista del autor, son irrelevantes. Sin embargo “existe evidencia empírica convincente que a poya la validez discriminante e incremental de la inteligencia emocional rasgo” p. 95.

Una vez terminada de explicar la teoría de la IE a manera de introducción, se pretende desarrollar y explicaran las siguientes variables del modelo, que son emoción y habilidades sociales.

2.8 Variable emociones

Pocos se dan cuenta de que sus emociones se determinan por su manera de interpretar eventos, no por el eventos propios (Epstein, 1998, citado en Johnson, S. A. 2009). Al respecto Goleman, 2000 citado en Arteaga y Soraya (2009) plantean que los sentimientos son típicamente indispensables para las decisiones racionales, puesto que ellos señalan la dirección correcta.

En el siguiente punto se habla de las emociones como variable, para esta investigación considerando que existe diversos tipos de estas, de acuerdo a la literatura y delimitando la información tan extensa de esta, se decide para este modelo elegir, presión y empatía, como dimensiones, que son elementos que se presentan y trabajan dentro de una organización de acuerdo a (Arteaga y Soraya, 2009; Kamps y Engelbrecht 2011).

Las emociones son un atributo que las personas llevan dentro de sí y no se pueden dejar en casa, hay que llevar a cuesta todo el día y en cualquier lugar, a demás no existe un botón de apagado o encendido, dando como resultado un elemento importante a considerar, como parte fundamental del bagaje que constituye a las personas, aunado a lo anterior, muchas de estas interactúan en una organización con mas personas quienes a su vez, traen su propia mezcla de emociones particulares. “Los grandes líderes saben cómo equilibrar las emociones con la razón y tomar decisiones que de manera positiva pueda impactar a sí mismos, sus

empleados, sus clientes y las partes interesadas y sus organizaciones” (Kase, 2010:1).

Por ello Kaplan, S., Cotina, J., Ruak, G., Orvis, K., Engel, K y Langkamer, K. (2012); Núñez, M., Romero, G., Rosales, V., y Salón, J. (2009) hacen hincapié en que muchas de las emociones se desencadenan dentro del propio lugar de trabajo, tanto positivas como negativas derivadas de los acontecimientos e interacciones del mismo. Estas pueden en un momento determinado aportar o perjudicar a los objetivos comunes de la empresa y entre los propios miembros. Aunado a esto mencionan que se ha demostrado que los líderes de las organizaciones son responsables de algunos de los determinantes más importantes y frecuentes de las emociones de los empleados.

Como ejemplo de la importancia que ha estado teniendo dentro de las organizaciones el tomar en cuenta el aspecto emocional de los empleados se puede mencionar el siguiente caso en particular del United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences el cual generó un modelo de la gestión de la emoción desarrollado, lo que implica que varios conocimientos, habilidades, capacidades, y otras capacidades por sus siglas en inglés (KSAOs) predicen el éxito en la ejecución de los líderes. Facilitando la gestión de las emociones (Kaplan et al. 2012).

Por su parte González (2013) sugiere que: “las emociones parecen desempeñar una influencia mucho más importante en los procesos de decisión que el sugerido por los modelos que suponen un comportamiento racional por parte de las personas” p. 26

Por otro lado Arteaga y Soraya mencionan el auge que se ha generado respecto al tema emocional tomado como una habilidad en la gerencia, reiterando que con este elemento se puede canalizar las propias emociones y las de sus súbditos, haciendo más sencilla la gestión dentro de la organización de una manera más asertiva (2009). De acuerdo a los autores “las emociones han sido proscritas del contexto laboral por ser lo opuesto a la racionalidad”. p.389. Sin embargo en la actualidad es común ver que se integre la emoción al pensamiento de una manera consciente, respecto a: tomar decisiones, adaptarse a los cambios, ya sea de manera individual o colectiva, teniendo un impacto en la organización.

Desde otra óptica, Bisquerra y Pérez (2007) aborda las emociones como competencias, es decir, como “la competencia de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia”. p.63. En tanto que las clasifica de la siguiente manera: a) Conciencia emocional, b) Regulación emocional, c) Autonomía emocional, d) Competencia social, y por último, e) competencias para la vida y el bienestar.

2.8.1 Emoción –presión

Atendiendo a lo anterior expuesto, respecto a la toma de decisiones, es preciso enfatizar que en relación a un adecuado manejo de emociones, el individuo puede tener un comportamiento racional en situaciones críticas o ser acertado en su decisión cuando existe presión, en conclusión la manera de enfrentar adecuadamente las emociones que pudieran nublar o alterar el juicio del razonamiento y en consecuencia perjudicar la eficiencia del desempeño dentro de la organización (Arteaga y Soraya 2009).

En otras palabras en la medida que un individuo es consciente y mesurado en sus reacciones emocionales, de manejarlas y regularlas, entonces el individuo podrá aprovechar sus recursos intelectuales, sin que los emocionales, nublen o interfieran en el desempeño en la toma de decisiones o en la solución de problemas.

2.8.2 Emoción-empatía

Entendiendo en la variable emoción donde la empatía se ve como una dimensión, se define a esta como la habilidad de entender a otros y de tener un interés para reconocer y responder a los cambios emocionales, entendiendo los sentimientos, transmitidos a través de los mensajes verbales o no verbales, para poder proveer soporte emocional y entender la relación entre estos y los comportamientos de los individuos. (Rahim y Clement, 2002 ; Kamps y Engelbrecht, 2011).

Entendiendo la definición anterior, se puede enfatizar que una persona encargada de la gestión, que no cuente con esta habilidad, no tiene manera de comunicarse de manera asertiva, ni captar las necesidades de los demás miembros de la organización, pudiendo afectar los intereses de la misma y de los propios individuos. Además en el estudio realizado por Rahim y Clement 2002, menciona la evidencia, de las organizaciones trasnacionales, que necesitan considerar que sus administradores cuenten con la habilidad para usar la emoción

Finalmente descrita la variable emoción representada en este caso por las dimensiones presión y empatía, ahora se describe la cuarta y última de las variables de este modelo, tratándose de las habilidades sociales, que también cuentan con amplio espectro de dimensiones de tales para la presente solo se tomaran dos elementos a considerar, que son la comunicación y la influencia como medio para lograr objetivos de la organización.

2.9 Variable habilidades sociales

Recordando el modelo Goleman 1995, donde menciona a las habilidades sociales con las siguiente características, influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, habilidades de equipo (Trujillo, 2006). Entonces se debe recalcar lo siguiente:

Goleman (1995):

Aquellos que son expertos en la inteligencia social pueden relacionarse con las demás personas muy fácilmente y son sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos. Adicionalmente, son capaces de dirigir, organizar y aclarar las disputas que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana. p. 147

Rahim y Marvel (2009) define las habilidades sociales como:

“la capacidad para hacer frente a los problemas sin degradar los que trabajan con él o ella, para no permitir que los sentimientos propios o ajenos sean negativos inhibiéndolos, y para manejar con tacto afectivo y una pizca de diplomacia los conflictos”. p.4

2.9.1 Habilidades sociales- comunicación

Es oportuno señalar que dentro de la variable antes mencionada, y de acuerdo a la literatura se observó que esta se puede identificar con diversas dimensiones, por tanto, se determinó elegir la comunicación, debido a los objetivos de la investigación, por ello se explicará desde diversas perspectivas este constructo que subyace en las habilidades sociales.

Es bien sabido que dentro de las exigencias que las empresas les requieren a la hora de contratar, se encuentra de manera destacada la comunicación, y la forma de relacionarse (Spagni, 2011; Colmenares y Villasmil, 2008; Nuñez et al., 2009.)

2.9.2 Habilidades sociales-influencia

De acuerdo a Goleman (1995) contar con esta habilidad contribuye a la eficiencia en el trato con los demás, por lo contrario quien no logre, o tenga un déficit en este renglón, lo conducirán a la ineptitud en el mundo social, y lo dirigirá a los desastres intrapersonales repetidos. Esta habilidad social en específico, permite dar forma a encuentros, movilizaciones, o hasta inspirar a otros, prosperando en las relaciones intimas, persuadir , e influir, tranquilizar a los demás.

De acuerdo a la revisión anterior, esta investigación se basará en la teoría que parte de la literatura: racionalidad limitada que identifica la toma de decisiones no programadas que incluyen la intuición, las emociones y las estrategias. Respecto al constructo inteligencia emocional, se tomará de la inteligencia interpersonal los elementos; habilidades sociales y comunicación. Tras la revisión de la teoría se presenta la siguiente compilación de definiciones de las variables independientes y dimensiones (Ver tabla 2.10).

Tabla 2.10 Definición de variables independientes y dimensiones

AUTOR	AÑO	CONCEPTOS	DEFINICIONES
Colmenares y Villasimil	2008	Comunicación	Es la transferencia e intercambio de consideraciones e información de una persona a otra u otras, es un medio de contacto e interacción con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, conocimientos y opiniones.
Núñez, Romero, Rosales, y Salón,	2009	Comunicación	Capacidad para escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
Núñez, Romero, Rosales, y Salón	2009	Influencia	Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
Rahim, y Marvel	2002	Empatía	La capacidad de comprender a los demás y tomar interés activo en ellos, reconocer y responder a los cambios en sus estados emocionales, comprendiendo sus sentimientos transmitidos a través de mensajes verbales y no verbales, para proporcionar apoyo emocional a las personas cuando sea necesario, y para comprender los vínculos entre a uno de sus emociones y el comportamiento.
Núñez, Romero, Rosales, y Salón	2009	Empatía	Representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros, en lo que se incluye: la comprensión de los demás. Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan; ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
Gigerenzer, citado en González	2010	Intuición	Conjunto de heurísticas “fraguales” de aplicación rápida; es decir, reglas que permiten decidir con muy poca información y que, por lo tanto, pueden aplicarse fácil y rápidamente.
Núñez, Romero, Rosales, y Salón	2009	Intuición	Constituye el corazón y los ojos del sistema raciovitalista, que consiste en tratar cuestiones aparentemente si importancia o no desarrollados totalmente pero claves.
Sinclair, y Ashkanasy,	2005	Intuición	Se define como un modelo no-secuencial, la manera que se procesa la información, que comprende dos aspectos, cognitiva y elementos afectivos y los resultados en el conocimiento directo sin ningún tipo de uso o razonamiento consiente.
Tiempo			
Casey y Goldman	2010	Estrategia	Derivado de los estrategos griegos, indica un conjunto de maniobras para superar un enemigo En las organizaciones, la estrategia se puede aplicar a varios niveles, relativa a la totalidad de una empresa o en relación con un producto específico (Andrews, 1980).
Rahim, y Clement (2002).	2002	Habilidades sociales	La capacidad para hacer frente a los problemas sin degradar los que trabajan con él o ella, para no permitir que los sentimientos propios o ajenos sean negativos inhibiéndolos, y para manejar con tacto afectivo y una pizca de diplomacia los conflictos

Fuente: Elaboración propia

Después de la amplia revisión de teorías y modelos sobre la toma de decisiones y las demás variables del modelo, es conveniente reflexionar que dentro de una organización, es el individuo encargado de la gestión el que elige y aplica determina que camino tomara para resolver las situaciones que se presenten, debido a esto, se revisará el concepto que en administración se denomina gestión.

2.10 Gestión

Para abordar la gestión primero se exponen unas definiciones del término individual y de la propia gestión administrativa para dimensionarlas. Una definición citada en Campos y Loza (2013) es: “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. p. 24. Por otro lado la Real Academia Española de la Lengua indica que la gestión administrativa es: “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. (Campos y Loza, 2013: 24).

Para hablar de gestión, se debe enfatizar en los elementos que la componen, es decir los cuatro elementos del proceso administrativo que son la planeación, organización, dirección y control, donde se puede realizar los procesos antes

descritos como diligenciar, conducir, lograr, tramitar, en cada uno de estos, pues es de alguna manera llevar la batuta entre estos procesos y las personas que los realizan. A grandes rasgos la gestión tiene su origen y evolución desde los tiempos remotos, como en los relatos Judío-Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, pasando por las antiguas civilizaciones, como Mesopotamia, Grecia, Roma; hasta llegar a Frederick W. Taylor y la escuela de administración científica, donde se da inicio al estudio de la administración como una disciplina. (Campos y Loza, 2013).

Campos y Loza (2013) explican que en este proceso evolutivo dentro de la administración, el concepto de gestión administrativa cobra importancia debido a que si se realiza esta actividad de manera efectiva, se logra la determinación y satisfacción de los objetivos organizacionales que descansan en las competencias del administrador para hacer su gestión.

Así pues es que a través del proceso administrativo y la dirección de empresas donde se desarrolla proceso de gestión para la toma de decisiones, es que se encuentra esta investigación aportando a la línea de investigación del programa en curso, para que exista un adecuado desarrollo organizacional en este ámbito.

En tanto que a manera de conclusión para este capítulo se puede citar lo que comentaron Castañeda, J., Arango, S., y Olaya, Y, (2009) “La conjunción entre la psicología tanto con la economía como con las ciencias administrativas han

permitido estudiar mecanismos utilizados en la toma de decisiones económicas y ha encontrado diversos puntos de intersección, que han dado lugar incluso a una nuevas disciplinas como la economía del comportamiento” p. 37.

Por otro lado, en el siguiente capítulo se describirá el método elegido para llevar a cabo esta investigación, abordando el planteamiento del problema, objetivo general y específicos, las hipótesis de trabajo, preguntas de investigación, el modelo, entre otros elementos a describir.

Capítulo 3

Método

En el presente capítulo se aborda el método sobre el que se hace el presente planteamiento del problema para este trabajo, el objetivo general, los objetivos específicos, las hipótesis de trabajo, las preguntas, el modelo ex -ante la matriz de congruencia y todos los elementos que construyen y dan fundamento a la presente como la justificación, la población, el tipo de instrumento, la validación, tipo de investigación, etcétera.

3.1 Planteamiento del problema

Entre los retos que enfrentan los encargados de la gestión, se encuentran el adaptarse y adaptar a la organización a los cambios vertiginosos del entorno económico global, por lo que es necesario para poder permanecer y sobresalir en este medio (Trujillo, 2006). Lo cierto es que considerar la Inteligencia Emocional como una habilidad para una adecuada gestión es indispensable hoy en día. Los países del primer mundo han empezado a requerir directivos con alto rango en Inteligencia Emocional en su currículo (Trujillo, 2006). medio (Trujillo, 2006).

Además de la IE, los encargados de la gestión enfrentan el hecho de tomar decisiones de todo tipo, con diversos elementos que las componen como es el tiempo que se tiene, la información, el método que se debe elegir, si son de rutina, adaptativas, innovadoras, etc. Sin embargo se debe considerar que a pesar de

tomar en cuenta todos los elementos mencionados, también es indispensable reconocer que las personas tienen limitaciones en la capacidad de tomar en cuenta para su decisión todos los hechos que se dan en el mundo o en el contexto que sería importantes, resumiendo a la limitación, como la causante que no permite saber todas las alternativas. Por lo anterior se considera la teoría de la racionalidad limitada que es planteada por Simon en 1992, la cual afirma que el gerente toma decisiones que lo satisfacen y son consideradas aceptables. (De Vergara et al., 2004).

Por lo anterior, surge la pregunta de ¿Cuál es la influencia de la experiencia, estrategias, emociones, y habilidades sociales en la toma de decisiones no programadas de un grupo encuestado de encargados de la gestión en la industria restaurantera de Ensenada, B.C. en el primer semestre del año 2013?

3.2 Objetivo general

Determinar la influencia de las variables experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera de Ensenada, B.C.

3.2.1Objetivos particulares

- OP1** Correlacionar las sub escalas específicas de cada una de las variables.
- OP2** Calcular la relación particular de las variables experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales de los encargados de la gestión en restaurantes, en la toma de decisiones
- OP3** Determinar el grado que influye la intuición en la toma de decisiones.
- OP4** Determinar cómo las emociones influyen la toma de decisiones
- OP5** Proponer alternativas de acción ante las problemáticas detectadas

- **Ho:** Ninguno los factor de experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales de los encargados de la gestión de la Industria Restaurantera influye significativamente en la toma de decisiones.
- **Hi:** Todos de los factores de experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales de los encargados de la gestión de la Industria Restaurantera, influyen significativamente en la toma de decisiones.

