

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE
EJECUTIVOS CON DIFERENTES CULTURAS QUE LABORAN EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

ALI JOSUE FARACH GIRON

CARNET 10458-08

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE
EJECUTIVOS CON DIFERENTES CULTURAS QUE LABORAN EN GUATEMALA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
ALI JOSUE FARACH GIRON

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: MGTR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. MARIO FERNANDO RODRIGUEZ ALVAREZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. YADIRA IVONNE BARRIOS CACERES DE BARRIOS



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052108-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante ALI JOSUE FARACH GIRON, Carnet 10458-08 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051321-2017 de fecha 6 de septiembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE EJECUTIVOS CON DIFERENTES CULTURAS QUE LABORAN EN GUATEMALA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de agosto del año 2017.

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440
Fax: 24262626 ext. 2486
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

FH/ap-NT-148-13

Guatemala,
09 de julio de 2013

Señor
Alí Josué Farach Girón
Presente

Estimado señor Farach:

De acuerdo al dictamen rendido por el Comité Revisor de Anteproyectos de Tesis de esta Facultad, se conoció el anteproyecto de tesis presentado por el estudiante **Alí Josué Farach Girón**, carné No. **10458-08**, de la Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, el cual se titula: "**Características del proceso de toma de decisiones según la percepción de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas de trabajo que laboran en Guatemala**". El Comité resolvió **APROBAR** el anteproyecto, y nombrar como asesor al Magíster Mario Rodríguez.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

MGTR. LUCRECIA ELIZABETH ARRIAGA GIRÓN
SECRETARÍA DE FACULTAD



*ap
Ccfile

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

DEDICATORIA

A DIOS,

Por hacer de mí la persona que soy hoy en día, por darme la sabiduría y la fortaleza para no rendirme y por cada una de las bendiciones que me ha dado.

A MIS PADRES,

Por su infinito apoyo, por creer en mí, porque nunca me hizo falta nada en todo este camino gracias a ellos, porque siempre estuvieron para mí en mis momentos más difíciles, por sus sabios consejos y por sobre todo por su amor incondicional.

A MIS HERMANOS,

Por animarme siempre a no rendirme y a continuar hasta el final, por sus palabras y muestras de apoyo, por estar siempre conmigo, por cada uno de los momentos que hemos vivido juntos y por su gran amor.

A MIS ABUELOS,

Por cada uno de sus consejos llenos de sabiduría y amor, por sus palabras de ánimo y muestras de cariño.

A MI DEMAS FAMILIA,

Por haberme acompañado y alentado en todo momento, por ser esas personas tan especiales para mi vida y que siempre me han demostrado su amor y cariño.

A MIS AMIGOS,

Por cada una de los momentos y aventuras que hemos vivido, por crear momentos alegres en mi vida y estar en los momentos más difíciles. Por darme su confianza y respeto.

AGRADECIMIENTOS

**A MIS
CATEDRATICOS,**

Por cada una de sus enseñanzas y lecciones que han sido de tanto valor para mi vida.

A LA UNIVERSIDAD,

Por los valores que me transmitieron y formar el profesional que soy hoy en día.

**A CADA PERSONA
QUE ME APOYO EN
ESTE PROYECTO,**

Gracias a cada una de las personas que me brindaron su apoyo con sus palabras, acciones y muestras de cariño, gracias a cada una de las personas que me brindaron su tiempo y me compartieron sus experiencias que fueron de suma utilidad para mi tesis.

ÍNDICE

I.	Introducción	1
	Antecedentes nacionales.....	1
	Antecedentes internacionales.....	5
	Proceso de toma de decisiones.....	11
II.	Planteamiento del problema	34
2.1	Objetivos	34
2.1.1	Objetivos generales.....	34
2.1.2	Objetivos específicos.....	35
2.2	Unidad de análisis.....	35
2.2.1	Definición conceptual.....	35
2.2.2	Definición operacional.....	36
2.3	Alcances y límites.....	37
2.4	Aporte.....	37
III.	Método.....	39
3.1	Sujetos.....	39
3.2	Instrumento.....	40
3.3	Procedimiento.....	40
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	41
IV.	Presentación de Resultados.....	42
V.	Discusión de Resultados.....	62
VI.	Conclusiones.....	70
VII.	Recomendaciones.....	72
VIII.	Referencias.....	73

Anexo

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal conocer la percepción sobre los estilos en la toma de decisiones de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en distintas empresas en Guatemala.

Esta investigación es de tipo cualitativo y se tomó como muestra a un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en Guatemala, el grupo se conformó por 6 individuos de género masculino y cada uno de distinta nacionalidad y diferente grado de escolaridad.

El estudio se llevó a cabo por medio de la realización de entrevistas semi estructuradas conformadas por 8 preguntas abiertas, y la aplicación de un test para identificar el estilo de toma de decisiones que tiene cada uno de los entrevistados.

Se logró concluir que no es posible contrastar la cultura de cada uno de los individuos entrevistados ya que de acuerdo con los resultados se puede apreciar que sus cualidades, rasgos personales, valores y creencias son los que influyen al momento de que cada uno de los ejecutivos toma una decisión; también se concluyó que no existe un estilo de toma de decisiones dominante, sin embargo el estilo “conceptual” es el que más se ve reflejado, apareciendo en 3 de los ejecutivos entrevistados, mas no se establece como dominante ya que se ve reflejado junto con una combinación de otro estilo.

Finalmente se aconseja a cada uno de los ejecutivos conocer más acerca de su estilo de toma de decisiones y buscar capacitarse en las mejores prácticas de toma de decisiones ejecutivas, para poder tener un mejor balance al momento de tomar una decisión importante a nivel laboral.

I- INTRODUCCIÓN

Es importante conocer que las decisiones se presentan en todos y cada uno de los niveles de la organización, sean de mayor o menor importancia; implican una acción o proceso que conlleva a un fin o meta establecida.

Es de ayuda conocer qué procesos se deben emplear y comprender para tomar decisiones efectivas y precisas dentro de la organización y el puesto de trabajo. Es por ello que en este trabajo se realiza una investigación basada en autores y textos que se refieren a la toma de decisiones y su utilización como una herramienta de uso diario en el estudio de las organizaciones y la administración.

Para alcanzar una efectiva toma de decisiones se necesita una selección racional, primero se debe establecer el objetivo que se desea alcanzar, tomando en cuenta diversas alternativas, se debe realizar una evaluación de las ventajas y limitaciones para elegir la que se considere más apropiada para el logro del objetivo propuesto.

La toma de decisiones es un proceso que vive una persona todos los días, ya que tanto en el área personal como profesional se está en constante elección de alternativas. Dentro de una empresa la complejidad de este proceso dependerá de las situaciones implicadas, la herencia cultural en la que se ha sido educado para tomarlas, así como los elementos que estén en conflicto y el valor emocional o económico que estas posean para la persona encargada dentro de la institución de elegir las decisiones. Con el fin de profundizar en la investigación se citaran varios autores que se han interesado en el tema.

Por lo que la presente investigación se realizó con el objetivo de conocer la percepción sobre los estilos en la toma de decisiones de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en distintas empresas en Guatemala.

En el ámbito guatemalteco, se realizaron las siguientes investigaciones, iniciando con la tesis de tipo cualitativo de Urizar (2013) quien tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de colaboradores de mandos medios, con respecto a los

estilos de toma de decisiones por parte de las gerencias de una organización dedicada a servicios técnicos terrestres aeroportuarios, en la ciudad de Guatemala. Para ello entrevistó a un grupo de diez sujetos de género masculino que ejercían el puesto de supervisión y que poseían experiencia en el área operativa a la que pertenecían, a través de una entrevista semiestructurada compuesta por 21 preguntas abiertas. Según el análisis de la información de cada sujeto de manera individual, concluyó que las manifestaciones del estilo de toma de decisión racional evidenciadas por el equipo gerencial presentan un proceso lógico y efectivo, eficiente búsqueda de la información que producen a argumentos sólidos y constantes creados por las gerencias al tener una percepción clara del problema. Dentro de las manifestaciones del estilo de toma de decisión creativa se presenta la innovación, mientras que en las de estilo racional acotada se presenta limitada comparación de problemas actuales con situaciones suscitadas en el pasado. Por lo cual el autor recomienda a las gerencias de la empresa tomar en cuenta otros tipos de toma de decisiones para poder ampliar el esquema que actualmente utilizan tomando en cuenta metodologías que pueden ayudar a la expansión de la misma organización como la creatividad para manejar procesos completamente nuevos original y funcionales que los diferenciarán de otros empresas del mismo tipo.

Por su parte, Flores (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo la cual tuvo como objetivo conocer cuál era la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones en jefes y gerentes de una empresa comercial. El instrumento utilizado en el estudio fue un cuestionario para medir la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones, realizado por la autora del proyecto de investigación, en el cual se midieron cuatro factores: honestidad, justicia, respeto y responsabilidad, tomando de muestra a un grupo de 30 gerentes de una empresa comercial. Sus principales resultados mostraron que la mayoría de los jefes y gerentes tendieron a ser éticos y que había una correlación entre la ética profesional y los años de laborar en la empresa, lo que significó que a mayores años de laborar en la empresa, menor juicio ético tuvieron, y viceversa. El autor concluyó que se pudo conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones de jefes y gerentes, mediante el cuestionario realizado, el cual brinda un resultado cualitativo y por último recomienda aplicar dicho estudio en otro tipo de organizaciones, y promover la aplicación de la

ética, con el objetivo de mantener climas laborales positivos, motivación de los colaboradores y aumento en la productividad y eficacia de la empresa.

En el mismo orden de ideas, Larreinaga (2008) realizó un estudio de tipo descriptivo en el cual propone como objetivo principal conocer la percepción que tienen los docentes de diversificado de una empresa familiar educativa sobre la toma de decisiones de la Junta Directiva y la repercusión de éstas en su desempeño laboral. Para este estudio se aplicaron dos cuestionarios, uno para los catedráticos de diversificado que permitió conocer la percepción de éstos con respecto a la toma de decisiones de la Junta Directiva, y el otro para los miembros de la misma que permitió conocer la importancia que tienen cada uno de los pasos a seguir en un proceso de toma de decisiones para cada uno de las personas. Para efectos de esta investigación se tomó como sujetos de estudio, a los 30 miembros del claustro de maestros, del área de diversificado que se encuentran en un rango de 22 a 76 años de edad, de ambos géneros y de diferente nivel educativo, en donde la mayor parte de los mismos están ubicados en un nivel socioeconómico medio, radicados en diversas áreas de la República de Guatemala. De la misma manera, se tomó como sujetos de estudio a los miembros de la junta directiva de la empresa, los cuales oscilan entre 38 y 82 años de edad. Con este estudio se concluyó que la mitad de los catedráticos de diversificado de la institución, es decir un 50%, se encuentran en un nivel bueno de percepción con respecto al proceso de decisiones de la Junta Directiva, mientras que un 47% de estos se encuentran en un nivel no adecuado, siendo éste un porcentaje bastante alto, que determina que las decisiones tomadas en Junta Directiva repercuten en la calidad del desempeño laboral de los colaboradores. Esto debido a distintos factores tales como la falta de comunicación de jefes hacia subalternos, así como la falta de equidad de los jefes hacia todos sus empleados, por lo tanto recomienda a los miembros de la Junta Directiva capacitarse en cuanto a los procesos de toma de decisiones, para que de esta manera, las decisiones que se tomen a futuro sean mucho más certeras que las actuales.

Asimismo, García (2006) llevó a cabo en el municipio de Huehuetenango una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como principal objetivo determinar los criterios sobre los cuales basan los gerentes, directivos o administradores de las pequeñas empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Huehuetenango, sus

decisiones. Para ello, se realizó un cuestionario que se dirigió a los responsables de tomar decisiones en cada una de las pequeñas empresas, entre ellos, propietarios, administradores, gerentes o empresarios. El autor da como principal resultado, que la mayoría de los pequeños empresarios utilizan algún tipo de lineamiento que les orienta para tomar decisiones referentes a problemas o estrategias que puedan generarse. A lo cual concluye que los criterios de decisión utilizados son la experiencia, la atención al cliente, la calidad del servicio o producto, la percepción del problema y el reglamento interior de trabajo. Y recomienda a los empresarios considerar toda la información que se genere para aprovecharla al máximo, para lo cual debe crearse un proceso de recopilación, análisis, selección y evaluación de la misma. Dado a que es valiosa en la medida que sea lo más apropiada a las circunstancias, fin y naturaleza de la empresa y del tipo de decisión que se requiera.

Por último se puede mencionar entre los antecedentes nacionales a Guzmán (2006) quien desarrolló una investigación de tipo descriptivo, en la cual estableció como objetivo analizar la aplicación del proceso de toma de decisiones para la importación de materia prima en las empresas distribuidoras de la industria alimenticia local. Para esta investigación el autor aplicó un cuestionario con una pregunta abierta y seis preguntas cerradas a un total de 20 gerentes de las empresas ya mencionadas. Entre las principales conclusiones se encuentran que la aplicación del proceso de toma de decisiones para la importación de materia prima en las empresas distribuidoras de la industria alimenticia local, es aplicado por 13 de los gerentes encuestados, los cuales realizan un proceso de toma de decisiones adecuado, teniendo en cuenta suficiente conocimiento e información para realizarlo. Sin embargo, los gerentes no conocen la importancia y necesidad de aplicar el proceso de toma de decisiones, que pueden influir a futuro en los resultados de la organización. Por lo cual recomienda a los gerentes que aplican de forma adecuada dicho proceso, fortalecer la frecuencia y calidad de información de los siguientes aspectos en que se detectó debilidades al respecto: análisis de mercado de proveedores, oferta y demanda, precios locales, competencia local, incentivos de importación, resultados esperados, capacidad organizacional propia y país de origen de la materia prima.

En el ámbito internacional se pueden mencionar las siguientes investigaciones concernientes a la variable de estudio, que inciden de manera directa con los objetivos de la investigación.

Para dar inicio, Labarca (2010) llevó a cabo en Bolivia una investigación de tipo descriptivo correlacional, la cual tuvo como objetivo analizar la inteligencia emocional como herramienta gerencial que permita mejorar el proceso de toma de decisiones gerenciales de los directores y jefes de dependencias del Ejército Nacional. Para el desarrollo del estudio se seleccionaron 12 directores del comando general del Ejército a los cuales se les pasó un cuestionario estructurado de 56 ítems, diseñado según escala Likert. Los resultados principales indicaron que los directores y jefes de dependencias del comando general del Ejército Nacional Bolivariano poseen un muy buen nivel de inteligencia emocional, el cual le facilita el proceso de tomar decisiones para la ejecución de actividades administrativas y operacionales. Seguidamente, se obtuvo una correlación de las variables inteligencia emocional y toma de decisiones de $r=0,92$, muy alta y positiva, generada por una asociación de las mismas. Distribución de frecuencias de respuestas de las dimensiones e indicadores de la variable Toma de Decisiones. Por último el autor recomienda a las organizaciones que sus miembros estén preparados intelectual y emocionalmente para que respondan a los requerimientos que exigen las instituciones tanto en el medio interno como en el entorno donde estas se desenvuelven, permitiéndoles mayores habilidades y destrezas, haciéndose competitivas de manera de lograr la permanencia en el tiempo.