3.3.1 Hipótesis específicas

- HE1** El factor experiencia en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones.
- HE2** El factor estrategia en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones
- HE3** El factor emociones en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones.
- HE4** El factor habilidades sociales en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones

3.4 Preguntas de la investigación

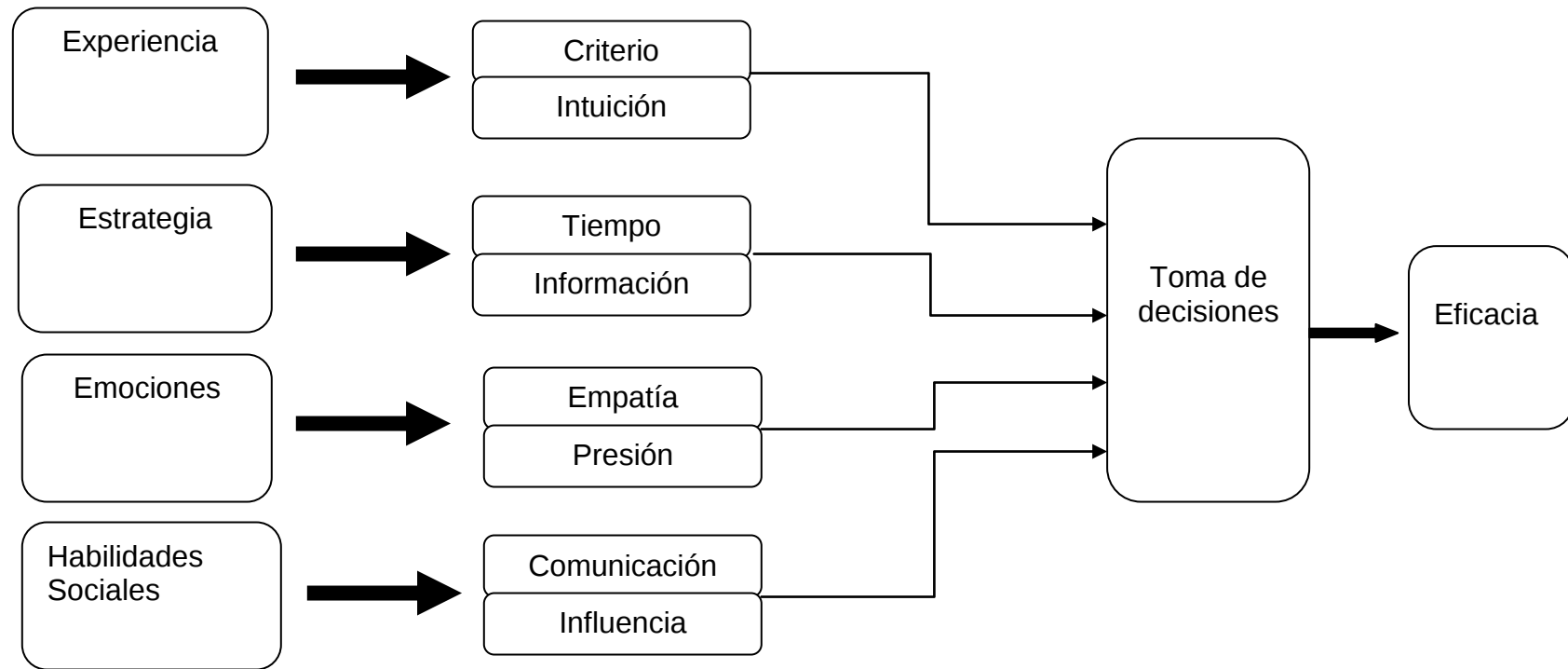
3.4.1 Pregunta general

¿Cuál de estos factores: experiencia; estrategias, emociones, y las habilidades sociales, influye significativamente en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera de Ensenada, B.C.?

3.4.2 Preguntas específicas

- ¿Existe correlación significativa entre alguna de las sub-escalas del modelo?
- ¿Cuál es la influencia particular de la experiencia, estrategias, emociones y habilidades sociales en la toma de decisiones de los encargados de la gestión en la industria restaurantera?
- ¿Cómo influye la intuición, en la toma de decisiones de los encargados de la gestión en la industria restaurantera?
- ¿Cómo influyen las emociones, en la toma de decisiones de los encargados de la industria restaurantera?
- ¿Qué alternativas de acción se pueden proponer ante las problemáticas detectadas?

Figura 3.1 Modelo Ex_Ante



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.1 Correspondencia entre variables, dimensiones, preguntas del cuestionario

	Definición	Variable	Ítem
Intuición	Se define como un modelo no-secuencial, la manera que se procesa la información, que comprende dos aspectos, cognitiva y elementos afectivos y los resultados en el conocimiento directo sin ningún tipo de uso o razonamiento consiente. Sinclair,M.,y Ashkanasy, N.M. (2005).	Experiencia	1,2,4,5
Criterio	Entrevista (anexo 1)	Experiencia	3,6,7,9
Tiempo	Proceso de estrategia como la posibilidad de considerar alternativas al mismo tiempo. Cheng <i>et al.</i> , (2010).	Estrategia	10,11,13
Información	Es el resultado de transformar elementos en datos para que en conjunto posean un significado, llamado información. Arias, <i>et al.</i> , (2007).	Estrategia	14,15,16
Presión	Considerada como una restricción personal. (Lámbarry <i>et al.</i> , 2010).	Emoción	18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28
Empatía	Representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros, en lo que se incluye: la comprensión de los demás y los puntos de vista de otras personas, ayudar a los demás a desarrollarse. y fomentar sus aptitudes. Núñez, M. G., Romero, G., Rosales, V., y Salón, J., (2009).	Emoción	29,30,32,33
Comunicación	Es la transferencia e intercambio de consideraciones e información de una persona a otra u otras, es un medio de contacto e interacción con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, conocimientos y opiniones. Colmenares & Villasimil, (2008).	Habilidades Sociales	34,35,36,37,38
Influencia	Aplicar tácticas efectivas para la persuasión, Núñez, M. G., Romero, G., Rosales, V., y Salón, J., (2009).	Habilidades Sociales	40,41,42,44,45
Eficacia		Toma de decisiones	46,47,48,49,50,51

3.5 Matriz de congruencia

Titulo	Objetivo general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación
Influencia de los factores experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera de Ensenada, B.C.	Determinar la influencia de los factores experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la Industria restaurantera de Ensenada, B.C.	Correlacionar las sub escalas específicas de cada uno de los modelos.	¿Existe una correlación significativa entre la experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales en los encargados de la gestión de la industria restaurantera en la toma de decisiones?
		Calcular la influencia particular de las variables experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales de los encargados de la industria restaurantera en la toma de decisiones.	2¿Cuál es la influencia particular de la experiencia, estrategia, emociones y habilidades en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera?
		Determinar el grado que influye la intuición en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera.	3¿Cómo influye la intuición, en la toma de decisiones de los encargados de la gestión en la industria restaurantera?
		Determinar el grado en que las emociones influyen a la toma de decisiones de los encargados de la gestión en la industria restaurantera.	¿Cómo influyen las emociones, en la toma de decisiones de los encargados de la industria restaurantera?
		Proponer alternativas de acción ante las problemáticas detectadas	¿Qué alternativas de acción se pueden proponer ante las problemáticas detectadas?

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Justificación

3.6.1 Importancia teórica

La creación y análisis de estas variables, permitirá crear y proponer un modelo que describa la influencia de la experiencia, estrategias, emociones y habilidades sociales con la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera. Además la creación de un instrumento que se adecue a esta investigación.

3.6.2 Importancia práctica

Promover la visión sobre de la inteligencia emocional y las habilidades sociales, las emociones, reconocerlas para luego desarrollarlas, logrando con esto ayudar y motivar a los encargados de la gestión, para considerarlo como parte del desarrollo organizacional, gestionar esto como ventaja competitiva, diferenciación o estrategia.

3.6 3 Impacto social

Brindar los conocimientos, para que los encargados de la gestión de la industria restaurantera, cuenten con una herramienta que les permita desarrollar sus actividades de una manera profesional.

3.7 Alcance de la investigación

3.7.1 Ámbito espacial y temporal

- **Marco espacial:** Industria Restaurantera en Ensenada, B.C.
- **Marco temporal:** Período 2013-1

3.8 Tipo de investigación

Mixto, descriptivo, correlacional, transversal (Hernández, Fernández, y Baptista (2010).

3.9 Universo del estudio

Los restaurantes afiliados a la CANIRAC que operan en la ciudad de Ensenada, B. C. durante el período 2012 (129).

3.10 Determinación de la muestra

Muestreo censal con un porcentaje de éxito de 77.51%

3.11 Determinación de los sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación son los encargados de la gestión de la industria restaurantera, en Ensenada, Baja California.

3. 12 Instrumento de medición

Se construyó un instrumento de 51 reactivos a partir del modelo de toma de decisiones irracionales de Simon (1957) y del modelo de Inteligencia Emocional de Mar-Truj (2006). Se eligieron 3 cuestionarios que involucran los constructos que el

presente cuestionario refleja: Trujillo (2006), llamado Mar-truj aplicado a directivos de donde se obtiene la información habilidades sociales, (empatía), dicho instrumento fue validado por expertos entre otros análisis. El siguiente cuestionario fue elaborado por Cooper y Swaf (1997), aplicado al liderazgo y a las organizaciones, basado en normas estadísticas nacionales confiables retomando la información para la variable emoción, (presión y la intuición). Y por último del autor Hendrie Weisinger (1998), donde se complementa la variable de habilidades sociales.

Para generar el instrumento, se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas en forma de enunciado, opciones de respuesta tipo Likert, con un rango que indica la frecuencia de la acción a considerar, que van en el siguiente orden (1= nunca, 2= casi nunca, 3= pocas veces, 4= de vez en cuando 5= a veces 6= casi siempre 7 = siempre). Para ver a detalle la información que subyace del cuestionario y su construcción, la operacionalización de variables se presenta a continuación:

3.12.1 Validación de expertos

A demás de la amplia revisión teórica, dónde se han considerado estas dimensiones e indicadores por otros investigadores (Casey y Goleman, 2010; Trujillo, 2006; Rahim y Clement, 2002; Alvarez y García, 2002; De Vergara et al., 2004; Whetten y Cameron, 1991), para asegurar la validez interna, la relevancia y la claridad de los ítems propuestos, se sometió a consulta de expertos familiarizados con el tema objetivo. De tal manera que debían analizar y seleccionar los ítems, para

posteriormente y de acuerdo a los comentarios de dichos expertos, seleccionar los más adecuados.

El cuestionario fue evaluado por un panel de seis profesionales con amplia experiencia, tres, en el aspecto metodológico y tres en el tema de estudio. El resultado de dicha revisión fue un cuestionario de 51 preguntas el cual será aplicado a los encargados de la gestión de la industria restaurantera en Ensenada, B.C.

Dicha evaluación se llevó a cabo en tres áreas: validez, vocabulario y redacción dando a los participantes expertos instrucción previa con el objetivo del análisis, los antecedentes y los ítems a evaluar. (Ver anexo 2).

Por otro lado el cuestionario quedó conformado por una introducción en la que se explica a los encargados de la gestión la finalidad de éste. La aplicación se realizó a través de correo electrónico y en directo a los que omitan responder, se estimó la aplicación del primero de enero del 2013- al 31 del mismo, con el apoyo del la CANIRAC. Seguido de trabajo de campo a los que no respondan por este medio. El universo de estudio es de 129, restaurantes en la ciudad de Ensenada, B.C. a continuación se presenta el cuestionario.

3.13 Instrumento

Instrucciones: complete cada escala MARCANDO CON UNA X en cada columna junto al número que mejor describa su respuesta a cada afirmación o pregunta.

1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 Pocas veces, 4 De vez en cuando, 5 A veces, 6 Casi siempre, 7 Siempre.							
Mi decisión siempre es la más acertada	1	2	3	4	5	6	7
La gente dice que yo soy un visionario	1	2	3	4	5	6	7
El tiempo que tengo para tomar una decisión es limitado	1	2	3	4	5	6	7
La información que considero para tomar decisiones, involucra todas las partes implicadas.	1	2	3	4	5	6	7
Influyo sobre los demás de manera directa	1	2	3	4	5	6	7
La relación con el jefe inmediato es estresante	1	2	3	4	5	6	7
A veces tengo la solución correcta sin tener las razones.	1	2	3	4	5	6	7
Me siento presionado por no tener seguridad en este empleo	1	2	3	4	5	6	7
Visualizo mis metas futuras.	1	2	3	4	5	6	7
El exceso de trabajo me estresa	1	2	3	4	5	6	7
Confío en mi intuición para tomar decisiones	1	2	3	4	5	6	7
Me estresa no tener flexibilidad en el trabajo para emergencias familiares	1	2	3	4	5	6	7
Me doy cuenta cuando una persona se encuentra molesta	1	2	3	4	5	6	7
Mis corazonadas suelen ser acertadas.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando tomo una decisión es con la mayor claridad posible	1	2	3	4	5	6	7
Me siento cómodo con las personas extranjeras	1	2	3	4	5	6	7
Hago que los demás se sientan bien	1	2	3	4	5	6	7
Me presiona el tiempo que utilizo para transportarme de ida y regreso al trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Cuando tomo una decisión es acertada	1	2	3	4	5	6	7
Creo en mis sueños aún cuando otros no los vean ni los entiendan.	1	2	3	4	5	6	7
Cuando me veo ante una elección difícil, sigo mi corazonada	1	2	3	4	5	6	7
El tiempo que tengo para tomar una decisión está presionado	1	2	3	4	5	6	7
La información con la que cuento para tomar decisiones es limitada	1	2	3	4	5	6	7
Las relaciones con los compañeros de trabajo son estresantes	1	2	3	4	5	6	7
El tiempo que tengo para tomar la decisión es sin límite	1	2	3	4	5	6	7
La información con la que cuento para tomar decisiones es complicada	1	2	3	4	5	6	7
Una vez que me he decidido, rara vez cambio de opinión	1	2	3	4	5	6	7
Cuando alguien tiene una opinión distinta a la mía, me cuesta aceptarla	1	2	3	4	5	6	7
Me siento seguro de lograr persuadir a los demás	1	2	3	4	5	6	7
Me estresa obtener reconocimiento o premio por mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Me apena interactuar con las personas	1	2	3	4	5	6	7
Convenzo a los demás para compartir responsabilidad	1	2	3	4	5	6	7
Identifico el impacto de mi conducta sobre los demás	1	2	3	4	5	6	7

La constante vigilancia en mi desempeño me presiona	1	2	3	4	5	6	7
Me presiono al tener papeleo pendiente o acumulado	1	2	3	4	5	6	7
Comprendo a los demás y soy comprendido	1	2	3	4	5	6	7
Me agrada interactuar con personas	1	2	3	4	5	6	7
Es estresante la presión para cumplir con las fechas de entrega.	1	2	3	4	5	6	7
Llego a acuerdos con los demás	1	2	3	4	5	6	7
Soy mediador ante los conflictos de los demás	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta trabajar en equipo	1	2	3	4	5	6	7
El tiempo que tengo para tomar una decisión es extenso	1	2	3	4	5	6	7
Cuando tomo una decisión en general estuvo bien	1	2	3	4	5	6	7
La flexibilidad del horario de trabajo es estresante	1	2	3	4	5	6	7
Me presiona no tener control de la carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Resuelvo conflictos	1	2	3	4	5	6	7
Cuando aplico una acción para decidir siempre estoy en lo correcto	1	2	3	4	5	6	7
Los demás confían en mí	1	2	3	4	5	6	7
Comunico mis experiencias en forma explícita	1	2	3	4	5	6	7
Cuando sucede algo inesperado, lo que decido hacer es lo correcto	1	2	3	4	5	6	7
La mayor parte del tiempo soy servicial y atento con las personas	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: elaboración propia

Se utilizaron los enfoques psicométricos para generar indicadores válidos y fiables, como lo es el estadístico Alfa de Cronbach y el análisis factorial para determinar los elementos que componen el instrumento.