Por su parte, Aguilar (2008) realizó una investigación de tipo descriptivo, en Colombia con el objetivo de determinar qué elementos de la cultura organizacional influyen en la toma de decisiones y qué modelo de este son aplicados de manera programada o no programada. El autor utilizó una entrevista diseñada, que incluían varias dimensiones que marcan una cultura, seleccionando a los sujetos a través de un muestreo aleatorio sometido a codificación, tabulación y análisis estadístico. Establece como principal resultado que en las empresas encuestadas, las formas para tomar decisiones están basadas en la experiencia y el análisis, en cuanto a los mecanismos se evidenció una estructura definida para su ejecución y regularmente hay una combinación de decisiones programadas y no programadas, por lo cual

concluye que en el proceso de toma de decisiones, debido a la alta incertidumbre que se maneja en la sociedad colombiana el tipo de información más relevante y dada a análisis por las empresas es: Variables económicas, social, tecnológico y político.

Por su cuenta, Escalera (2007) realizó una investigación que explora los factores de éxito y fracaso de las pequeñas y medianas empresas, los atributos de los dueños–administradores- de estas empresas, y las diferencias en la percepción al tomar decisiones financieras en México; además examinó si las discrepancias en las decisiones financieras dueño-administrador- son determinantes para crear o destruir valor. La metodología aplicada implicó un estudio cuantitativo donde la población objeto de estudio se delimitó a empresas registradas en la Secretaria de Economía en el año 2000, con una fuerza laboral entre 10 y 250 trabajadores y una antigüedad mínima de dos años en la actividad. La información se obtuvo a través de cuestionarios con sus respectivas pruebas de validez y confiabilidad, donde las respuestas a las preguntas están estructuradas en una escala de Likert. La autora utilizó un análisis estadístico que incluyó una regresión lineal múltiple, diferencia de medias, la técnica ANOVA y análisis de correlación canónica. Entre los resultados menciona que con respecto a la discrepancia entre los dueños y administradores al tomar decisiones financieras, los valores obtenidos indican, que no hay discrepancia significativa entre los dirigentes de las *PyMES*, y que el principal propósito de los dueños o administradores al tomar decisiones financieras es generar valor económico. La autora recomienda estudiar las pequeñas y medianas empresas de regiones diferentes para confirmar que los factores y éxito percibidos como claves por los dueños y administradores así como sus atributos, efectivamente fueran diferentes cuando incorporan a su negocio estrategias que crean valor económico, resultantes de las decisiones financieras que se tomaron.

Por su lado, Brousseau, Driver, Houriahn y Rikard (2006) realizaron una investigación en varios países, con el fin de encontrar el estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado. Para la realización del mismo utilizaron la base de datos de Korn/Ferry International con información sobre más de 200.000 ejecutivos, gerentes y profesionales de negocios. En su investigación determinaron que los estilos de decisión de los buenos ejecutivos evolucionan según un patrón

predecible. Afortunadamente, aquellos en dificultades pueden volver a la senda correcta simplemente reconociendo que no han sido capaces de abandonar viejos hábitos, o que se apresuraron en pasar a una modalidad ejecutiva. Entre sus resultados lograron definir que los estilos de decisión difieren de dos maneras fundamentales: cómo se utiliza la información y cómo se crean alternativas. Y con esto los autores delimitaron cuatro estilos o formas del ejecutivo a la hora de tomar decisiones: el decisivo (poca información, un curso de acción), el flexible (poca información, muchas alternativas), el jerárquico (mucha información, un curso de acción) y el integrador (mucha información, muchas alternativas). Por último concluyen que los ejecutivos toman decisiones de manera diferente cuando están en un entorno público, donde saben que están siendo observados, que cuando están en uno privado, donde no tienen necesidad de explicar ni de justificar su proceso. Al hablar de ejecutivos, se llama a la modalidad pública “estilo de liderazgo” y a la modalidad privada “estilo de pensamiento”. Resulta que las personas no necesariamente lideran de la misma forma en que piensan. El proceso de toma de decisiones es distinto frente a una multitud que frente al espejo. Esta distinción vale para todos los aspectos de la toma de decisiones, ya sea que la persona esté recopilando información, evaluando o presentando alternativas, o haciendo una elección final.

Por último, Muñoz y Vergara (2006) efectuaron un estudio de tipo descriptivo, con el objetivo de analizar cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones en las empresas barranquilleras. Para ello utilizó un cuestionario, el cual fue aplicado a 77 empresas de la cámara del comercio de la ciudad de Barranquilla, seleccionadas de forma aleatoria, de las cuales 40 (52%) son del sector de servicios, (17%) del sector industrial y (31%) del sector comercial, las cuales muestran un comportamiento parecido a la estructura económica de la ciudad, con un énfasis mayor hacia los sectores de servicio y comercial y un bajo perfil hacia el sector industrial. El autor determina en sus resultados que el hecho que el 22% de las empresas que cumplen los procesos para la toma de decisiones, presenten como el más utilizado el de analizar situaciones, reglamentos, ver alternativas, principalmente de costo beneficio, para la toma de la decisión, además indica que los modelos de toma de decisiones se componen en su mayoría por una serie de pasos que se deben seguir y que le indican al decisor cómo actuar de forma ordenada y coherente a la hora de

tomar la decisión que resulte más favorable para la organización. Y recomienda a las organizaciones profundizar en estos estudios y diseñar modelos acordes con las necesidades de los sectores y características de cada organización.

Con base en las investigaciones estudiadas, se puede establecer que existe variedad de estudios relacionados con la variable toma de decisiones, elaborados en Guatemala y en el extranjero. Esta variable es significativa para el estudio de la gestión del recurso humano y puede ser relacionada o abordada desde varias perspectivas, lo que permite un juicio más amplio del tema. Por lo cual se puede indicar que el proceso de toma de decisiones es de importancia dentro de las organizaciones a las cuales, les interesa tener a su personal preparado y capacitado para poder abordar y elegir decisiones correctas y funcionales.

Para seguir fundamentando la investigación, se consultaron varios autores que aportan contenido teórico sobre el elemento de estudio de la presente investigación.

1.1 Percepción

De acuerdo a la Real Academia Española (2014), la percepción es la “Acción y efecto de percibir”. Adicional también la define como un conocimiento o idea.

Robbins y Coulter (2005) indican que la percepción es “un proceso por medio del cual los individuos dan significado a su ambiente organizando e interpretando sus impresiones sensoriales. Es así como los individuos pueden ver la misma cosa, pero percibirla de manera diferente” (p. 357).

Según los autores citados anteriormente en el proceso de la percepción actúan 3 elementos: la persona que percibe, el objeto que se percibe y el contexto de la situación en que ocurre dicha percepción.

Por su parte Vargas (1994) menciona que la percepción es biocultural ya que, por una parte depende de los estímulos físicos y sensoriales que el sujeto reciba al momento del proceso de la percepción y estas se ven afectadas de acuerdo a los significados culturales e ideológicos que aprendió durante la infancia. Por otro lado,

obedece a la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones que realice este mismo sujeto. Dicha selección va orientada de acuerdo a las necesidades que requiera satisfacer, tanto individuales como colectivas.

1.2 Toma de decisiones

Yacuzzi (2007) muestra que hay diversas maneras para conocer el concepto de decisión. Una de ellas considera como una parte del trabajo, donde se solucionan problemas. Generalmente el trabajo tiene dos elementos: la decisión y la implementación. Cada elemento despliega, a su vez, dos dimensiones: la mejora y la rutina. La mejora se realiza con el ciclo de la mejora continua; la rutina, con el ciclo de la estandarización. En ambos se toman decisiones y se trata con problemas.