3.14 Análisis de confiabilidad alfa de Cronbach

Al realizar el análisis alfa de Cronbach, para determinar la consistencia interna referente “al grado en que los ítems, puntos o reactivos que hacen parte de una escala se correlacionan entre ellos” (Campo-Arias y Oviedo 2008:832). El instrumento, obtuvo un índice de confiabilidad de 0.715 (Ver tabla 3.2).

Tabla 3.2 Índice de confiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Número de elementos
.736	51

Fuente: Elaboración propia, con base en la salida del programa SPSS, versión 20.

De acuerdo a Hernández et al. (2010); Rivas, (2006); el coeficiente de alfa de Cronbach resulta aceptable para un instrumento que es propuesto, generado y medido por primera vez.

3.14.1 Análisis de confiabilidad por variable

Ahora en la siguiente tabla se muestran los resultados del índice Alfa de Cronbach por variable. (Ver tabla 3.3).

Tabla 3.3 Índice de confiabilidad por variable

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Experiencia	.503	8
Estrategia	.565	6
Emociones	.626	15
Habilidades sociales	.779	10

Fuente: Elaboración propia, con base en la salida del programa SPSS, versión 20

La tabla 3.3 muestra que para la variable experiencia el coeficiente es de (0.503) para la variable estrategia el coeficientes (0.565), para la variable emociones el coeficiente es de (0.626), y por último para la variable habilidades sociales el coeficiente es (0.779).

3.15 Recolección de datos

Al realizar el trabajo de campo, donde lo que se buscó fue lograr el contacto con el objeto y sujetos de estudio para el acopio de los datos, se establecieron distintas estrategias para obtenerlos, desde enviar la solicitud y el aviso por correo electrónico, hasta la visita individual a cada miembro del censo. Después de haber construido, estructurado y validado el instrumento se llevó a cabo la aplicación de la prueba piloto, se requirió un trabajo de acercamiento específico con los miembros que forman al objeto de estudio, en este caso, los encargados de la gestión de la industria restaurantera en la ciudad de Ensenada, B.C.

El trabajo de campo se realizó de febrero a junio del 2013, en distintas etapas; la primera etapa se envió a través de correo electrónico a todos los miembros afiliados de la CANIRAC (2012), al cual respondió solo el 1.5% de la población, debido a la baja tasa de respuesta a través de este medio, se inició el trabajo de campo haciendo visitas directas a cada restaurant además de asistir a una de las reuniones bimestral de la cámara donde se pudo recopilar solo un 7% de los datos, debido a la baja participación en la asistencia.

Para lograr un acercamiento efectivo a las empresas, se elaboró una carta de presentación expedida de la propia cámara, presentando el proyecto y pidiéndoles el apoyo al mismo, aún así fue lento y difícil el acceso a los sujetos debido a la naturaleza de su trabajo, debiendo atender el cuestionario a la vez que la mayoría de estos realizaban sus actividades cotidianas, que implicaban desde trabajo de oficina, hasta el propio servicio del negocio, esto dependiendo del tamaño y horario de cada uno de estos. Haciendo un tiempo promedio de respuesta de 20 a 30 minutos por encuesta.

Al término de la recolección de datos se obtuvo lo siguiente, se logró una tasa de respuesta de 77.51%, un 17.49 % de los sujetos no fue posible que respondieran habiendo visitado de dos a tres veces el negocio afiliado en el 2012, el resto ya no operaba en el 2013, siendo estos últimos un 5% de esta población.

Una vez obtenidos los datos, se realizó un análisis descriptivo de la muestra a través de estadísticos de frecuencias, se observó la normalidad de los datos con la prueba de Kolmogorov- Smirnof, para posteriormente realizar análisis de correlación entre las variables y la prueba de hipótesis a través de la prueba Rho de Spearman, un análisis de regresión múltiple, y tablas de contingencia, para cumplir con los objetivos.

Capítulo 4

Resultados

En el presente capítulo se encuentran los resultados obtenidos a través del programa SPSS que se muestran de la siguiente manera, en primer lugar se plantea el análisis descriptivo conteniendo la distribución de frecuencias, se realizó tendencia central y baremos, tanto para las preguntas demográficas, como para las variables. En segundo lugar, el análisis de la distribución normal con la prueba de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro- Wilk que muestra la normalidad de los datos. En tercer lugar las pruebas de hipótesis por medio de correlación Rho de Spearman, correlación de Pearson, seguido de regresión lineal, así mismo tablas de contingencia todo con el fin de dar respuesta a los objetivos de la presente investigación.

4.1 Análisis descriptivo de la muestra

La presente investigación se realizó en la ciudad de Ensenada, B.C, se aplicó el cuestionario a los encargados de la gestión de la industria restaurantera, afiliados a la CANIRAC en el año 2012, siendo un total de 129 restaurantes afiliados. Que logró una tasa de respuesta de 100 sujetos de estudio encargados de la gestión de los restaurantes, nombrados con distintos cargos a cada uno de ellos, dependiendo del tipo de estructura y tamaño de la organización. Enseguida se muestran los datos generales de los sujetos en la descripción de frecuencias.

4.1.1 Frecuencias

4.1.1.1 Caracterización de la Población

Para caracterizar el perfil socio demográfico de los sujetos respondientes, se realizó el análisis estadístico: descripción de frecuencias, a continuación se presentan los resultados que arroja dicho análisis, el primero de ellos es relativo a la edad (Ver tabla 4.1).

Tabla 4.1 Edad

Edad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 a 22	5	5.0	5.0
	23 a 27	20	20.0	25.0
	28 a 32	15	15.0	40.0
	33 a 37	22	22.0	62.0
	38 a 42	20	20.0	82.0
	de 43 ó mas	18	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.1 se observa la pregunta demográfica edad, los sujetos de investigación presentan los siguiente porcentajes, el primer rango de 18 a 22 años con un 5%, en el segundo rango de 23 a 27 años, con un 20%, en el tercer rango de 28 a 32 años, con un 15%, en cuarto con el mayor porcentaje de estos de 33 a 37 años, con un 22%, en quinto rango de 38 a 42 años, con un 20% y en último rango de 43 años o más con un 18%. Enseguida se muestran los datos referente el género (Ver la tabla 4.2).

Tabla 4.2 Sexo

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	32	32.0	32.0	32.0
	Masculino	68	68.0	68.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.2, los datos muestran la segunda pregunta demográfica sexo, los sujetos de investigación presentan los siguientes porcentajes, para el género femenino el porcentaje es de 32% y para el género masculino 68%. En los siguientes datos se muestran los estudios terminados y sus porcentajes (Ver tabla 4.3).

Tabla 4.3 Estudios terminados

		Estudios terminados			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	2	2.0	2.0	2.0
	Secundaria	7	7.0	7.0	9.0
	Preparatoria	28	28.0	28.0	37.0
	Técnico	8	8.0	8.0	45.0
	Licenciatura	46	46.0	46.0	91.0
	Posgrado	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.3 se observa la tercera pregunta demográfica estudios terminados, los sujetos de investigación presentan los siguiente porcentajes, con 2% nivel primaria,

con 7% nivel secundaria, con 28% nivel preparatoria, con el 8% nivel técnico, el siguiente resulto el más alto de todos, con 46% a nivel licenciatura, con un 9% nivel posgrado. Enseguida se muestran los porcentajes sobre en tiempo de antigüedad en el trabajo (Ver tabla 4.4).

Tabla 4.4 Antigüedad en el trabajo

Antigüedad en el trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	15	15.0	15.0	15.0
De 2 a 3 años	25	25.0	25.0	40.0
De 4 a 5 de años	17	17.0	17.0	57.0
Válidos De 6 a 7 años	9	9.0	9.0	66.0
De 8 a 10 años	12	12.0	12.0	78.0
Más de 11 años	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.4 los datos muestran la cuarta pregunta demográfica, antigüedad en el trabajo los sujetos de investigación presentan los siguiente porcentajes, de acuerdo a las siguientes categorías, para la primera menos de un año 15%, en la segunda de 2 a 3 años 25% y siendo este el mayor porcentaje, en la tercera de 4 a 5 años 17%, en la cuarta, de 6 a 7años 9% en la quinta de 8 a 10 años 12% y por último en más de 11 años con un 22%. A continuación se muestra la clasificación de restaurantes y sus porcentajes (Ver tabla 4.5).

Tabla 4.5 Tipo de restaurante

Tipo de restaurante				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	familiar	52	52.0	52.0
	gourmet	12	12.0	64.0
	especialidad	33	33.0	97.0
	conveniencia	3	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.5 se examina la quinta pregunta demográfica tipo de restaurante, los sujetos de investigación presentan los siguiente porcentajes, para el primero y más alto porcentaje se identifica la clasificación familiar 52%, en la segunda que es gourmet 12%, para la tercera que es de especialidad 33%, par la cuarta que son de conveniencia 3%. Enseguida se muestran los datos referentes al título de puesto y sus porcentajes (Ver tabla 4.6).

Tabla 4.6 Titulo del puesto

Titulo del puesto				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Dueño	35	35.0	35.0
	Administrador	13	13.0	48.0
	Ejecutivo	6	6.0	54.0
	Gerente	24	24.0	78.0
	Supervisor	14	14.0	92.0
	Otro	7	7.0	99.0
	Sin responder	1	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 4.6, la sexta y última pregunta demográfica título del puesto, los sujetos de investigación presentan los siguientes porcentajes, en la primer categoría como dueño un 35% siendo también el más alto porcentaje, en la segunda como administrador un 13%, en la tercera como ejecutivo un 6%, en la cuarta como gerente un 24% siendo el segundo en porcentaje, en la quinta como supervisor un 14%, en la opción otro con un 7%.

4.1.1.2 Análisis descriptivo por variables

Para comprender los valores de las frecuencias de cada variable se agruparon en baremo (valores predeterminados), distintos para cada una de estas, establecidos en las siguientes categorías (nulo, bajo, medio y alto) para todas las variables (Ver tabla 4.7).

Tabla 4.7 Baremos por variable

Variable	Baremo	Rango	Variable	Baremo	Rango
Experiencia	Nulo	0-13	Emociones	Nulo	0-22
	Bajo	13-26		Bajo	22-44
	Medio	26-39		Medio	44-66
	Alto	39-52		Alto	66-68
Estrategia	Nulo	0-9	Habilidades Sociales	Nulo	0-19
	Bajo	9-18		Bajo	19-38
	Medio	18-27		Medio	38-57
	Alto	27-37		Alto	57-77
Toma de decisiones	Nulo	0-10			
	Bajo	10-20			
	Medio	20-30			
	Alto	30-41			

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la variable experiencia, los valores son: nulo (0-13), bajo (13-26), y medio (26-39), alto (39-52), para una adecuada interpretación de las frecuencias de las mismas, enseguida se muestra el nivel para la variable experiencia (Ver tabla 4.8).

Tabla 4.8 Nivel de Experiencia

		Experiencia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	1.0	1.0	1.0
	Media	59	59.0	59.0	60.0
	Alta	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla 4.8 los datos muestran que del total de los sujetos el 1% en la categoría nivel bajo, seguido del 59% con nivel medio, y por último con un 40% con un nivel alto.

En la siguiente tabla se puede observar la segunda variable determinada estrategia, con la categoría de baremos como: nulo (0-9), bajo (9-18), medio (18-27) y alto de (27-37), en la cual se pueden revisar los siguientes resultados (Ver tabla 4.9).

Tabla 4.9 Nivel de Estrategia

		Estrategia			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	8	8.0	8.0	8.0
	Media	55	55.0	55.0	63.0
	Alta	37	37.0	37.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra los resultados para la variable emoción con la categoría de baremos como: nulo (0-22), bajo (22-44), medio (44- 66) y alto de (66-88), en donde se ven las frecuencias y los porcentajes de cada categoría (Ver tabla 4.10).

Tabla 4.10 Nivel de Emoción

		Emoción			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	26	26.0	26.0	26.0
	Media	61	61.0	61.0	87.0
	Alta	13	13.0	13.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla 4.10 que para la variable emoción los resultados son los siguientes: en la categoría bajo con un 26% de los sujetos, para la categoría medio con un 61%, y por último en la categoría alto con un 13%.

En seguida se plantea la variable habilidades sociales, y su categoría de baremos

con los siguientes rangos: nulo (0-19), bajo (10-38), medio (38-57) y alto de (57-77), donde se muestran las frecuencias y los porcentajes (Ver tabla 4.11).

Tabla 4.11 Nivel de Habilidades sociales

Habilidades sociales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	1.0	1.0
	Media	30	30.0	31.0
	Alta	69	69.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente y última tabla de frecuencias se puede observar el resultado para la variable dependiente toma de decisiones, con la categoría de baremos como: nulo (0-10), bajo (10-20), media (20-30) y alto de (30-41) (Ver tabla 4.12)

Tabla 4.12 Nivel de Toma de decisiones

Toma de decisiones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	1.0	1.0
	Media	26	26.0	27.0
	Alta	73	73.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.12 muestra para esta variable que para el 1.1% de los sujetos se encuentran en la categoría baja, seguido de un 26% en la categoría bajo, en tercer y último lugar la categoría alta con un 73%.

4.1.2 Tendencia Central

4.1.2.1 Tendencia Central Variables

Enseguida se muestran los datos respectivos a la media, moda, desviación típica y rango de las variables de estudio, experiencia, estrategia, emociones, habilidades sociales y toma de decisiones (Ver tabla 4.13).

Tabla 4.13 Tendencia central por variable

		Estadísticos				
		Experiencia	Estrategia	Emoción	Habilidades Sociales	Toma Decisiones
N	Válidos	100	100	100	100	100
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		38.2800	25.5400	53.3100	61.4300	33.1800
Mediana		38.0000	25.0000	53.0000	64.5000	35.0000
Moda		36.00 ^a	24.00 ^a	53.00	66.00	36.00
Desv. típ.		4.89914	4.94907	11.85748	9.11238	4.08095
Rango		27.00	24.00	58.00	46.00	21.00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaboración propia

Se observa en la tabla 4.13, la media de experiencia con un 38.2 y una moda de 36, lo que implica que los respondientes utilizan medianamente la experiencia, para la variable estrategia se muestra un 25.5 de media y un 24 de moda lo cual significa que utilizan medianamente la experiencia, para la variable emoción se muestra un 53.3 de media, un 53 de moda, lo que implica que utilizan medianamente las emociones, para la variable habilidades resulto un 61.4 de media, una moda de 66, lo que significa que utilizan medianamente las habilidades, y para la toma de decisiones resulta un 33.1 de media y un 36 de moda, lo que significa que utilizan

medianamente la toma de decisiones, esto de acuerdo a los baremos preestablecidos anteriormente para la interpretación de cada variable.

4.2 Distribución Normal

4.2.1 Prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov y Shapiro –Wilk

En la siguiente tabla se muestra la normalidad por variable, donde se puede ver que tanto la variable habilidades sociales como toma de decisiones muestran no muestran normalidad (Ver tabla 4.14).

Tabla 4.14 Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Experiencia	.061	100	.200 [*]	.990	100	.629
Estrategia	.076	100	.162	.984	100	.255
Emoción	.063	100	.200 [*]	.976	100	.067
Habilidades	.152	100	.000	.943	100	.000
Toma de Decisiones	.182	100	.000	.924	100	.000

*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.14 para la prueba de normalidad de los datos, se debe observar y tomar en consideración un nivel de significación del 0.05, indicado por el test de normalidad. El cual en este caso muestra para 3 de las variables, un valor-p mayor de .05, indicando normalidad, sin embargo las variables habilidades y toma de

decisiones cuenta con un valor-p menor de .05, lo cual indica que la variables incluida la dependiente no tiene una distribución normal.

4.2.1 Prueba de normalidad por variable

En la siguiente tabla se muestran los coeficientes de asimetría y curtosis por variable, a demás de la prueba Kolmogorov-Smirnov que establece la hipótesis poder determinar si hay diferencias o no en la distribución de los datos, con un nivel de significancia del .05% para todos los casos. En el anexo 4 se agregan los resultados por variable, las gráficas y resultados que demuestra lo aquí descrito (Ver tabla 4.15).

Tabla 4.15 Pruebas de normalidad por variable

Variable	Valor asimetría	Valor curtosis	Prueba Kolmogorov-Smirnov	Significancia	Ho: No difiere de la distribución normal.	Hi: Difiere de la distribución normal
Experiencia	-.174	.478	.608	.853	X	
Estrategia	-.138	-.546	.763	.606	X	
Emociones	.532	.076	.629	.824	X	
Habilidades sociales	-.844	.458	1.524	.019		X
Toma de decisiones	-.788	.087	1.822	.003		X

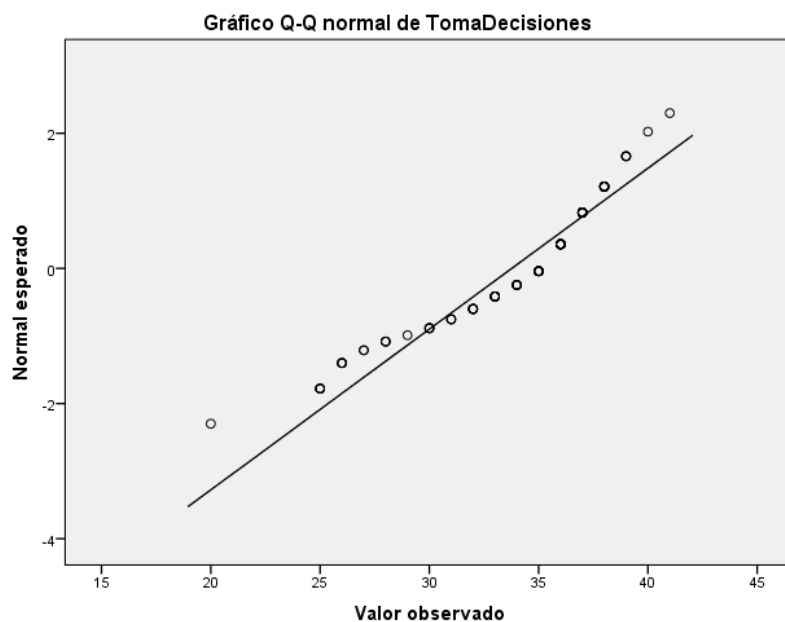
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Para interpretar la tabla 4.15 la regla implica que, para que sea aceptada la hipótesis nula (Ho), el nivel de significancia deberá ser, mayor (0.05), donde los resultados muestran en experiencia un nivel de (0.853), el valor para estrategia es

de (0.606), para emociones (0.824), para habilidades sociales (0.019) y para la toma de decisiones (0.003). Se observa entonces que tanto habilidades sociales como toma de decisiones, no cuentan con una distribución normal, siendo menores a (0.05), en tanto que para las tres primeras el nivel de significancia es mayor a (0.05), resultando que los datos son normales.

Con la prueba de anterior para identificar la normalidad de los datos que se realizó por variable, se concluyó que a falta de normalidad en la variable dependiente, se debe considerar la estadística no paramétrica a través de hipótesis correlación Spearman. (Pedroza & Dicovsky, 2007).

Figura 4.1 Prueba de normalidad- toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra la falta de normalidad de los datos, que se muestra al no seguir una línea recta.

4.2.2 Prueba Spearman –Person

Las siguientes pruebas se aplicaron, para verificar de acuerdo al valor p y la significancia el tipo de relación que tienen entre ellas. Anterior mente demostrados con las prueba referente a la normalidad. Para ello se aplicaron los coeficiente de (rho) de Spearman, y la (r) de Pearson como medidas de correlación, para variables ordinales, como para estimar el efecto de una variable sobre otra, donde entre mayor sea la correlación entre variables, mayor será la capacidad de predicción, respectivamente, Hernández et al. (2010) (Ver las siguientes tablas 4.16 y 4.17).

Tabla 4.16 Correlación Rho Spearman

			Correlaciones				
			TDecisiones	Experiencia	Estrategia	Emoción	HabilidadSocial
Rho de Spearman	TDecisiones	Coeficiente de correlación	1.000	.249*	.005	-.151	.616**
		Sig. (bilateral)	.	.012	.957	.134	.000
		N	100	100	100	100	100
	Experiencia	Coeficiente de correlación	.249*	1.000	.335**	.126	.241*
		Sig. (bilateral)	.012	.	.001	.213	.016
		N	100	100	100	100	100
	Estrategia	Coeficiente de correlación	.005	.335**	1.000	.445**	.001
		Sig. (bilateral)	.957	.001	.	.000	.990
		N	100	100	100	100	100
	Emocion	Coeficiente de correlación	-.151	.126	.445**	1.000	-.329**
		Sig. (bilateral)	.134	.213	.000	.	.001
		N	100	100	100	100	100
	Habilidad Sociales	Coeficiente de correlación	.616**	.241*	.001	-.329**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.016	.990	.001	.
		N	100	100	100	100	100

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla 4.16 de correlación de rho Spearman, los valores de la relación entre las variables, la toma de decisiones y las habilidades sociales donde se muestra un coeficiente de correlación de (.616**), que se considera (positiva media/ moderada/ alta), y sin embargo está asociado a un p valor de.000 a un nivel de significación de 0.01. Lo cual confirma la prueba anterior.

Tabla 4.17 Correlación Pearson

Correlaciones						
		Experiencia	Estrategia	Emoción	Habilidades	Toma Decisiones
Experiencia	Correlación de Pearson	1	.310**	.152	.286**	.306**
	Sig. (bilateral)		.002	.131	.004	.002
	N	100	100	100	100	100
Estrategia	Correlación de Pearson	.310**	1	.477**	.002	-.015
	Sig. (bilateral)	.002		.000	.983	.879
	N	100	100	100	100	100
Emoción	Correlación de Pearson	.152	.477**	1	-.214*	-.069
	Sig. (bilateral)	.131	.000		.032	.496
	N	100	100	100	100	100
Habilidades	Correlación de Pearson	.286**	.002	-.214*	1	.684**
	Sig. (bilateral)	.004	.983	.032		.000
	N	100	100	100	100	100
Toma Decisiones	Correlación de Pearson	.306**	-.015	-.069	.684**	1
	Sig. (bilateral)	.002	.879	.496	.000	
	N	100	100	100	100	100

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 4.17 de correlación de Pearson se pueden observar los valores de la relación entre las variables, donde la toma de decisiones y las habilidades sociales muestran un coeficiente de correlación de (.684**), que se considera (positiva media/ moderada/ alta), y sin embargo está asociado a un p valor de.000 a un nivel de significación de 0.01. Lo cual confirma las pruebas anteriores.

4.3 Tablas de Contingencias

Se utilizaron las tablas de contingencia donde se cruzan tanto las variables de estudio como los datos socio-demográficos para mostrar el comportamiento de estos de manera específica. Comenzando con la tabla edad y experiencia, se observa que un 59% de la población considera el uso de la experiencia a un nivel medio (Ver tabla 4.18).

Tabla 4.18 Edad y experiencia

Tabla de contingencia Edad * Experiencia						
		Experiencia			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Edad	18 a 22	Recuento	0	4	1	5
		% del total	0.0%	4.0%	1.0%	5.0%
	23 a 27	Recuento	0	12	8	20
		% del total	0.0%	12.0%	8.0%	20.0%
	28 a 32	Recuento	0	9	6	15
		% del total	0.0%	9.0%	6.0%	15.0%
	33 a 37	Recuento	1	11	10	22
		% del total	1.0%	11.0%	10.0%	22.0%
	38 a 42	Recuento	0	13	7	20
		% del total	0.0%	13.0%	7.0%	20.0%
	de 43 o mas	Recuento	0	10	8	18
		% del total	0.0%	10.0%	8.0%	18.0%
Total		Recuento	1	59	40	100
		% del total	1.0%	59.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 4.18 del total de los respondientes se observa de manera general que 4 de 6 de las categorías de edad, respondieron utilizar la experiencia alrededor del 20 % cada una de ellas tanto a nivel medio como alto, siendo la categoría de 38 a 42 años de edad con un 13% de uso medio de experiencia. A mayor edad más se basan en la experiencia. Sin embargo los de la categoría de 23 a 27 años cuentan con un 12% y 8% nivel medio y alto respectivamente de experiencia. Seguido de los estudios terminados y experiencia, donde se puede resaltar que los respondientes de nivel licenciatura consideran en un 46% el uso de la experiencia (Ver tabla 4.19).

Tabla 4.19 Estudios terminados y experiencia

Tabla de contingencia Estudios terminados * Experiencia						
		Experiencia			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Estudios terminados	Primaria	Recuento	1	1	0	2
		% del total	1.0%	1.0%	0.0%	2.0%
	Secundaria	Recuento	0	2	5	7
		% del total	0.0%	2.0%	5.0%	7.0%
	Preparatoria	Recuento	0	20	8	28
		% del total	0.0%	20.0%	8.0%	28.0%
	Técnico	Recuento	0	6	2	8
		% del total	0.0%	6.0%	2.0%	8.0%
	Licenciatura	Recuento	0	25	21	46
		% del total	0.0%	25.0%	21.0%	46.0%
	Posgrado	Recuento	0	5	4	9
		% del total	0.0%	5.0%	4.0%	9.0%
Total	Recuento		1	59	40	100
	% del total		1.0%	59.0%	40.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.19 se observa de manera general, que dos de las seis categorías, tiene estudios a nivel medio y superior, cuentan con preparatoria y licenciatura en 28% y 46% respectivamente. Sumando entre ambos 74%.de la población. A demás los respondientes de preparatoria, eligieron utilizar la experiencia en un nivel medio con un 20%, en tanto que los de nivel licenciatura, con un 25 %. Por otro lado, a nivel licenciatura, el uso de la experiencia en un nivel alto, se encuentra con 21%, siendo el más sobresaliente, en tanto que a nivel preparatoria solo respondieron con un 8%.

Enseguida se muestran los estudios terminados y estrategia se muestra que un 55% de la población utiliza la estrategia a nivel medio comparado con un 37% de uso alto de esta (Ver tabla 4.20).

Tabla 4.20 Estudios y estrategia

Tabla de contingencia Estudios terminados * Estrategia						
			Estrategia			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Estudios terminados	Primaria	Recuento	0	2	0	2
		% del total	0.0%	2.0%	0.0%	2.0%
	Secundaria	Recuento	0	4	3	7
		% del total	0.0%	4.0%	3.0%	7.0%
	Preparatoria	Recuento	4	10	14	28
		% del total	4.0%	10.0%	14.0%	28.0%
	Técnico	Recuento	1	3	4	8
		% del total	1.0%	3.0%	4.0%	8.0%
	Licenciatura	Recuento	3	30	13	46
		% del total	3.0%	30.0%	13.0%	46.0%
	Posgrado	Recuento	0	6	3	9
		% del total	0.0%	6.0%	3.0%	9.0%
Total	Recuento		8	55	37	100
	% del total		8.0%	55.0%	37.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.20, del total de los respondientes se observa de manera general que el uso de la estrategia a nivel preparatoria y licenciatura es donde se obtiene los más altos porcentajes en 28% y 46% respectivamente. A demás en el nivel medio y alto del uso de esta se encuentra los de nivel licenciatura con 30% y 13% respectivamente. Sumando para esta categoría un 43% del total de la población.

Enseguida se muestra el tipo de restaurant y estrategia, en donde le 55% de la población selecciona como respuesta a nivel medio para su restaurant (Ver tabla 4.21).

Tabla 4.21 Tipo de restaurante y estrategia

Tabla de contingencia Tipo de restaurante * Estrategia						
			Estrategia			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Tipo de restaurante	Familiar	Recuento	5	30	17	52
		% del total	5.0%	30.0%	17.0%	52.0%
	Gourmet	Recuento	1	4	7	12
		% del total	1.0%	4.0%	7.0%	12.0%
	Especialidad	Recuento	2	19	12	33
		% del total	2.0%	19.0%	12.0%	33.0%
	Convenciencia	Recuento	0	2	1	3
		% del total	0.0%	2.0%	1.0%	3.0%
	Total	Recuento	8	55	37	100
		% del total	8.0%	55.0%	37.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.21, se observa que para los restaurants de especialidad, la estrategia es considerada a nivel medio y alto en un 19% y 12% respectivamente, en tanto que

para los de categoría familiar, un 30% y un 17% respectivamente, sobresaliendo con un 47% de ellos en el uso de esta variable.

De acuerdo a la población que considera a la intuición en un nivel medio en un, 56% como respuesta en la toma de decisiones (Ver tabla 4.22).

Tabla 4.22. Estudios e intuición

Tabla de contingencia Estudios terminados * Intuición						
			Intuición			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Estudios terminados	Primaria	Recuento	1	1	0	2
		% del total	1.0%	1.0%	0.0%	2.0%
	Secundaria	Recuento	1	3	3	7
		% del total	1.0%	3.0%	3.0%	7.0%
	Preparatoria	Recuento	2	17	9	28
		% del total	2.0%	17.0%	9.0%	28.0%
	Técnico	Recuento	1	6	1	8
		% del total	1.0%	6.0%	1.0%	8.0%
	Licenciatura	Recuento	2	26	18	46
		% del total	2.0%	26.0%	18.0%	46.0%
	Posgrado	Recuento	1	3	5	9
		% del total	1.0%	3.0%	5.0%	9.0%
	Total	Recuento	8	56	36	100
		% del total	8.0%	56.0%	36.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.22, se observa que los respondientes de nivel licenciatura utilizan la intuición a medio y alto con un 26% y 18% respectivamente, sumando entre ambos

46%. Por otro lado los respondientes de nivel preparatoria cuentan con 17% y 9% a nivel medio y bajo, respectivamente.

En los siguientes datos que representan “emoción – toma de decisiones”, se observa que los sujetos encargados de la gestión que toman decisiones y representan el nivel medio de eficacia, lo hacen tomando en cuenta las emociones, representando un 70.5% (Ver tabla 4.23)

Tabla 4.23 Emoción y toma de decisiones

Tabla de contingencia Emoción * Toma de decisiones						
			Toma de decisiones			Total
			Baja	Media	Alta	
Emoción	Baja	Recuento	0	6	20	26
		% dentro de Emoción	0.0%	23.1%	76.9%	100.0%
	Media	Recuento	1	17	43	61
		% dentro de Emoción	1.6%	27.9%	70.5%	100.0%
	Alta	Recuento	0	3	10	13
		% dentro de Emoción	0.0%	23.1%	76.9%	100.0%
Total	Recuento		1	26	73	100
	% dentro de Emoción		1.0%	26.0%	73.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Se encontró que el perfil de la población se caracteriza respecto a la edad en un 22% con un rango de edad de entre 33 a 37 años, mayoritariamente del sexo masculino, en un 68 % quienes cuentan con grado de licenciatura en un 46 %y en segundo lugar con preparatoria con un 28%, respecto a la antigüedad que muestran en el empleo es de 2 a 3 años, en un 25%.

Seguido de un 22 % que tienen más de once años en el puesto, respecto al tipo de restaurant que sobresale en la población es el de tipo familiar con un 52 %, seguido por el de especialidad con un 33%, respecto al puesto de gestión que ocupan, nombraron en primer lugar el de dueño con un 35% seguido de gerente con un 24%, mostrando en general las características de los sujetos de esta investigación, a continuación se muestran los datos que responden a la intensidad en que cada uno de los sujetos responde respecto a la utilización de los factores descritos anteriormente para la toma de decisiones.

Continuando con los datos correspondientes a los factores que influyen en la toma de decisiones, los encargados de la gestión respondieron que la utilización de la experiencia en la toma de decisiones se observa que es a un rango medio con un 59%, seguido un 40% en la categoría de alto. Seguido de la variable estrategia donde sujetos respondientes manifestaron utilizar en un rango medio con un 55% y en rango alto con 37% esta variable para la toma de decisiones.