La mejora continua y en menor grado la rutina, requieren decidir y resolver problemas. En la gestión de la calidad total, se trata de la detección de problemas como del descubrimiento de una brecha entre una realidad y un ideal. Es tarea de los colaboradores y de los gerentes, cerrarla a través de la innovación. Esta pone en marcha el pensamiento, para que la gente actúe y decida. Así, decidir es elegir entre alternativas, para resolver un problema. Existen métodos para realizarlo, que dependen del tipo de problema que se enfrenta y, por lo tanto, hay muchos métodos asociados con los modelos de decisión.

Buchanan y 'Connell (2006) escribieron un artículo para la *Harvard Business Review -América Latina-* en el cual mencionan que el riesgo siempre está presente aún en las decisiones más pequeñas que las personas toman día a día, el riesgo es menor, pero siempre está presente, sin embargo las decisiones pequeñas pero en dimensiones empresariales lo que puede llegar a implicar puede ser de gran trascendencia. Incluso hasta las situaciones más comunes en las que ambas partes ganan, involucra costos de oportunidad en acciones que no fueron tomadas en cuenta. Los autores proponen que “la decisión implica el fin de la deliberación y el inicio de la acción”.

1.3 La decisión y el pensamiento

Según Yacuzzi (2007), otra forma para estudiar las decisiones es desde el proceso de pensar. Estas están íntimamente enlazadas con la forma de pensar de una persona, una actividad intelectual que busca respuestas o vías para alcanzar un fin práctico. La decisión es elegir una sola vía ante una variedad de opciones y es el resultado del pensamiento. Para este estudio el pensamiento lógico es el más importante, ya que se establece para alcanzar un objetivo, que culmina en la formación de juicios y conceptos y en la resolución de un problema. El pensamiento lógico es, en tal sentido, una forma de pensar vinculado con los planes, el control y la organización y está dominado por estímulos externos. Aun así, estos estímulos que se dan de forma externa, no explican totalmente el proceso de pensar.

Agrega que la teoría científica acerca del proceso fundamental de la forma de pensar no son palabras, imágenes u otros estímulos, sino que son las operaciones que hacen que cada una de estas sean seguidos por otros, según una forma establecida por el tipo de situación, objetivo o problema considerado. De esta forma, en el proceso de pensamiento existe un orden lógico de pasos que se van encadenando según cambios legítimos.

Davenport (2009) en un artículo titulado "*Mejore su proceso de toma de decisiones*" plantea la siguiente pregunta; ¿por qué existe trastorno en la toma de decisiones? haciendo énfasis no solo a las decisiones personales sino también a las decisiones que toman los ejecutivos en las empresas, e indica que desde hace mucho tiempo se han presentado pensamientos y conceptos útiles para poder comprender mejor el acto de decidir. Dicho autor explica que "enfocarse en las decisiones no requiere necesariamente un foco estricto en los proceso mentales" (p.4), sino que también puede ser examinar las partes básicas del proceso de toma de decisiones que están a disposición, como lo son; la información que se va a otorgar, los roles claves en el proceso, las decisiones que se deben de tomar, entre otros.

1.4 Proceso de toma de decisiones

Hellriegel y Slocum (1998) definen que la toma de decisiones es: “un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (p.267).

Los autores exponen que dentro de este proceso los administradores y otros colaboradores pueden abordar sistemáticamente varios tipos de decisiones con base en la naturaleza del problema por resolver, las posibles soluciones disponibles y el grado de riesgo implicado. Indican que para una administración exitosa se pueda combinar las funciones administrativas con los procesos fundamentales de la toma de decisiones, basadas en la ética y la responsabilidad social.

Davenport (2009) propone un proceso de toma de decisiones de cuatro pasos, los cuales están orientados a mejorar dicho proceso y facilitar el tomar una decisión para la persona, tanto de forma personal como en su deber de ejecutivo. Estos pasos son:

A. Identificación

En este paso las personas deben de comenzar elaborando una lista de las decisiones que deben de ser tomadas y asignarles un grado de importancia y relevancia. El objetivo principal de este paso es poder diferenciar las decisiones más importantes para analizarlas con el cuidado que se debe.

B. Inventario

El autor menciona que luego de haber identificado y priorizado las decisiones, es necesario determinar cuáles son los factores involucrados en cada una, factores como el rol que ocupan las personas en la decisión, la disponibilidad de la información para respaldar la elección, la frecuencia con la que se presenta, entre otros. Esto a fin de evaluar y comprender en qué tipo de decisiones se debe de mejorar y que proceso pueden apoyar a mejorar la eficiencia de la toma de decisiones.

C. Intervención

Una vez que se ha identificado la lista de decisiones y se han deliberado los factores involucrados en cada una, se procede a diseñar los roles, procesos, sistemas y comportamientos. El diferenciador principal para realizar una óptima intervención en las decisiones es buscar un enfoque amplio e inclusivo que abarque los métodos de mejoramiento y cubra todos los aspectos que envuelvan el proceso de toma de decisiones, sobre todo su ejecución, que en muchos casos suele dejarse de lado.

D. Institucionalización

Devenport (2009) indica que es necesario contar con herramientas que ayuden a decidir cuál es la mejor manera de tomar una decisión de forma constante y permanente. El propósito de institucionalizar es poder seleccionar los procesos que mejor han funcionado y evaluar constantemente la calidad de las decisiones una vez que han sido implementadas.

De acuerdo con el autor mencionado la toma de decisiones es un proceso conformado por cuatro etapas muy importantes, las cuales ayudan a la persona a identificar y priorizar decisiones con el fin de poder analizar e integrar una serie de opciones de acuerdo al tipo de decisión a tomar, para luego poder ejecutar las decisiones tomadas.

A continuación se presentan una serie de etapas para poder mejorar y optimizar el proceso de toma de decisiones.

1.4.1 Etapas del proceso de toma de decisiones

Según Robbins y Coulter (2009) el proceso de toma de decisiones consta de ocho etapas para encontrar un problema, seleccionar una opción y evaluar la eficacia de esta. Las etapas son:

A. Identificación de criterios de decisión

Estos son los criterios que definen lo que es importante en una decisión. Durante esta etapa el gerente, administrador o colaborador debe elegir entre lo que es adecuado ya sea explícito o implícito, dependiendo de su forma de pensar.

Sobre este aspecto, Franklin (2011) menciona que para diagnosticar y definir el problema se necesitan de tres habilidades clave: advertir, interpretar e incorporar. Al advertir es necesario poder identificar y controlar múltiples criterios del entorno tanto interno como externo, con el propósito de establecer cuáles están contribuyendo al problema. Para interpretar es fundamental analizar los factores establecidos y fijar cuáles son los motivos, y no tan solo los síntomas, del problema real. Por último, para incorporar se enlazan las definiciones de las metas presentes o que se esperan de una unidad administrativa o de toda la organización. Si se advierte, interpreta e incorpora de forma ocasional o incorrecta, va a ser muy probable que el problema se diagnostique y defina de forma equivocada.

B. Ponderación de los criterios

Cuando en la etapa dos los criterios no tienen la misma importancia, quien va a decidir debe de darle una clasificación a cada criterio, desde la más importante hasta la menos importante, para que las decisiones más importantes sean las primordiales.

C. Desarrollo de alternativas

En esta etapa el encargado de decidir, debe de preparar una lista de las posibles soluciones para resolver el problema, sin necesidad de evaluarlas. Solo enumerarlas.

D. Análisis de las alternativas

Ya establecidas las posibles soluciones, quien toma la decisión debe de evaluar de forma crítica de acuerdo con los criterios establecidos anteriormente. Se debe de establecer las ventajas y desventajas que aporta cada alternativa a la posible solución del problema.