En tercer lugar se observa la variable emociones en la cual los sujetos respondientes eligieron en su mayoría el nivel medio con un 61% para la toma de decisiones. En tanto que para la cuarta variable, habilidades sociales los encargados de la gestión muestran un rango medio de 30% aunado a un 69 % en categoría alto para esta variable. En última instancia también se midió la perspectiva del respondiente respecto a la toma de decisiones y su eficacia, en la

cual se observa un 26% de uso medio como calificación de su desempeño respecto a esta y un 73% en rango alto.

4.4 Prueba de Hipótesis

4.4.1 Correlación Rho de Spearman

Para analizar la correlación entre las variables del modelo, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de *Spearman*. Para la mayoría de los casos se identificaron relaciones positivas que expresan asociaciones bajas y moderadas, excepto para la variable emoción, (.249, .005, -.151, .616) según Padua, 1987.

De acuerdo a Pérez-Tejada (2008) menciona que para utilizar este estadístico Rho de Spearman para la prueba de hipótesis, se deben cumplir los siguientes supuestos: primero, ser una variable de datos ordinales, segundo que la variable dependiente no muestre normalidad en los datos, tal y como se demostró anteriormente en la tabla 4.15, dado lo anterior elección de ésta prueba.

De acuerdo a Hernández et al. (2010) la declaración de hipótesis general estadística quedaría de la siguiente manera:

$$H_o: R_{xyz} = 0$$

$$H_i: R_{xyz} \neq 0$$

En tanto que las declaraciones de hipótesis específicas quedarían de la siguiente manera:

H1: $r=0$	H1: $r \neq 0$
H2: $r=0$	H2: $r \neq 0$
H3: $r=0$	H3: $r \neq 0$
H4: $r=0$	H4: $r \neq 0$

Fuente: Elaboración propia

En tanto para las variables independientes se identificaron 3 correlaciones positivas que expresan niveles de asociación, y una negativa (H1: $\rho=.249$, H2: $\rho=.005$, H3: $\rho=-.151$ y H4: $\rho=.616$). En la tabla 4.24 se observa el resultado estadístico entre toma de decisiones respecto a cada una de las variables independientes, que explica la interpretación de las mismas. (Padua, 1987) sugiere como orientación general la siguiente interpretación descriptiva:

$r < 0.20$ = Correlación leve, casi insignificante.

r de 0.20 a 0.40 = Baja correlación, definida, pero baja.

r de 0.40 a 0.70 = Correlación moderada, sustancial.

r de 0.70 a 0.90 = Correlación marcada, alta.

r de 0.90 a 1.00 = Correlación altísima, muy significativa

Tabla 4.24 Prueba de hipótesis Rho de Spearman.

			Correlaciones				
			T. Decisiones	Experiencia	Estrategia	Emoción	Habilidades Sociales
Rho de Spearman	T. Decisiones	Coefficiente de correlación	1.000	.249*	.005	-.151	.616**
		Sig. (bilateral)	.	.012	.957	.134	.000
		N	100	100	100	100	100
	Experiencia	Coefficiente de correlación	.249*	1.000	.335**	.126	.241*
		Sig. (bilateral)	.012	.	.001	.213	.016
		N	100	100	100	100	100
	Estrategia	Coefficiente de correlación	.005	.335**	1.000	.445**	.001
		Sig. (bilateral)	.957	.001	.	.000	.990
		N	100	100	100	100	100
	Emoción	Coefficiente de correlación	-.151	.126	.445**	1.000	-.329**
		Sig. (bilateral)	.134	.213	.000	.	.001
		N	100	100	100	100	100
	Habilidades Sociales	Coefficiente de correlación	.616**	.241*	.001	-.329**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.016	.990	.001	.
		N	100	100	100	100	100

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla 4.24 de correlación de Spearman, los resultados muestran las relaciones entre la variable dependiente y las independientes, teniendo como

resultado para el factor experiencia un índice de correlación definido de (0.249*), en tanto que para el factor estrategia es leve, casi insignificante de (0.005), seguido del factor emociones con un resultado negativo, leve casi insignificante de (-.151) y por último para el factor habilidades sociales un índice de correlación moderado, sustancial de (0.616**).

4.4.2 Análisis de Regresión Lineal Múltiple

Tabla 4.25 Regresión Lineal Múltiple

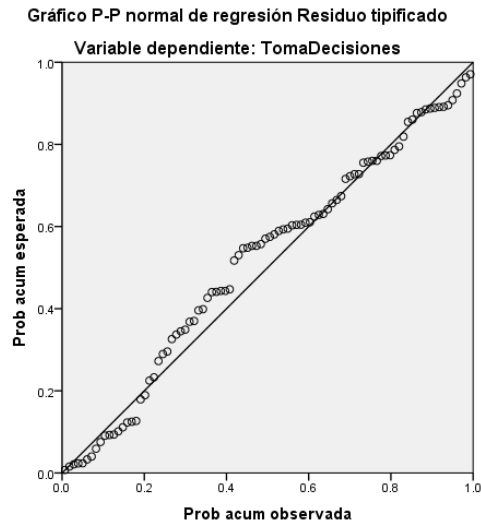
Resumen del modelo ^b										
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
1	.702 ^a	.492	.471	2.96816	.492	23.037	4	95	.000	2.118

a. Variables predictoras: (Constante), Habilidades, Emoción, Experiencia, Estrategia

b. Variable dependiente: Toma Decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS.

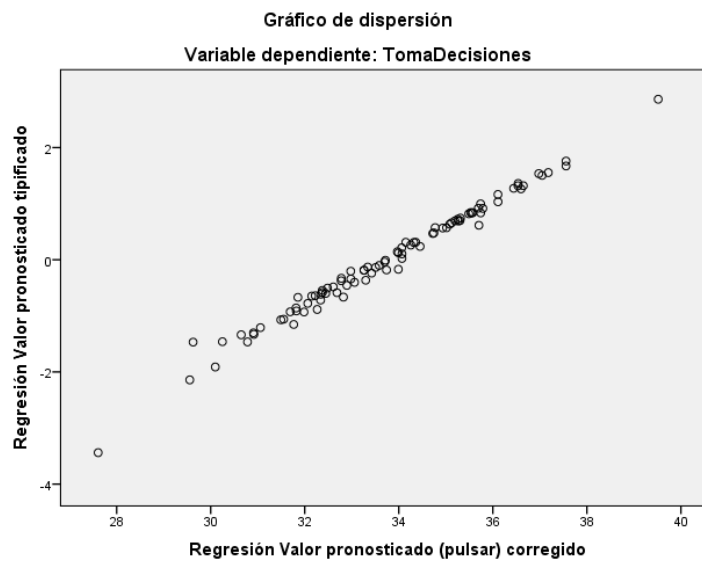
Figura 4.2 Prueba de normalidad de regresión para variable dependiente, toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS

Este gráfico, muestra la relación de dependencia de una variable con otra, a través de la distribución de los residuos, el cual demuestra, que no su distribución no es normal.

Figura 4.3 Gráfico de dispersión variable dependiente



Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del SPSS

Enseguida para se muestra los hallazgos respecto a las hipótesis y sus resultados (Ver tabla 4.26).

Tabla 4.26 Comprobación de hipótesis

Hipótesis	Valor de rho	Nivel de significancia	Hipótesis	Conclusión
(Ho) Ninguno de los factores: experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales de los encargados de la gestión de la Industria Restaurantera influye significativamente en la toma de decisiones.			Ho: Toma de decisiones vs experiencia, estrategia, emociones, y habilidades sociales	Se rechaza por ser las habilidades sociales > 0.05
H1: El factor <i>experiencia</i> en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones.	Correlación baja, definida Rho=0.249*	.012 *. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).	H1 TD vs Experiencia	Se acepta por ser la experiencia < 0.05
H2: El factor estrategia en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones.	Correlación leve, insignificante Rho=.005	.957	H2 TD vs Estrategia	Se acepta por ser la estrategia < 0.05
H3: El factor <i>emociones</i> en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones.	Correlación negativa baja, definida Rho=-.151	.134	H3 TD vs Emociones	Se acepta por ser la emoción < 0.05
H4: El factor <i>habilidades sociales</i> en los encargados de la gestión de la industria restaurantera, no influye significativamente en la toma de decisiones.	Correlación moderada sustancial Rho=0.616**	.000 **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).	H4 TD vs Habilidades sociales	Se rechaza por ser las habilidades sociales > 0.05

Fuente: elaboración propia a partir de la matriz de correlaciones de Spearman

En esta tabla de comprobación de hipótesis, se puede concluir de acuerdo a los resultados de correlación de las variables, que se acepta la hipótesis nula Ho, debido a que de los cuatro factores analizados, habilidades sociales tiene correlacionen significativa, es decir al menos una está relacionada.

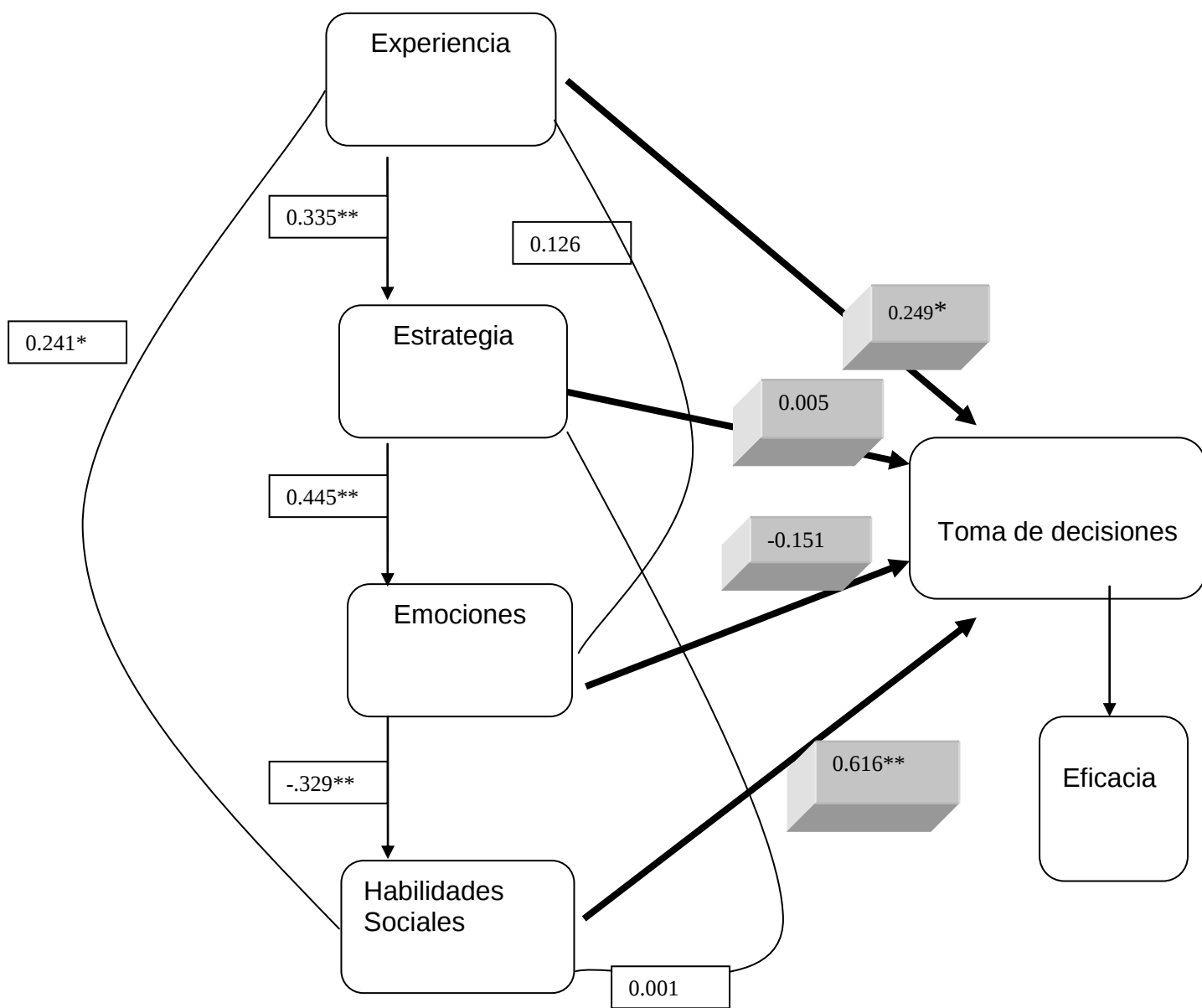
4.5 Preguntas de investigación

Tabla 4.27 Preguntas específicas

Pregunta general:	Respuestas
¿Cuál de estos factores: experiencia; estrategia; emociones y habilidades sociales, tienen una relación significativa en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera de Ensenada, B.C?	El factores que tiene una relación significativa, de acuerdo a la prueba de hipótesis son las habilidades sociales.
Preguntas específicas:	
1 ¿Existe correlación significativa entre alguna de las escalas del modelo?	Existe correlación significativa entre emoción y estrategia, con un índice de (0.445**) y entre experiencia y estrategia en un (.335**).
3 ¿Cómo se relaciona la intuición, en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera?	Los resultados muestran que la intuición influye en un nivel medio con un 12% de la población y en un 19.8% a nivel alto.
4 ¿Cómo influyen las emociones, en la toma de decisiones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera?	Se puede observar en los resultados que la emoción tiene una relación de un 62% de la población a nivel medio
5 ¿Que alternativa de acción se puede proponer ante los resultados?	Respecto a la variable emoción la cual mide presión y empatía, es fundamental que el encargado de la gestión a la hora de prestar los servicio, considere la empatía respecto a los empleados o los clientes, de lo contrario, se reflejara en servicios deficientes y empleados desatentos, causando reacciones negativas, tanto en el ambiente de trabajo como con los comensales. Proponiendo así capacitar y sensibilizar a los encargados de este servicio para que conozcan e identifiquen en la práctica lo que significa la empatía.

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.4 resultado de las hipótesis



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

Discusión, Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Discusión de los resultados

En el presente apartado se abordan los elementos que destacan respecto a los resultados de los análisis con el propósito central de conocer si existe una influencia entre las variables elegidas y la toma de decisiones en los encargados de la gestión de la industria restaurantera en Ensenada, B.C. El resultado de este estudio muestra de manera general, que este objetivo ha sido cubierto.

En esta revisión integradora donde se pretendió formular una relación teórica de los factores experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales, que actúan en conjunto dentro de las organizaciones como predictores para la toma de decisiones no programadas, que llega a determinar la eficacia de las acciones de los encargados de la gestión de la industria restaurantera, se debe observar lo siguiente.

Respecto a los postulados establecidos en las hipótesis de trabajo, en la que se pronosticaba existiera una influencia significativa entre los factores: experiencia, estrategia, emociones y habilidades sociales con la toma de decisiones. Una relación positiva ha reportado la literatura entre la variable dependiente y las independientes, aunque los resultados de estudio muestran para las variables independientes y de acuerdo a las correlaciones de Spearman Rho, para

experiencia un coeficiente de (0.249*), de acuerdo a este hallazgo, el cual coincide con De Vergara et al. (2004) argumentando que existen elementos que no se pueden ver, medir o conocer y aun así se debe continuar con el trabajo y sacarlo delante de la mejor manera posible, esto es a todas luces posible a través de la experiencia y la intuición que como menciona el autor, son intangibles que coadyuvan en la toma de decisiones no programadas, del día a día.

Este estudio encontró que en su mayoría los respondientes pertenecen al género masculino con una edad entre treinta y tres y treinta y siete años, nivel estudios de licenciatura, promediando entre dos a tres años de antigüedad en el puesto, en su mayoría los respondientes son dueños del restaurant, clasificados como familiar. Coincidiendo ampliamente con el marco contextual el cual marca la tendencia de negocios familiares, donde los encargados de la gestión son los propios dueños, a la luz de estas observaciones se podrá observar la razón de los resultados obtenidos, tomando en cuenta que los sujetos observados cuentan con estudios formales, aun así señalan el uso de la intuición, más allá de la experiencia, al igual que los estudios previos (De Vergara et al., 2004; Lang y Houran 2010; Singh y Singh, 2009; Woiceshyn, J. 2011; Cheng, et al., 2010) donde mencionan elegir o preferir la intuición sobre los conocimientos técnicos o la información acumulada, dando pie a pensar lo contrario, es decir que por contar con estudios se apegarían a un método específico.

En coincidencia con Khandelwal y Taneja, 2010. Respecto al estudio realizado a ejecutivos de negocios, en el año de 1996, revelaron que el 80 % de su éxito se lo debían a la intuición como elemento de la experiencia, comparado a los resultados el estudio encontró que, los encargados de la gestión admiten el uso de la intuición en un 12 % a nivel medio y un 19% a nivel alto, resultando ligeramente coincidentes en este aspecto de la toma de decisiones.

Por su parte Singh y Singh, 2009; en su estudio aplicado a ingenieros que muestran estar de acuerdo en su mayoría ser más exitosos con el uso de la intuición, reconociéndola en el proceso de la toma de decisiones. Respecto a Cheng, et al., 2010; concluyen que uno de los hallazgos en su estudio, es que tanto la experiencia como la intuición, son elementos totalmente aceptables dentro de los gerentes de nacionalidad China, que a diferencia del estudio de Hofstede, donde se observa en la cultura mexicana un nivel alto de aversión ante la incertidumbre, dejando ver que los mexicanos prefieren mas información antes de tomar una decisión a través de la intuición o la experiencia en sí, sin embargo es necesario recalcar el uso de la intuición en este grupo de individuos en particular. De igual manera Lange y Houran (2010) manifiestan en sus hallazgos que, la experiencia y la intuición en el lugar de trabajo, están correlacionados.

Al igual que Harvey et al. (2007) quienes mencionan distintos beneficios al tomar una decisiones en ambientes complejos de manera rápida, apoyándose en la experiencia a través de un sexto sentido, que juega un papel determinante, mejor

conocido como intuición, los encargados de la gestión respondieron que confían en la eficacia de sus decisiones en un sesenta y tres por ciento, aunado al uso de la experiencia que como ya se mencionó anteriormente resultó en un nivel medio con un sesenta y cuatro por ciento.

En tanto que para la variable estrategia, es difícil explicar los resultados, que mostraron un índice de correlación de, es decir insignificante (0.005), sin embargo: Casey y Goldman, 2010; mencionan que el contexto es un elemento importante en el aprendizaje para generar estrategias, construyendo conocimiento a partir de las rutinas desarrolladas a partir de las prácticas, en este estudio el tiempo y la información forman parte de este. Sin embargo estos resultados manifiestan diferencias con la entrevista inicial, dado que esta variable es un elemento sugerido por los propios sujetos.

En tercer lugar la variable emoción con un índice de correlación negativa insignificante (-.151). Sin embargo estudios previos, han señalado la importancia de esta variable, como en el estudio de Lopes et al. (2006); se encontró que los sujetos de la muestra, toman en cuenta a la emoción como un predictor de rendimiento en el trabajo si está relacionado, referente al manejo de estrés y un ambiente positivo de trabajo.

Por último la variable habilidades sociales muestra un índice de (0.616**) lo cual implica de acuerdo a Álvarez y García (2000); Whetten y Cameron (1991); Spagni,

(2011); Fragolius, (2011) que tanto, saber hablar como escribir claro, y tener capacidad para influenciar a los demás es importante para completar con éxito las tareas profesionales de cada día.

Aunque en los principales análisis se encontró que las variables se asocian con un nivel de correlación en su mayoría bajo, puede adjudicarse al hecho de que es la primera vez que se realiza un estudio con estas características, aun así la información obtenida permite que los hallazgos aquí encontrados resulten significativos para la teoría. Esta investigación llena un vacío en la literatura describiendo y relacionando los conceptos teóricos y estudios empíricos aquí planteados para comprender dichos conceptos.

No obstante, dado el carácter de la población y el grado de correlación, los datos deben ser tomados con cautela, ya que el trabajo no está exento de limitaciones, pudiendo destacar que fue un censo con tasa de respuesta de 77.51%.

5.2 Hallazgos

Respecto a los datos arrojados, más allá de los objetivos y las preguntas de investigación, algo que se puede resaltar de los hallazgos, es que a pesar de que casi la mitad de los respondientes muestran un nivel de licenciatura, el nivel de estrategia expresada, muestra igualmente solo un margen de la mitad de uso, pudiendo suponer que debería ser más elevado este concepto, de acuerdo a la preparación obtenida en sus respectivas carreras, dependiendo de la rama de

estudio a la que pudieran pertenecer, solo que para los objetivos de esta investigación no se considero clasificar, en la encuesta.

5.3 Recomendaciones

A la luz de los resultados arrojados en esta investigación, y a pesar de que difieren con los estudios anteriormente mencionados, los datos pueden explicarse aún cuando, las variables aquí expuestas, si son utilizadas en la toma de decisiones o dicho de otra manera, tienen una relación, es conveniente hacer una reflexión de que tan conveniente sería que los encargados de la gestión estén conscientes de las acciones que llevan a cabo, es decir, ¿Están capacitados para identificar los elementos que se encuentran inmersos en el proceso de tomar una decisión? ¿conocen las ventajas de manejar estos elementos? ¿Qué acciones llevan a cabo para implementar o desarrollar estos elementos, tanto en su persona como en el área de trabajo? ¿Perciben el manejo de estos elementos en otras personas? ¿Cuál de estos elementos puede ser resaltado para dar un mejor servicio tanto a clientes internos como externos? Sería recomendable contestar estas preguntas para después de reflexionar y tomar acciones concretas a favor de la eficacia en la toma de decisiones.

De lo anterior y de acuerdo a la revisión teórica, se observa que las personas que son conscientes de su forma de tomar decisiones obtienen una ventaja competitiva

observable en los resultados de la organización, desde el ambiente de trabajo, hasta la eficiencia económica.

Además se hace énfasis en continuar dentro de esta línea de investigación. Es recomendable que los encargados de la gestión señalen la importancia de las habilidades sociales, que implica la comunicación y la influencia, por otro lado, respecto a la experiencia, tomar en cuenta la intuición como medio válido de trabajo de acuerdo a los porcentajes expuestos.

La recomendación en cuanto a la experiencia, intuición y criterio, es estar conscientes de que además de los datos que pueden considerar para ello, el deseo que pulsa el botón es la intuición, que se respalda de las experiencias anteriores y sumado al criterio, se puede llegar al resultado deseado o al más satisfactorio.

Para la estrategia, tiempo e información, se recomienda contar con un plan alternativo para posibles escenarios, a lo que usualmente acostumbran, debido al alto porcentaje de encuestados que cuentan con estudios de licenciatura y que son dueños de restaurantes, por lo que el contemplar varios escenarios para mantenerse activos en el sector les dará mayores oportunidades de obtener ventajas competitivas.

Respecto a la variable emoción la cual mide presión y empatía, es fundamental que el encargado de la gestión a la hora de prestar los servicios, considere la empatía

respecto a los empleados o los clientes, de lo contrario, se reflejará en servicios deficientes y empleados desatentos, causando reacciones negativas, tanto en el ambiente de trabajo como en los comensales. Proponiendo así capacitar y sensibilizar a los encargados de este servicio para que conozcan e identifiquen en la práctica lo que significa la empatía entre empleados y con los propios clientes para que puedan responder asertivamente y poder cumplir con la máxima en el servicio, donde se dice que el cliente siempre tiene la razón.

Y por último, la variable habilidades sociales, la cual mide comunicación e influencia, la recomendación es mantener un buen nivel de comunicación para poder influir de manera positiva en el clima organizacional y con los clientes, a través de una adecuada capacitación informando a los empleados de todos los procesos, de manera clara, precisa y aplicando la influencia para que se lleven a cabo y así prevenir cualquier situación fuera de lo ordinario.

5.4 Áreas de Oportunidad para investigación futura

Se recomienda aplicar a una muestra más amplia del propio sector. Asimismo, aplicar en otro sector, dado que la gestión y la toma de decisiones es universal y se da cotidianamente en cada organización, tanto de servicios como de productos, de cualquier industria.

5.5 Limitaciones

Dentro de las limitaciones que la investigación presente, se encuentra el poco interés del sector por participar en proyectos de investigación de esta naturaleza, argumentando falta de tiempo, desconfianza, temor, entre otros aspectos. Otra limitante es el número de participantes del censo, es decir al contar con una lista oficial, se excluyen un gran número de elementos que pudieran incluirse.

Referencias

- Álvarez, P. y García, J. (2000). Correlación entre los Perfiles Profesional y Académico de los Ejecutivos Españoles. *Dirección y Organización*, 15, 45-51.
- Arias, J., Cruz, H., Pedroza, A., Ordoñez, A., y Herrera, L. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual. *Signo y Pensamiento*. 50, pp. 62-83.
- Arteaga, A., y Soraya, R. (2009). Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones. *Telos*, 11 (3), pp. 386-401.
- Barómetro OMT del turismo Mundial. *Breve visión general de las tendencias clave*, 2010. turismo Internacional.
http://www.captur.travel/web2011/estadisticas_turisticas/docs_barometro/WTOBarom08_2_Junio2010_sp.pdf
- Bisquerra, A, R., y Pérez, E. N. (2007). Las competencias Emocionales. *Educación XX1* (10), pp. 61-82.
- Bonabeau, E. (2003). Don't Trust Your Gut. *Harvard Business Review*, pp. 2-7.

Brida, J., Pereyra, J. S., Such, D. M., y Zarate A. S. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. *Cuaderno de turismo*. No. 22, pp.35-46. ISSN: 1139-7861.

Campos-Arias, A. y Oviedo, H.C. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5),pp. 831-839.

Campos E. S. F., y Loza Chávez, P. M. (2013). Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca Municipal Pedro Moncayo de la ciudad de Ibarra en Mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011. Propuesta alternativa. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/1945>

CANIRAC 2010. PIB. <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restauranero.pdf>

CANIRAC 2012. <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restauranero.pdf>

Cárdenas, Rodríguez, Oscar (s.f) ¿Es el PIB una buena medida de bienestar? Escuela de economía, ponencia en coloquio:
http://www.dcsea.ugroo.mx/fwalla/Ponencias_Coloquio/ponencia%20OCardenas.pdf

- Cardozo, S.N.T., Ugueto, M.M. G., Pérez L. F. G. P., y Infante, C. C. E. I. (2011). Escala de medición del nivel de presencia del pensamiento estratégico. *Visión Gerencial*, 10(2), pp. 256–272.
- Casey, A. J., y Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), pp.167–185.
doi:10.1177/1350507609355497
- Castañeda, J., Arango, S., y Olay, Y. (2009). Economía experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos: Una revisión de diseños y resultados. *Universidad Javieriana*, 22(39), pp. 31-57.
- Cheng, V., Rhodes, J., y Lok, P. (2010). A framework for strategic decision making and performance among Chinese managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), pp. 1373–1395.
doi:10.1080/09585192.2010.488434
- Coll- Hurtado A., y Córdoba y Ordoñez, J., (2006). La globalización y el sector servicios en México. *Investigaciones Geográficas*, no.61, pp. 114-131, UNAM, ISSN: 0188-4611

Colmenares, H. G., y Villasmil, S. L. (2008). Toma de decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de educación superior en Venezuela, *REDHECS*, 5 (3). pp. 44-65

Consejo de Promoción Turística de México, 2013. <http://www.cptm.com.mx/mision-y-vision>

Dane, E., y Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, pp. 33-54.

De Vergara, L., Muñoz, S., y Vivero, S. (2004). Aproximación al proceso de la toma de decisiones en la empresa barranquillera. *Pensamiento y Gestión*, 17, pp. 1-38

Descubre Baja California, 2013.

<http://www.descubrebajacalifornia.com/2012/index.php/tijuana-eventos/expo-ambiente-tijuana-2013>

Discurso Manuel Gutiérrez CANIRAC 2012.

[http://canirac.org.mx/images/comunicacion_y_prensa/files/DISCURSO%20MANUEL%20GUTIERREZ%20CANIRAC\(1\).pdf](http://canirac.org.mx/images/comunicacion_y_prensa/files/DISCURSO%20MANUEL%20GUTIERREZ%20CANIRAC(1).pdf)

Estrada, G. F. (2008). Economía y racionalidad de las organizaciones: los aportes de Simon, A. Herber, *Revista de Estudios Sociales*, (31), 84–103

Fonseca, R. M. E., y Pino, A. M. E. (s.f). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. *Centro de Estudios de Gestión Empresarial*.

Fragoulis, I. (2011). Social Skills for Successful Career Development. *Review of European Studies*, 3(1).

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=sitely&authtype=crawler&jrnl=19187173&AN=63614507&yh=jLxitn73f1dN0wR%2By50dzqiR7nuHAmUAfWrmakHpqmu9wrD2oDlVGC1D68p8coFAicQj6iXA2yAXsDW DmJaZlg%3D%3D&yrcrl=c>

Fuentes, N.A., y Martínez, S. P. (2005). Política empresarial del Estado de Baja California. *Comercio exterior*. 5

García C. B., Carranco G.Z., y Martínez L. E. (2009). El sector turístico mexicano frente a la crisis internacional. *El Cotidiano*, No.157, pp.101–107.

Glöckner, A., y Witteman, C. (2010). Beyond dual-process models: A categorization of process underlying intuitive judgment and decision making. *Thinking y Reasoning*, pp.1-25.

Gobierno del Estado de Baja California, Secretaria de turismo del Estado, 2002.

Impacto del Sector turismo en la Economía de Baja California.

<http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20zonal/centro%20america/Impacto%20del%20turismo%20en%20la%20economia%20de%20Baja%20California.pdf>

González, L. C., Reyes, M. J. L. y López, Z.M.G. (2013). Propuesta de cambio organizacional en la cultura de la S.H.C.P. por medio de la aplicación del modelo de Hofstede. *III- Congreso Internacional de Ciencia, Tecnología y Cultura*. Santiago , Chile.

Gonzalez, M. R., y Obuchi, R. (2010). La ciencia, el arte y la psicología de decidir. *DEBATES IESA* 15 (1), pp.23-26.

Harvey, M., Novicevic, M., Leonard, N., y Payne D. (2007). The role of curiosity in Global Managers ´Decision- Making. *Journal of Leadership an Organizational Studies*, pp.13-43. doi: 10.1177/10717919070130030401

Hernandez, R.E.I. (2010). *Characteristics of Mexican leaders in complex organizations in Monterrey México: an exploratory study of the perceptions of human resource executives*. (Tesis doctoral). Disponible en la base de datos ProQuest. (3397610).

Hernández, S. Fernández, C. y Babbista L. (2010). *Metodología de la Investigación*.
Mc Graw Hill.

Hogarth, R. M. (2010). Intuition: A challenge for psychological research on decision making. *Psychological Inquiry*, 21(4), pp.338–353.

<http://bioestadistico.com/correlacion-no-parametrica-rho-de-spearman>

<http://www.wordreference.com/definicion/gestion>

(INEGI, Censos Económicos 2009).

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf

INEGI 2010, <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/poblacion/>

Jennings, D., y Wattam, S. (1996). Toma de decisiones un enfoque integrado.
México: CECSA. 330pp.

Kalantari, B. (2010). Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and bounded rationality. *Journal of Management History*, 16(4), pp.509–520.
doi:10.1108/17511341011073988

Kamps, J., y Engelbrecht, A. S. (2011). The influence of emotional intelligence on diversity complexity cognition and the attitude towards diversity. *South African Journal of Business. Manage*, 42(3), pp.37-48.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruak, G., Orvis, K., Engel, K. y Langkamer K. (2012). Emotions at work: Leader Knowledge skills, and abilities to enhance soldier performance. *United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*. Technical Report.

Kase, L. (2010). Great Leaders are Great Decision- Makers. *Graziadio Business Review*, pp. 2-6.

Khandelwal, P., y Taneja, A. (2010). Intuitive decision making in management. *The Indian Journal Industrial Relations*. 46 (1), pp. 150-156.

<http://www.freepatentsonline.com/article/Indian-Journal-Industrial-Relations/235631668.html>

Klein, G. A. (1999). *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England. ISBN 0-262-11227-2

Lambarry, V., Rivas, T., y Peña, C., (2010). Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos. *Redalyc*, 18, pp. 146-173.