Según Franklin (2011) quienes eligen las decisiones buscan soluciones experimentadas, utilizan ideas que se han puesto en marcha o siguen un benchmarking al considerar estilos similares de empresas competidoras o líderes en su mercado. Por otra parte, cuando las soluciones que se desean son específicas para la organización, es necesario probar relacionar o combinar dos o más nuevas ideas para lograr que la solución sea específica al requerimiento.

E. Selección de una alternativa

Esta etapa radica en que la persona encargada de decidir sea capaz de poder elegir la mejor solución posible entre todas las propuestas. Esto es posible a través de la ponderación antes realizada y a los criterios ya analizados.

F. Implementación de la alternativa

A esta altura del proceso, debe de dar inicio a la opción elegida la persona a cargo de la decisión, quien debe de comunicarla a los implicados y lograr que se comprometan con ella.

G. Evaluación de la eficacia de la decisión

Es la última etapa del proceso y consiste en evaluar el resultado de la decisión preferida para conocer si se resolvió el problema o si este continúa. La implementación de la solución seleccionada no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de la implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma. Si no se logra resolver, el encargado deberá de regresar algunos pasos o incluso volver a iniciar de nuevo el proceso.

1.5 Precondiciones para la toma de decisiones

Por su parte Franklin (2011), menciona que cada vez que dentro de una organización se realizan actividades de administración empresarial tales como planeación, organización, dirección y control, el proceso de toma de decisiones entran en acción. Para que este proceso sea válido, el autor menciona que es

necesario que se presenten cuatro precondiciones a las cuales el administrador o colaborador debe responder Si, a todas ellas:

¿Existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?

¿El responsable de tomar la decisión está consciente del significado de la diferencia?

¿El responsable de tomar la decisión se siente motivado a actuar para eliminar la diferencia?

¿El responsable de tomar la decisión cuenta con los recursos necesarios para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

La mayoría de personas tienen que examinar estas cuatro precondiciones en las situaciones más diversas, la evaluación de estas debe de ser de manera tranquila y a consciencia. El nivel de dificultad para el análisis de estas varían de acuerdo con las condiciones implicadas en la decisión a tomar.

1.5.1 Condiciones en las que se toman decisiones

Hellriegel y Slocum (1998) mencionan que las condiciones en las que un colaborador debe de tomar una decisión dentro de la empresa, se pueden ver afectadas por factores externos, tales como; nuevas tecnologías o un nuevo competidor en el mercado, sobre el cual el colaborador no tiene control pero sus decisiones se pueden ver afectadas y podrían influir a futuro en los resultados en los resultados de la misma, por esta razón los administradores o colaboradores deben hacer una estimación de su posible impacto a causa de su decisión. En mucha de las ocasiones los administradores y colaboradores toman las decisiones con información muy limitada, por lo que su nivel de precisión y de habilidad de la conceptualización es indispensable para decidir de forma acertada. Estas condiciones pueden clasificarse según los autores citados anteriormente en:

A. Certidumbre

Es la manera en que las personas son plenamente informadas de un problema, las posibles soluciones son obvias y los posibles resultados de cada decisión están estimados.

B. Riesgo

En esta condición los individuos tienen una condición en la cual pueden definir un problema, delimitar la probabilidad de ciertos hechos, encontrar distintas soluciones y dar conocer que cada solución tiene un resultado diferente. Dentro del riesgo, se debe considerar:

C. La probabilidad

Franklin indica que es el porcentaje de veces que un resultado específico se presentaría si una persona tomara la misma decisión un gran número de veces.

La calidad de la información que se tenga disponible acerca de la condición importante para la toma de decisiones varía mucho, al igual que la cantidad de riesgo que se supondría. La clase, la cantidad y la fiabilidad de la información influyen en el grado de riesgo y en que se utilice una probabilidad objetiva o subjetiva para calcular el resultado.

D. Probabilidad objetiva.

Según Palacios (s/f.) esta hace referencia a la posibilidad de que se presente un resultado concreto, con fundamento, en cifras y hechos innegables.

Estudiar registros del pasado es útil para determinar el probable resultado de una decisión.

E. Probabilidad subjetiva.

Continuando con Palacios (s/f), la probabilidad subjetiva indica la posibilidad, establecida en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro. Las personas poseen diferentes juicios de opinión, los mismos que dependen de su intuición, experiencia anterior en situaciones similares, capacidad técnica y rasgos de personalidad.

F. Incertidumbre

Este mismo autor indica que es la condición en que una persona no cuenta con la información adecuada para determinar a los posibles resultados de las soluciones alternativas.

1.6 Identificación de un problema

Según Franklin (2011) para tomar una decisión debe de existir un problema, que es la discrepancia entre la situación presente y la situación esperada. Para ello la persona que tomará la decisión debe de estar consciente del problema, estar obligado a decidir y tener los recursos para tomar decisiones.

Pena (s/f) indica que las personas llegan a bloquearse ante problemas de elevada complejidad, a mayor dificultad y mayores cambios en las posibles soluciones más se paralizan las personas como que estuvieran esperando a que el problema se resuelva por sí solo. De acuerdo al autor “lo más importante para resolver un problema es vencer la inmovilidad mental, la estanqueidad del cerebro que te impide ponerte a pensar fluidamente en el problema” (p.1). De acuerdo a Pena existen 6 pasos para resolver un problema, los cuales son:

A. Definir el problema

El autor apunta que es necesario enumerar las características del problema, identificar los procesos y aspectos que afectan al mismo y encontrar la causante principal de este.

B. Generar las posibles soluciones

Luego de definido el problema, se procede a evaluar posibles alternativas, para este ejercicio es necesario dejar a un lado la crítica y autocrítica con el fin de obtener un panorama amplio sobre el problema

C. Valorar cada opción

Según Pena (s/f) en el tercer paso se debe de valorar por separado cada una de las posibles alternativas evaluadas en el paso anterior, es necesario distinguir cada elemento positivo y cada elemento negativo y ponderar las distintas soluciones.

D. Descartar opciones nulas

Con base en las ponderaciones realizadas en el punto anterior, se realiza un análisis para evaluar el descarte de soluciones que pueden contener mas factores negativos que positivos.

E. Comparar las opciones validas

Se realiza un cruce de información que permita a la persona determinar las diferencias y los posibles resultados de las soluciones planteadas.

F. Elegir una opción

El objetivo de este punto es poder tomar una solución sensata y que pueda reducir el riesgo de la decisión tomada y reforzar el proceso de toma de decisiones.

1.6.1 Tipos de problemas y decisiones

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (1998) existen diferentes tipos de problemas y decisiones que enfrenta un administrador, gerente o cualquier colaborador, en su rutina diaria de trabajo. Los problemas que se enfrentan van desde los conocidos y claramente definidos hasta inusuales y muchas veces ambiguos y complejos. Por lo que los tipos de decisiones a elegir también por estos mismos, van desde las conocidas y claramente definidas hasta las soluciones experimentales y ambiguas.

A. Decisiones de rutina

Para estos autores son aquellas que se deben de tomar ante circunstancias que suceden de forma frecuente, sin mayor complicación. Por lo mismo, de una forma u otra, están estipuladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente o que están establecidas en sus manuales.

B. Decisiones adaptativas

Son las que se refieren a que se pueden adaptar a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores externos o internos que no encajan

dentro de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.

C. Decisiones innovadoras

Son las que se basan en la creación, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por lo general, este tipo de decisiones contienen una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Normalmente están basadas en información que cambia a gran velocidad. Muchas veces se toman antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por lo cual, para que los administradores, gerentes o colaboradores tomen elecciones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma evidente las últimas decisiones.

1.6.2 Elementos de juicio complementarios

En el mismo orden de ideas Franklin (2011) establece que un proceso de toma de decisiones definido y claro no supone una garantía para que las alternativas de solución elegidas sean las óptimas.

Es muy común que suceda que en situaciones similares, con una base de datos generales y recursos parecidos, las empresas puedan llegar a tomar distintas decisiones. Esto sucede por lo general cuando la visión personal y el sesgo particular afectan el juicio de quien toma la decisión.

Según lo citado por Franklin (2011), cuando una persona, gerente, administrador o colaborador, toma una decisión, existe la posibilidad de ser influenciado por diversos sesgos, los cuales pueden generar el uso de información incorrecta, e incluso llegar a establecer cuáles problemas se reconocen y cómo son aclarados. Es más factible que estos sesgos se presenten cuando se mantienen condiciones de gran riesgo e indecisión.

Gross (2012) define seis tipos de sesgos que pueden afectar a una persona al momento de tomar una decisión, los cuales son:

A. Anclaje en el pasado:

Indica que este hace referencia a la facilidad con la que el colaborador recuerda casos específicos de un hecho y ello le lleva a sobreestimar la frecuencia con la que se presenta, por lo tanto, se convierte en un problema. Está vinculado con hechos pasados y estereotipos que se han adquirido.

B. Apego al *status quo*:

Menciona que busca la manera de permanecer en una zona de comodidad, se evita tomar decisiones que pongan en riesgo su puesto, busca quedar bien antes de dar una solución al problema.

C. Ignorar los costos hundidos:

Este guía a la persona en direcciones erróneas, tomando como base el costo que se ha invertido en las decisiones que no han dado resultados, esperando que en algún momento los den. Ocasionando que la empresa invierta más en esa decisión sin evaluar otras alternativas generando más pérdidas para la institución.

D. Buscar sólo información positiva:

Este indica que la persona al momento de buscar información para hacer válida su decisión, busca solamente fuentes en las cuales pueda obtener datos válidos para fortalecer su elección, pero ignora aquellas donde pueda obtener datos negativos que nieguen su decisión.

E. Exceso de planeamiento:

Es cuando se tiene demasiada confianza, que genera que se subestimen o sobreestimen las opciones tomando mucho tiempo para planificar la solución al problema.

F. Efecto marco:

Es una visión distorsionada de la realidad, ya que se busca tomar la decisión desde una perspectiva personal de la situación actual, y no se busca una visualización global.

De acuerdo a Gross (2012), muchas veces el ejecutivo realiza una vaga investigación para conocer las metas o las soluciones alternativas posibles para un problema; se tiende a suponer opciones tan solo hasta que se plantee una que parece adecuada o que pueda funcionar. Muchas veces la búsqueda de mayor cantidad de soluciones no siempre lleva a que estas sean mejores decisiones. Diversos factores producen este resultado: la tendencia a concentrarse en problemas que tal vez solo representen síntomas, incapacidad para procesar toda la información que se necesita para evaluar un número importante de alternativas o los costos adicionales de buscar y evaluar un gran número de alternativas que tal vez no mejoren la calidad de las decisiones lo bastante como para justificar esos costos adicionales.

La mayoría de veces es más práctico seleccionar una meta o una solución alterna que resulte aceptable, en lugar de investigar ampliamente la mejor solución. Un objetivo aceptable podría ser más fácil de identificar y alcanzar, daría lugar a menos discusiones o podría ser más segura en otro sentido que las mejores metas disponibles.

1.6.3 Barreras para la toma efectiva de decisiones

Paez (s/f) indica que los gerentes suelen no dar importancia a los modelos de toma de decisión por temor a no ejecutarlos bien o algunas otras barreras que impidan la ejecución de estos, estas barreras pueden ser:

A. Prejuicios psicológicos

Los responsables de tomar las decisiones no son objetivos en la forma en que recopilan y evalúan la información para la elección de esta. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una lógica objetiva.

B. Ilusión de control

Es cuando la persona cree poder intervenir en las situaciones aunque no tenga control sobre lo que pueda suceder, ignorando los riesgos considerando que tienen los recursos para sobreponerse a los problemas.

C. Efectos de perspectiva

Hace referencia a la forma en que la persona percibe los problemas, las probables soluciones y la forma en que estas probables situaciones puedan afectar sobre hechos objetivos.

D. Presiones de tiempo

Hoy en día el factor tiempo es fundamental para la toma de decisiones, ya que se les exige a las personas tomar de forma rápida las decisiones, pero esto afecta en la calidad de esta, ya que no se puede evaluar ni consultar con otras personas para elegir la mejor alternativa.

1.7 Manejo inteligente del proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones según Franklin (2011), se establece para poder reducir los problemas y centralizar las posibles soluciones de manera versátil. En ese sentido el responsable de tomar la decisión, debe obviar el conflicto de intereses entre las partes involucradas, fomentar la participación para enriquecer y fortalecer el proceso, tener presente las metas para garantizar su logro en condiciones viables y prácticas, animar el pensamiento creativo para proponer soluciones creativas que produzcan un valor agregado a la empresa y promover la calidad de las ideas para que el proceso de toma de decisiones en verdad se convierta en un detonante para el crecimiento de la empresa

1.8 Modelos de toma de decisiones

Según Yacuzzi (2007) todas las respuestas a las solicitudes que se realizan para tomar una decisión, se originan en algún modelo de toma de decisiones, y toda buena decisión está enlazada con un modelo que le sirve como marco general para

decidir, hacia la búsqueda previa de datos, y para mejorar y aumentar las posibilidades de que la decisión alcance sus resultados esperados.

Un buen modelo de decisión busca que la persona pueda entender y pronosticar el resultado de la misma. El modelo debe de ser capaz de explicar por qué y cómo se hace una elección y pronostica cuál va a ser el resultado de esta. Dichos modelos también pueden funcionar como un mapa para ubicar el trabajo personal y de los grupos, este permite dividir la actividad laboral y seccionarla en etapas, son de utilidad para el aprendizaje organizacional, la enseñanza y capacitación de futuros gerentes o ejecutivos.

De acuerdo con Yacuzzi (2007) las personas buscan tomar una decisión, poder expresarla, comunicarla y dar solución al problema. Luego procuran predecir un resultado, con mayor o menor certeza y finalmente si el modelo es de agrado, se toma como resultado satisfactorio si al menos es posible de explicar, a través de presentar una serie de conexiones lógicas que lleven a un estado de equilibrio.

Hellriegel y Slocum (1998) proponen tres tipos de modelos de decisiones los cuales son:

A. Modelo racional

Hellriegel y Slocum (1998) definen el modelo de toma de decisiones como una serie de pasos que deben alcanzar individuos o equipos para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén sólidamente fundamentadas.

Cuando se toma una decisión de forma racional permite alcanzar o lograr todas las metas fijadas dentro de la situación delimitada. Esta forma racional de decidir hace sentido a los medios para alcanzar los objetivos y la mejor forma de lograrlo y no se refiere al fin o las metas.

B. Modelo de racionalidad limitada

Hace referencia a la actitud de una persona con tendencias a:

- Seleccionar no la mejor meta o solución alternativa, sino sencillamente la más satisfactoria.
- Realizar una limitada búsqueda de soluciones alternativas.
- Disponer de información y control inadecuados sobre fuerzas del entorno externas e internas que influyen en los resultados de las decisiones.

Este modelo es útil ya que expone las limitaciones de la racionalidad, y por lo tanto ofrece una descripción más exacta de los procesos cotidianos de toma de decisiones que sigue la mayoría de ejecutivos. En este modelo se entiende parcialmente el motivo por el que diferentes personas tomen decisiones distintas cuando disponen exactamente de la misma información.

Se define a la satisfacción como la práctica de seleccionar una meta o solución alternativa aceptable. Una meta aceptable puede ser más fácil de lograr identificar por lo cual lograr alcanzarla produce satisfacción en las personas involucradas.