Lange, R., y Houran, J. (2010). A transliminal view of intuitions in the workplace.

North American Journal of Psychology, 12(3), pp.501–516.

Lazzati, S. (1993). *Claves de la decisión en la empresa. Método y aplicación*.

Buenos Aires: edición macchi.

Lopes, P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. y Slovey, P. (2006). Evidence that EI is related to job performance and effect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, pp.132-138.

Mesurado, B. (2009). Comparación de tres modelos teóricos explicativos del constructo experiencia óptima o flow. *Interdisciplinaria*, 26(1), pp.121–137.

Morfín H. M. C. Administración de Comedor y Bar. (2004). Editorial Trillas 1ª

Edición. México.

Nafukho, F. M. (2009). Emotional Intelligence and performance: need for a additional empirical evidence. *Advance in Developing Human Resources*, pp 671-689.

Nelson, D.B.,y Low G.R.(2007). Emotional Intellicenge: A transformative Theory and Applied Model of positive personal change. *Annals of American Psychotherapy Association*. pp. 30-35.

Núñez, M. G., Romero, G., Rosales, V., y Salón, J. (2009). Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación. *Multiciencias*, 9(3), pp.259–266.

Padua. J. (1987). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: Editorial McGraw-Hill.

Pedroza, H., y Dicovsky, L. (2007). *Sistema de análisis con SPSS*. Managua: IICA.
P.167

Perez-Gonzalez, J., Petrides, K. V., y Furnham, A. (2007). La medida de la inteligencia emocional rasgo. *Ediciones Pirámide*, pp. 79-95.
http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/03/DOCENTE/JUAN CARLOS PEREZ GONZALEZ/PEREZ-GONZALEZ%2C%20PETRIDES%2C%20%26%20FURNHAM%2C%202007 BOOK-CHAPTER SPANISH.PDF

Pérez-Tejada H.E., (2008). Estadística, Ciencias Sociales, Del comportamiento y de la salud, Cengage Learning Latin America, ISBN 970686461X, 9789706864611. 898pp.

PND 2007-2012. http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf

Quijano, G. R. A., Arguelles, L.A., y Pérez, C.C.A. (2012). Poder, experiencia y cultura en constructoras familiares de Campeche México. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*. 1(8). Pp. 36-57.

Rahim, M. A., y Clement, P. (2002). A model of Emotional Intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The international Journal of Organizational Analysis*, 10(4), pp. 302- 326

Rahim, M. A., y Marvel, M. R. (2009). A cross-cultural model of emotional intelligence and corporate entrepreneurship. *Current Topics in Management: Organizational Behavior, Performance and Effectiveness*, No.14, pp.227- 246.

Rivas, T. L. A. (2006). *¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?* México. Segunda Edición.

Robbins, S. P., y Coutler, M. (2010). *Administración*. México: Person Educacion.

Salas, E., Rosen, M. y Díaz, G. D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 36(4), pp. 941-73. doi: 10.1177/0149206309350084

Salmerón, V.P. (2002). Evolución de los conceptos sobre la inteligencia.

Planteamientos actuales de la inteligencia emocional para la orientación educativa. *EDUCATIVA*, XXI (5). pp. 97- 121.

Sánchez, G. N. y Vergara, E. I. (2012) Consideraciones para la selección de técnicas

MCDA. *Revista Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*. 8(2), pp. 16-33.

ISSN: 1405-924X

Sánchez, M. I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, pp. 1-39.

Sánchez, N. T. C., Ugueto, M. G., Lobo, F. G. P., y Colmenares, C. E. I. (2011).

Escala de medición del nivel de presencia del pensamiento estratégico. *Visión Gerencial*, (2), pp. 256–272.

SCIAN, (2007). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*.

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian2007_1.pdf

SECTUR, (2011). *Quinto informe de labores Secretaría de turismo*.

http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1410/1/images/Quinto_Informe_Labores_SECTUR.pdf

SECTUR Glosario Data Tur. <http://datatur.sectur.gob.mx/wb/datatur/glosario?letter=A>

Shepherd, D. (2011). Multilevel Entrepreneurship Research: Opportunities for Studying Entrepreneurial Decision Making. *Journal of Management*, 37(2), pp. 412-20. doi: 10.1177/0149206310369940.

Sinclair, M., y Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: myth or decision-making tool? *Management Learning*, 36, pp. 353-370.

Singh, A., y Singh, A. (2009). Leadership Grid between Concern for People and Intuition. *Leadership and Management in Engineering*, 9(2), pp.71–82.

Spagni, B. (2011). Asociación entre el desarrollo de las Habilidades Sociales y el rendimiento académico de los alumnos en el aula de Estadística. *XIII CIAEM-IACME*, pp. 1-8.

Tessema D., B. (2010). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Project Management: A Quantitative Study*. (Tesis doctoral). Disponible en la base de datos ProQuest. (AAT 3402253). Buscarla con Dadedi..

Trujillo, F. M., y Rivas, T. L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de Inteligencia Emocional. *INNOVAR*, 25, pp. 9-24.

Trujillo, F. M., (2006). La Inteligencia Emocional de directivos de Centros de Investigación y la Productividad. Caso de estudio. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Instituto Politécnico Nacional. Instituto Politécnico Nacional, (Tesis Doctoral).

UABC, (2005) Documento.

UNESCO. (1999). Hacia una pedagogía del conocimiento. La Habana - Cuba.

Vargas, T. H., y León, M. M. (2006). Cultura Nacional en Costa Rica: un estudio exploratorio, descriptivo desde el modelo Hofstede. *Revista Costarricense de Psicología*, pp.55-60.

Vélez, E. M. I. (2007). Aprender significa “perfeccionarse siguiendo un camino” El proceso de toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje organizacional. *Semestre Económico*, 10(19), pp. 69–84.

Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (1991). *Developing Management Skills* (2da ed.). New York, NY: Harpers Collins.

Woiceshyn, J. (2011). A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*, 104(3), pp.311–323. doi:10.1007/s10551-011-0910-1

Zarate, T., Marvie, S. (2010). La Inteligencia Emocional y el sector financiero Colombiano, *EAN*, 69: pp.148-165.

Anexos

Anexo 1. Entrevista

El día viernes 23 de marzo del 2012, se aplicó la entrevista, la cual se describe como semi-estructurada en promedio se realizaron 5 preguntas específicas y 3 de carácter general a los encargados de la gestión de distintos restaurantes de la ciudad de Ensenada, que en promedio tomaron entre 20 a 30 minutos en su aplicación, esto dependió de la facilidad de palabra y la orientación que le dieran a la respuesta. Con el objetivo de captar elementos coincidentes con la teoría para la construcción del modelo de variables para este estudio.

Las preguntas se generaron hacia la toma de decisiones, buscando extraer de manera general, cuáles son las herramientas para esta actividad en el diario acontecer. Un ejemplo de éstas son: ¿cómo es la toma de decisiones ordinarias, aplican alguna estrategia?, ¿qué herramientas usa en el día a día?, ¿cómo describe una circunstancia extraordinaria y como la resuelve?, ¿Dónde se para el encargado de la gestión para la toma de decisiones?, ¿Cuál es el perfil o los requisitos para un encargado de la gestión?, ¿Cuáles son las actividades de un encargado de la gestión? A lo que los respondientes contestaron de manera específica lo siguiente.

Sujeto 1:

Para el sujeto uno, el tiempo de experiencia como encargado de la gestión, en este caso en particular (gerente y dueño), es de 27 años, con escolaridad a nivel bachillerato, comentando que ha sido maestro en escuelas técnicas de alimento y bebidas, entre las actividades que realiza en dicho puesto se encuentran cuidar los recursos, el inventario, las ventas y la atención al cliente. Respecto a la toma de decisiones y como es su repuesta fue “agarrar al toro por los cuernos”, es decir al momento de la situación resolverla y no dejar crecer los problemas, observar a los empleados con las características que el restaurant requiere.

Entre estas características se encuentra la honestidad, la limpieza y él como encargado de la gestión debe estar al pendiente de los impuestos por que la “experiencia” así se lo marca y es molesto pagar multas y recargos. Por otro lado menciona como herramientas necesarias en su actividad tener “carácter”, comunicación, resolver problemas de la mejor manera, la importancia del cliente y su satisfacción ante el precio, calidad, atención e higiene.

Para tener buen precio, el entrevistado ahondó en el costo y los desperdicios y las acciones que aplica para evitarlo, para así lograr un precio justo para el cliente. Respecto a cómo actuar en una determinada situación que sea conflicto (presión o estrés) él contestó “cabeza fría, mesura y no exaltarse” y dio un ejemplo de cómo en un momento de estrés por la pérdida de una tarjeta de crédito de un cliente, el

tuvo que “reaccionar” como ya se menciono para remediar la situación. A demás aclaró que otro tipo de circunstancias se apoya de la intuición para tomar decisiones, por ejemplo si él piensa que algo está pasando (robo hormiga), después de intuirlo, se hace de información para tomar una decisión de acuerdo a la experiencia y criterio.

Sujeto 2:

El siguiente entrevistado manifestó tener más de 11 años de experiencia de manera profesional, aunque su trayectoria en la industria viene de tradición familiar, cuenta con nivel licenciatura y entre las actividades que menciona a realizar como encargado de la gestión son primero la manera de atraer clientes a través de promociones, visitas, correos, seguido de la coordinación de sus empleados de acuerdo a las necesidades del día, estar al pendiente de los controles administrativos y de los costos.

También hizo referencia a la “experiencia” como una actividad o herramienta para realizar las tareas o actividades que tiene asignadas, entre las características para el perfil del puesto que él describe como necesarias se encuentra el tener que conocimientos en el área de gastronomía (experiencia), saber de administración, contabilidad y costos como elementos generales y básicos para realizar las actividades del puesto de gerencia y gestión. Respecto a cómo toma las decisiones,

él menciona un elemento a considerar en esta industria que son las temporadas, porque de ello dependerán las actividades y decisiones a tomar.

Esto se refiere a que con cuánto personal debe contar para dichas temporadas, la materia prima que deberá adquirir (cantidades), y las acciones que pudieran suscitarse en la operación diaria, es decir el objetivo principal es mantener la satisfacción del cliente y en el momento que algo surja el encargado de la gestión, delega a los subordinados la siguiente enmienda “ que haría mi jefe”, logrando mantener la calidad del servicio con este pensamiento, y dando carta abierta a los empleados a actuar bajo este dicho.

Sujeto 3:

En cuanto al sujeto número tres estos son los datos, 28 años de experiencia, con preparatoria como escolaridad, y entre las actividades a las que el sujeto de entrevista responde se encuentran las compras, las ventas, cierre de eventos, descuentos, costeo de recetas, y costeo de eventos, a de más el servicio, control de personal para que exista un “buen ambiente”, coordinación, supervisión mantenimiento del inmueble y cuestiones distintas por temporadas.

Entre los requisitos para el perfil del puesto que comanda él mencionó la “experiencia” en primer término y como segundo pero de la misma magnitud fue “buena actitud” (positiva), además la capacidad, y honestidad, refiriéndose en concreto a la actitud como un elemento sobresaliente que sin este no se logran las

cosas, citando textualmente lo siguiente: “ la experiencia y la capacidad se compran, la actitud, no”.

Respecto a cómo realiza la toma de decisiones él respondió que depende de la situación, se analiza el motivo y se toma la decisión de acuerdo a la “experiencia” sirviendo de mucho, en cuanto a la “actitud” menciona que tiene que ver cómo influye y comunica.

Anexo 2 Instrumento, validez de contenido

Analizar la validez de contenido del instrumento para la Toma de Decisiones

Antecedentes:

Se eligieron 3 cuestionarios que involucran los constructos que el presente cuestionario refleja: Trujillo (2006), el cual es llamado Mar-truj aplicado a directivos del cual se obtiene la información habilidades sociales, (empatía), dicho instrumento fue validado por expertos entre otros análisis. El siguiente cuestionario fue elaborado por Cooper y Swaf (1997), aplicado al liderazgo y a las organizaciones, basado en normas estadísticas nacionales confiables retomando la información para la variable emoción, (presión y la intuición). Y por último del autor Hendrie Weisinger (1998), donde se complementa la variable de habilidades sociales.

El instrumento resultante se integro por 51 ítems agrupados en cinco variables fundamentales cuya técnica es de escalamiento es de tipo Likert de siete categorías de respuesta, en el cual las anclas son 1=nunca y 7= siempre, ver tabla x.

Definición Conceptual de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN
Experiencia Casey, A. J., y Goldman, E. F. (2010)	Derivado de los estrategia griegas, indica un conjunto de maniobras para superar un enemigo En las organizaciones, la estrategia se puede aplicar a varios niveles, relativa a la totalidad de una empresa o en relación con un producto específico (Andrews, 1980
Estrategia Real academia de la lengua 2009	Se define como el arte, de traza para dirigir un asunto.
Emociones Goleman 2002	Se define como la captacion de sentimientos , necesidades e intereses ajenos.
Habilidades Sociales Rahim. M., Clemente 2002	Se define como la capacidad para hacer frente a los problemas sin degradar los que trabajan con el o ella, para no permitir que los sentimientos propios o ajenos sean negativos inhibiendolos, y para manejar con tacto efectivo y una pizca de diplomacia los conflictos
Toma de Decisiones Cabeza De Vergara et al. 2004 2004	Se definen como un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y una obligacion o tarea por ejecutar.

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario tiene como objetivo central identificar la toma de decisiones y los elementos que influyen, para garantizar la eficacia, ver tabla x.

Se solicita su colaboración para establecer la validez de contenido, en caso de aceptar le sugerimos leer cuidadosamente las siguientes instrucciones:

Lea cuidadosamente los siguientes enunciados.

- A continuación juzgue cada ítem de manera individual comparando el contenido del ítem con la definición de la variable de estudio.

Cuestionario

	J-1	J-2	J-3	J-4	J-5	J-6
p1 A veces tengo la solución correcta sin tener las razones.						
p2 Mis corazonadas suelen ser acertadas.						
p3 Visualizo mis meta futuras.						
p4 Puedo ver el producto terminado, o el cuadro antes de que esté completo						
p5 Creo en mis sueños aún cuando otros no los vean ni los entiendan.						
p6 Cuando me veo ante una elección difícil, sigo mi corazón.						
p7 Presto atención cuando las cosas no me parecen del todo bien						
p8 Una vez que me he decidido, rara vez cambio de opinión						
p9 Cuando alguien tiene una opinión distinta a la mía, me cuesta aceptarla						
p10 Confío en mi intuición para tomar decisiones						
p11 La gente dice que yo soy un visionario						
p12 El tiempo que tengo para tomar la decisión es limitado						
p13 El tiempo que tengo para tomar la decisión está presionado						
p14El tiempo que tengo para tomar la decisión es extenso						
P15El tiempo que tengo para tomar la decisión es sin limite						
P16La información con la que cuento para tomar decisiones es complicada						
P17La información con la que cuento para tomar decisiones es limitada						
P18La información que considero para decidir, involucra todas la partes implicadas						
P19Me siento presionado por no tener seguridad en el empleo						
p20La relacione con el jefe inmediato es estresante						
p21Me presiona cambiar de prioridades en el trabajo						
p22Las relaciones con los compañeros de trabajo son estresantes						
p23El exceso de trabajo me estresa						
p24Me presiona no tener control de la carga de trabajo						
P25 Es estresante la flexibilidad para hacer frente a emergencias de familia o personales						

P26La constante vigilancia en mi desempeño me presiona						
P27Me estresa obtener reconocimiento o premio por mi trabajo						
P28Es estresante la presión para cumplir con las fechas de entrega.						
P29Me presiono al tener papeleo pendiente o acumulado						
p30La flexibilidad del horario de trabajo es estresante						
p31Me presiono por el tiempo para transportarme de ida y regreso al trabajo						
p32Me agrada interactuar con personas						
p33Me doy cuenta cuando una persona se encuentra molesta						
p34La mayor parte del tiempo soy servicial y atento con las personas						
pM3e siento cómodo con las personas extranjeras						
P36Me apena interactuar con las personas						
P37Comunico mis experiencias en forma explícita						
P38Identifico el impacto de mi conducta sobre los demás						
P39Resuelvo conflictos						
p40Llego a acuerdos con los demás						
p41Medio en los conflictos con los demás						
p42Comprendo a los demás y soy comprendido						
p43Me interesa influir sobre los demás						
p44Me siento seguro al lograr persuadir a los demás						
P45Influyo sobre los demás de manera directa						
P46Los demás confían en mí						
P47Me gusta trabajar en equipo						
P48Hago que los demás se sientan bien						
P49Convenzo a los demás para compartir responsabilidad						
p50Impongo mis ideas						
p51Cuando tomo una decisión es acertada						
p52Cuando sucede algo inesperado, lo que decido hacer es lo correcto						
P53Al aplicar lo que creo conveniente, es acertado						
P54Cuando aplico una acción para decidir siempre estoy en lo correcto						
P55Cuando tomo una decisión en general todo lo que se hizo estuvo bien						
P56Cuando tomo una decisión es con la mayor claridad.						