- **Búsqueda limitada**

Lo más común en los individuos es llevar a cabo una investigación limitada de las posibles metas o soluciones alternativas a un problema, de manera que consideran las diversas opciones hasta encontrar una que les parezca adecuada. Las personas interrumpen la búsqueda de alternativas tan pronto como toman una solución como aceptable.

- **Información inadecuada**

Este modelo reconoce que con frecuencia los individuos disponen de información inadecuada sobre los problemas y que algunos hechos no pueden controlar habrán de influir en el resultado de sus decisiones.

- **Prejuicios en el procesamiento de información**

Por efecto de este modelo, los individuos suelen ser atrapados por ciertos sesgos en el procesamiento de información cuando ejecutan la toma de decisiones de racionalidad limitada. Los cuales fueron ya mencionados con anterioridad.

C. Modelo político

Este modelo se describe como el proceso de toma de decisiones en términos de los intereses y metas particulares de poderosos inversionistas externos e internos. Para considerar este modelo, Slocum (2008) define el poder como “Habilidad para influir o controlar las decisiones y metas individuales, departamentales, de equipo u organizacionales” (p.288). Los procesos políticos son más probables cuando las decisiones implican incertidumbre, desacuerdo y/o una pobre información.

Conforme a este modelo, tanto inversionistas internos como externos intentan definir los problemas en su propio beneficio. Cuando dentro de una organización hay muchos problemas y están basados en la orientación política, es muy frecuente que se señale a uno o más individuos como la causa del problema.

- **Elección de metas**

En este modelo, se reconoce la probabilidad de metas opuestas entre grupos interesados. La elección de metas va a ser influida por el poder relativo de los inversionistas. En contraste con ello, un equilibrio de poder entre varios grupos de inversionistas puede conducir a negociaciones y concesiones en el proceso de toma de decisiones.

- **Búsqueda de soluciones alternas**

En algunos medios o metas elegidas para alcanzar las soluciones se puede percibir como una situación de beneficio para unos y perjuicios para otros. En un conflicto así, los ejecutivos o interesados

tienden a distorsionar y retener selectivamente información en beneficio de sus intereses propios. Estas acciones pueden perjudicar de forma grave el proceso de toma de decisiones dentro de una organización, para lo que la definición se requiere de la utilización de toda la información importante, así como del estudio de toda una serie de soluciones probables.

Para el adecuado funcionamiento de este modelo, se debe realizar una incorporación de representantes de nuevos inversionistas en el proceso de toma de decisiones estratégicas como medio para impedir amenazas a la estabilidad o existencia de una organización.

El modelo político de toma de decisiones refleja en ocasiones la prosecución de intereses personales de corto plazo y estrecha definición. En esta situación un individuo u organización se expone a comprometerse en formas éticamente cuestionables.

1.9 Estilo de toma de decisiones

Asimismo, Robbins y Coulter (2009) establecen cuatro diferentes estilos de toma de decisiones, estos son:

A. Directivo

Este estilo se caracteriza por basarse en la racionalidad y tiene poca aceptación a la ambigüedad, las personas que se inclinan a este estilo tienden a tomar decisiones con poca información y generalmente consideran pocas alternativas, ya que lo que buscan es solucionar y decidir de forma rápida y eficiente, esto se debe al alto grado de razonamiento lógico con el que cuentan.

B. Analítico

Los individuos que tienen una orientación analítica en su estilo de toma de decisiones usualmente tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad y se caracterizan por su forma racional de pensar. Estas personas tienen un

alto razonamiento lo que los lleva realizar un análisis profundo de múltiples alternativas para lo cual requieren una gran cantidad de información. Quienes deciden de forma analítica usualmente son personas muy cuidadosas y altamente capaces de adaptarse y enfrentar situaciones particulares o inesperadas.

C. Conceptual

Quienes desarrollan un estilo conceptual en su forma de elegir y decidir generalmente buscan involucrar la participación de otros individuos por medio de sugerencias ya que buscan contar con información de diversas fuentes, se guían y piensan de forma analítica y tienen poca aceptación a la ambigüedad. Las personas que toman este tipo de decisiones usualmente proponen o desarrollan soluciones creativas a los problemas y adversidades.

D. Conductual

Este estilo se caracteriza por una forma de pensar intuitiva pero con muy poca tolerancia hacía la ambigüedad y a solucionar en el corto plazo. Las personas con un enfoque conductual tienden a tomar en consideración las sugerencias de otros individuos ya que busca contar con la aceptación de otras personas. Quienes cuentan con este estilo muestran preocupación por el bienestar de quienes lo rodean y tienen un enfoque en disminuir o evitar los conflictos.

1.9.1 La ética y la toma de decisiones en la organización

Por su parte Argadoña (2011) menciona que la ética es fundamental en una empresa porque forma parte de todas y cada uno de los procesos de toma de decisiones humanas. Los individuos que forman parte de una buscan obtener resultados distintos y actúan por motivaciones variadas, por tanto, los ejecutivos tienen que tomar en cuenta varias dimensiones de sus acciones, que incluyen los beneficios materiales, pero también factores psicológicos, sociales y éticos. Esta manera de ver la ética en la institución es originada por una condición de equilibrio de la misma, que mira no ya a su rentabilidad a corto plazo, sino, sobre todo, a su

estabilidad, es decir, a su capacidad de generar beneficios también a largo plazo, porque mejora la capacidad de las personas para tomar mejores decisiones.

Agnelli (s/f) citado por Argadoña (2011) señala que “una empresa está formada por personas con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones, diferentes trabajos, y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que trabajar juntos, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados” (p. 4)

Siempre Argadoña comenta que las personas que laboran dentro de la empresa, tanto colaboradores como propietarios, buscan resultados personales diferentes, ya sean estos externos o bien internos y sobre todo económicos. Estos tres tipos de resultados y de motivaciones implican que todas las decisiones se deben evaluar desde tres puntos de vista, los cuales son:

Eficacia: para el colaborador, la relación laboral es eficaz si le proporciona los resultados extrínsecos deseados. Dada la forma en que la empresa mire las cosas, la eficacia consistirá en la formación de valor económico en costos suficiente para poder cubrir con el sueldo del colaborador y contribuir a la creación de valor para los demás.

Atracción: para el colaborador, es tener un trabajo satisfactorio, ambiente agradable y poder obtener conocimientos y capacidades que le permitan mejorar sus posibilidades profesionales en el futuro. Y para la organización es que tan rentable son los servicios prestados por el colaborador y el valor agregado que pueda dar a la misma.

Consistencia: cuando la relación que se da entre el colaborador y la empresa se mantiene en el tiempo y ha de incluir también a otros agentes, es necesario que se creen las capacidades necesarias para optimizar esas relaciones.

1.9.2 Ética en las decisiones

Lo importante dentro de este ámbito es el conjunto de cambios que tienen lugar en la persona que decide, cuando elige por tener en cuenta o ignorar las consecuencias que su acción tiene sobre él mismo y sobre los demás dentro de la organización, porque esos cambios elegidos son los que, en definitiva, explican cómo mejora la capacidad de esa persona para tomar decisiones. Y es así cómo entra la ética en el proceso de toma de decisiones. Y éste es el objeto de las virtudes morales.

Argandoña (2011) indica que “las virtudes son hábitos operativos adquiridos que se desarrollan mediante la repetición deliberada, esforzada y voluntaria de actos que tratan de ser cada vez mejores” (p. 6).