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos

CLAVE

1= Experiencia; 2= Estrategias; 3= Emociones; 4= Habilidades Sociales; 5= Toma de decisiones.

Después de que cada juez llevara a cabo el análisis de los ítems y haber elegido uno de los elementos de la clave, se procedió a realizar un análisis de frecuencias, en el programa estadístico SPSS, para determinar dichos resultados y seleccionar los ítems que obtuvieron las mayores frecuencias, obteniendo los siguientes resultados. Lo que implica que a partir de 60% y hasta 100% los ítems pueden permanecer con modificaciones a la redacción. Por lo contrario de 59% o menos, se considera eliminarlos debido al criterio de los jueces, ver tabla 3.

Tabla 3. Selección de ítems

Nombre de la Variable	ÍTEMS				
	Muy Malos	Malos	Modificable	Muy buenos	Excelentes
	50%	50% 59%	60% 79%	80% 89%	90%
Experiencia	4,7,54,16				
Estrategia	55		3,11,12		
Emociones	26,		1,10,15,25,30,31,32,	2,5,6,9,33,34,35,36	24,28,29
Habilidades Sociales	48		14,27,38,45,49,50,53,	39,40,41,42,43,46,47,51,52	37
Toma de decisiones			8,13,17,18,21,22,44,	19,20,23	

Eliminar ítems (50 a 59%)
Dejar ítems (de 80 a 89 y de 90 a 100%)
Modificar ítems de (60 a 79 %)

Fuente: Elaboración propia

Enseguida de hacer el vaciado de las frecuencias de la tabla anterior, se procedió a contabilizar los ítems que permanecieron por variable, quedando de la siguiente manera, procediendo a construir el nuevo modelo utilizando, ver tabla 4.

Tabla 4. Ítems propuestos para el instrumento de medición

VARIABLE	Número de Ítem	Cantidad de Ítem
Experiencia	0	0
Estrategia	3	3
Emociones	18	21
Habilidades Sociales	17	38
Toma de decisiones	10	48
TOTAL:		48

Fuente: Elaboración propia

Por último, se procedió a unificar las acotaciones y puntajes de los expertos, pregunta por pregunta, producto de ello se obtuvo el instrumento final que, de acuerdo a este proceso, se debe proceder a eliminar 7 ítems que no reflejan vinculación con los constructos presentados al inicio, dejando como resultado para el instrumento, un número de 48 ítems.

Anexo 3 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión	Indicador	Instrumento base	ítem	Escala
Toma de Decisiones	Eficacia	Veces que funciona Número de veces en que se hizo lo correcto	Mar- Truj 2005	50 al 55	Likert 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Pocas veces 4) De vez en cuando 5) A veces 6) Casi siempre 7) Siempre
Experiencia	Intuición Criterio	Confiar en lo experimentado Decidir de acuerdo con la experiencia y con seguridad	Barrera Ramírez, S. P., Salazar Flores, F. 2004	1 al 9	Likert 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Pocas veces 4) De vez en cuando 5) A veces 6) Casi siempre 7) Siempre
Estrategia	Tiempo Información	Tiempo para dar una respuesta Información necesaria par a decidir	Entrevista a los sujetos de estudio	10 al 16	Likert 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Pocas veces 4) De vez en cuando 5) A veces 6) Casi siempre 7) Siempre
Emociones	Empatía Presión	Facilidad par comprender la situación Cituaciones y elementos que se presentan	Mar-Truj 2005	17 al 33	Likert 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Pocas veces 4) De vez en cuando 5) A veces 6) Casi siempre 7) Siempre
Habilidades Sociales	Comunicación Influencia	Capacidad de analizar la información Manejo del lenguaje lógico Aplicar táctica para convencer Aplicar tácticas para inducir	Mar-Truj 2005	34 al 45	Likert 1) Nunca 2) Casi nunca 3) Pocas veces 4) De vez en cuando 5) A veces 6) Casi siempre 7) Siempre

Anexo 4 Pruebas de normalidad

Variable Experiencia

Estadísticos

Experiencia

N	Válidos	92
	Perdidos	0
Asimetría		-.641
Error típ. de asimetría		.251
Curtosis		.500
Error típ. de curtosis		.498

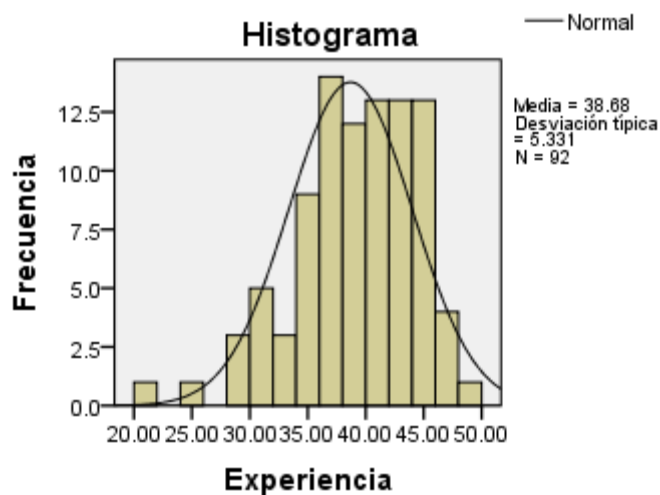
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

			Experiencia
N			92
Parámetros normales ^{a,b}	Media		38.8804
	Desviación típica		5.48493
Diferencias más extremas	Absoluta		.074
	Positiva		.067
	Negativa		-.074
Z de Kolmogorov-Smirnov			.713
Sig. asintót. (bilateral)			.690
Sig.			.658 ^c
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Intervalo de confianza de 95%	Límite inferior	.648
		Límite superior	.667

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

c. Basado en 10000 tablas muestrales con semilla de inicio 334431365.



Variable Estrategia

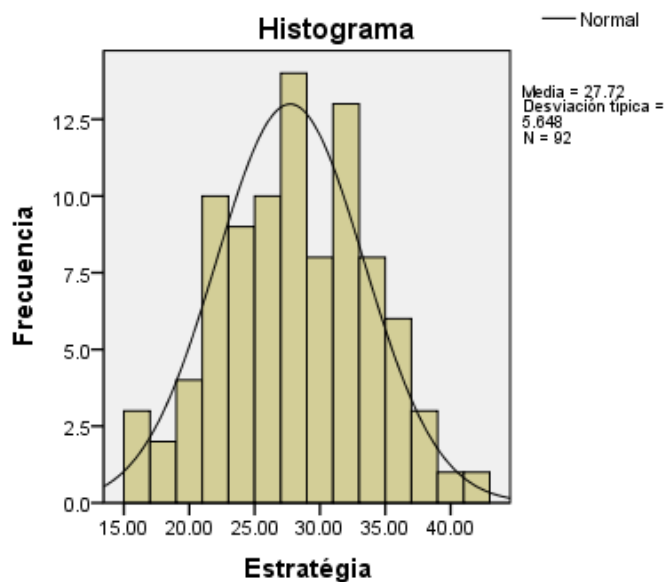
Estadísticos

Estrategia		
N	Válidos	92
	Perdidos	0
Asimetría		-.012
Error típ. de asimetría		.251
Curtosis		-.460
Error típ. de curtosis		.498

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

			Estrategia
N			92
Parámetros normales ^{a,b}	Media		27.7174
	Desviación típica		5.64777
Diferencias más extremas	Absoluta		.067
	Positiva		.054
	Negativa		-.067
Z de Kolmogorov-Smirnov			.645
Sig. asintót. (bilateral)			.799
	Sig.		.775 ^c
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Intervalo de confianza de 95%	Límite inferior	.767
		Límite superior	.783

- a. La distribución de contraste es la Normal.
- b. Se han calculado a partir de los datos.
- c. Basado en 10000 tablas muestrales con semilla de inicio 1502173562.



Variable Emoción

Estadísticos

Emoción

N	Válidos	92
	Perdidos	0
Asimetría		.345
Error típ. de asimetría		.251
Curtosis		.263
Error típ. de curtosis		.498

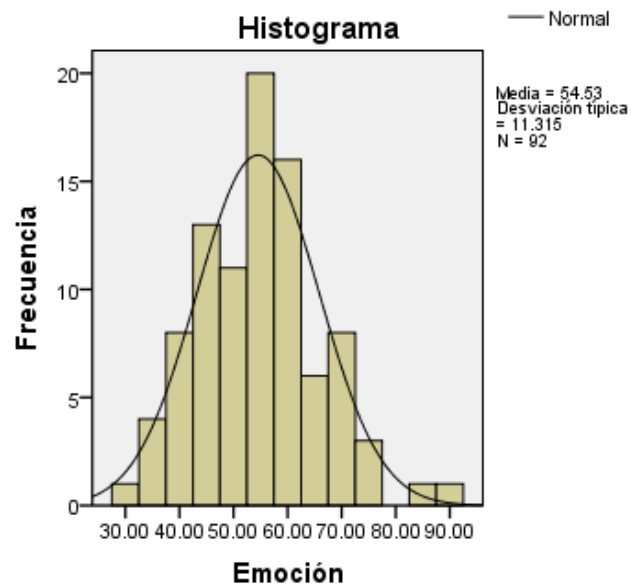
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

			Emoción
N			92
Parámetros normales ^{a,b}	Media		54.5326
	Desviación típica		11.31512
Diferencias más extremas	Absoluta		.075
	Positiva		.075
	Negativa		-.044
Z de Kolmogorov-Smirnov			.717
Sig. asintót. (bilateral)			.683
	Sig.		.657 ^c
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Intervalo de confianza de 95%	Límite inferior	.647
		Límite superior	.666

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

c. Basado en 10000 tablas muestrales con semilla de inicio 743671174.



Variable Habilidades Sociales

Estadísticos

Habilidades

N	Válidos	92
	Perdidos	0
Asimetría		-.321
Error típ. de asimetría		.251
Curtosis		-.730
Error típ. de curtosis		.498

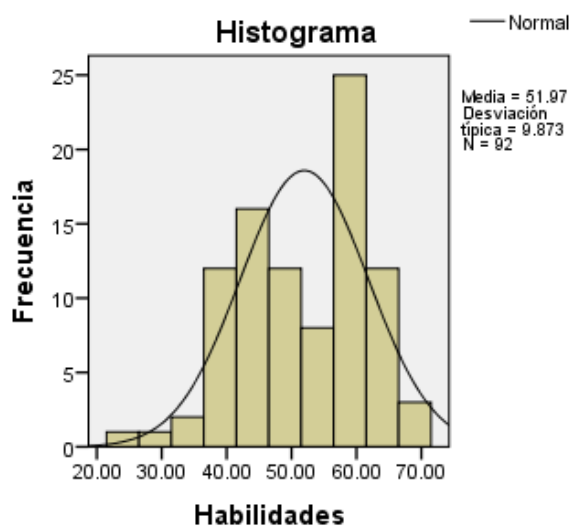
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

			Habilidades
N			92
Parámetros normales ^{a,b}	Media		51.9674
	Desviación típica		9.87332
Diferencias más extremas	Absoluta		.164
	Positiva		.080
	Negativa		-.164
Z de Kolmogorov-Smirnov			1.573
Sig. asintót. (bilateral)			.014
	Sig.		.012 ^c
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Intervalo de confianza de 95%	Límite inferior	.010
		Límite superior	.015

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

c. Basado en 10000 tablas muestrales con semilla de inicio 957002199.



Variable Toma de decisiones

Estadísticos

TomaDecisiones

N	Válidos	92
	Perdidos	0
Asimetría		-.981
Error típ. de asimetría		.251
Curtosis		.463
Error típ. de curtosis		.498

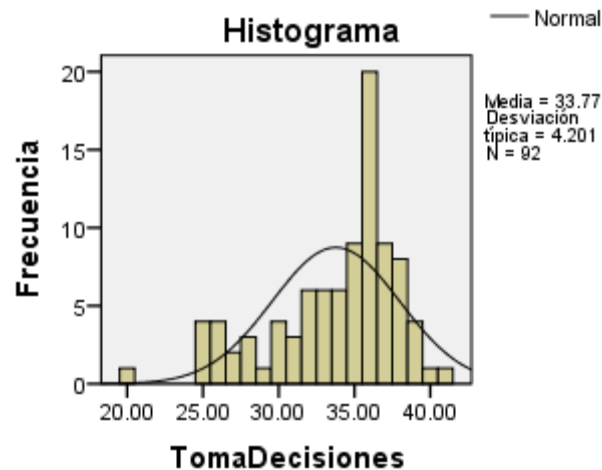
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

			TomaDecisiones
			s
N			92
Parámetros normales ^{a,b}	Media		33.7717
	Desviación típica		4.20126
Diferencias más extremas	Absoluta		.180
	Positiva		.092
	Negativa		-.180
Z de Kolmogorov-Smirnov			1.729
Sig. asintót. (bilateral)			.005
	Sig.		.005 ^c
Sig. Monte Carlo (bilateral)	Intervalo de confianza de 95%	Límite inferior	.004
		Límite superior	.007

a. La distribución de contraste es la Normal.

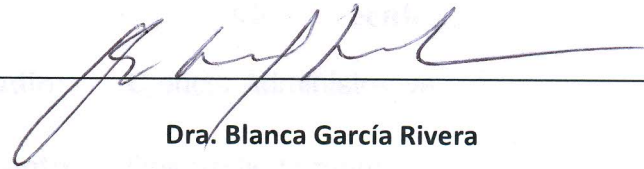
b. Se han calculado a partir de los datos.

c. Basado en 10000 tablas muestrales con semilla de inicio 112562564.



CONSTANCIA DE APROBACIÓN

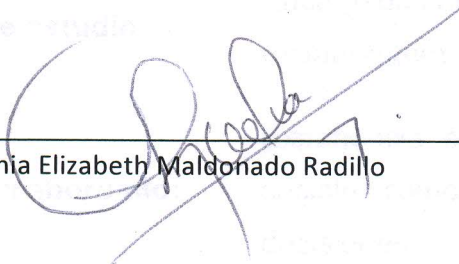
Director de Tesis:



Dra. Blanca García Rivera

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.-



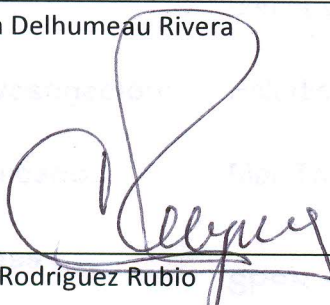
Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo

2.-



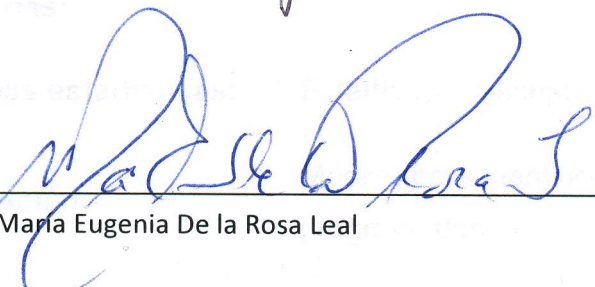
Dra. Sheila Delhumeau Rivera

3.-



Dr. Carlos Rodríguez Rubio

4.-



Dra. María Eugenia De la Rosa Leal