Es decir que este proceso de adquisición y crecimiento de la dignidad moral tiene lugar cuando el encargado de tomar la decisión se esfuerza por conseguir lo que es bueno para él y la organización, cada vez que es capaz de resistir la tentación de hacer algo que es más satisfactorio, o que le produce beneficios inmediatos, al hacer algo que piensa que es mejor para él mismo o los demás, está desarrollando sus virtudes. La ética en una organización no consiste solo o esencialmente en el desarrollo de normas, códigos o principios establecidos exteriormente, ni en una valoración de los costes y beneficios de cada decisión. No responde solo a la racionalidad económica, porque en la vida real las decisiones van mucho más allá de la elección de medios para la consecución de fines dados. Los fines mismos son objeto de elección y la racionalidad económica no tiene nada que decir sobre la elección de fines. Y éste es un proceso dinámico, que dependerá de los aprendizajes evaluativos de los agentes, cada vez que toma una decisión, el sujeto va desarrollando, positiva o negativamente, su capacidad para tomar nuevas decisiones en el futuro.

De modo que el carácter ético de una decisión dependerá del progreso de la capacidad moral del colaborador, es decir, de su capacidad para conocer en cada ocasión qué es lo bueno, y de su capacidad para hacerlo, venciendo las resistencias que le dificultan llevarlo a cabo. Esto es lo que se quiere decir cuando se afirma que consiste en el desarrollo de las virtudes.

Este autor agrega que la ética no se ocupa de las condiciones que debe cumplir una acción en general para ser correcta, porque la calidad de la decisión dependerá de las alternativas factibles, y ese conjunto no es independiente de las circunstancias.

1.9.3 Toma de decisiones en el mundo de hoy

Por último, Robbins y Coulter (2009) explican que hoy en día las organizaciones giran en torno a las decisiones, muchas veces riesgosas con información incompleta o inadecuada y con intensas presiones de tiempo, por lo cual establecen una guía para tomar decisiones eficaces. En la cual se establece lo siguiente.

- Cuando una decisión no funciona, se debe abandonar y buscar nuevas soluciones.
- Cuando un entorno es muy inseguro, es necesario pensar de forma más profunda en los problemas.
- Tomar buenas decisiones, siguiendo un buen proceso, enfocado lógico y congruente. Se debe de aceptar el razonamiento subjetivo y objetivo combinado con el razonamiento analítico e intuitivo. Buscando siempre toda la información necesaria.

Para finalizar con este tema, se puede resumir que el proceso de toma de decisiones, es fundamental dentro de las organizaciones, y muchas veces por no contar con el tiempo adecuado y la información necesaria, los ejecutivos necesitan capacitarse en modelos adecuados, para acertar y tomar decisiones eficaces ocupando el menor tiempo posible, sin afectar o perjudicar a los involucrados y además poder brindar un valor agregado a la empresa con los resultados obtenidos.

2 ¿Qué es la cultura?

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) la cultura es un “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”.

Kluckhoh (1949) citado por Geertz (1973) define la cultura como “una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados” y “una serie de técnicas

para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a otros hombres”, entre otras definiciones, Geertz indica que el ser humano no es más que un animal lleno de argumentos con muchos significados que el mismo ha elaborado y que juntos esos argumentos forman la cultura, por lo que considera que “el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (p.4).

Geertz (1973) menciona que la cultura es un documento activo y que está a la vista de todo el público, menciona que esta contiene pensamientos pero no está en la cabeza de alguien, y a pesar de no ser física no se considera un organismo oculto, y sostiene que “una vez que la conducta humana es vista como acción simbólica, acción que, lo mismo que la fonación en el habla, el color en la pintura, las líneas en la escritura o el sonido en la música, significa algo— pierde sentido la cuestión de saber si la cultura es conducta estructurada, o una estructura de la mente, o hasta las dos cosas juntas mezcladas” (p.10).

Así mismo, Harris (2001) Citado por Calderón (2015) señala que la cultura es “el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta)” (p.3).

Por su parte Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012) mencionan que la cultura es una programación mental y que cada ser humano tiene cierta programación en la cual tiene consigo patrones de pensamiento, emocionales o de una acción potencial que se cultivó a lo largo del desarrollo de su vida. Indican que durante la niñez la persona es capaz de aprender más rápido y con más facilidad y de esta manera poder relacionar el aprendizaje.

La programación mental es provista por el ambiente social en que el niño crece y se juntan en las experiencias de la vida de cada ser. Este programa mental da inicio con la familia, continua con la escuela, grupos de amigos, compañeros de trabajo y la comunidad en que se vive.

Según estos autores la cultura va a ser siempre un fenómeno agrupado, ya que se comparte de forma parcial con personas que viven o han vivido en el mismo medio social donde se educó. Indican que “La cultura se aprende, no se hereda. Se deriva del ambiente social propio, no de nuestros genes. La cultura debe distinguirse de la naturaleza humana en un sentido y de la personalidad del individuo en otro sentido.” (Ivancevich, Konopaske y Matteson: 2012: 60)

Refieren que aunque la cultura sea un fenómeno grupal, la personalidad de un individuo, lo hace único con un pensamiento distinto al de todos y este no puede ser compartido. Se basa en sus genes heredados y una pequeña parte en lo que ha aprendido.

2.1 Cultura Corporativa

De acuerdo con Kell y Carrot (2005) la cultura corporativa al igual que los rasgos personales, son cualidades indefinidas que ejercen una fuerte influencia sobre distintos entes. Indican que la influencia cultural de una empresa u organización marca un impacto fuerte sobre los estilos de liderazgo de cada uno de sus ejecutivos y en sus competencias laborales tanto como la forma en que una persona aprende, deduce, imagina, participa y ejecuta. Esto va a incrementar de acuerdo a los años en que un ejecutivo pertenezca a una organización, ya que durante más tiempo labore para una determinada empresa, más aprenderá sobre la cultura de esta y adaptará tanto de forma inconsciente como consciente cada una de las particularidades y características de esa cultura y la hará propia.

Los autores mencionan un ejemplo, en el cual una ingeniera de origen estadounidense contratada por la empresa Honda (empresa japonesa) es más probable que su estilo de liderazgo y competencias, entre ellas la capacidad de tomar decisiones, se asemeje más a las de un contralor japonés que a las de un ingeniero estadounidense de Ford.

De acuerdo con lo anterior se puede inferir que la cultura de una persona y sus rasgos y características personales pueden verse afectados e incluso cambiados por la influencia de la cultura de la empresa para la cual labora.

En resumen, la toma de decisiones es un proceso que está presente en cada una de las actividades de todas las personas, tanto en su vida personal como laboral, y este proceso tiene distintas formas de abordarlo dependiendo del tipo de problemas o situaciones que el sujeto deba de resolver. De acuerdo con algunos de los autores mencionados previamente existen distintas etapas en el proceso de toma de decisiones y algunas de estas etapas pueden verse afectadas por los rasgos y características individuales de cada una de las personas llegando a sesgar su juicio al momento de tomar una decisión, y este tipo de problemas se puede resolver por medio de entrenamientos y capacitaciones en los distintos estilos de tomas de decisiones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el proceso de toma de decisiones es muy valorado dentro y fuera de las organizaciones, ya que a lo largo de los años tanto en la industria como en cualquier otro ámbito, el escoger entre una opción u otra puede marcar el desarrollo de una empresa. Por esto, las organizaciones necesitan que sus ejecutivos tomen decisiones lógicas y aceptables en el menor tiempo posible, y por esa necesidad invierten tiempo y dinero en capacitaciones para hacer de sus colaboradores competentes en este campo.

En los últimos años la globalización se ha convertido en un factor que ha permitido que personas de diferentes nacionalidades laboren en la misma organización, lo que conlleva a una situación en particular en la cual los equipos de trabajo están conformados por personas de distintos países, los cuales deben tomar decisiones para resolver problemas y alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo como se puede analizar en los distintos estudios, el proceso de la toma de decisiones es un proceso complejo y se complica aún más cuando las personas se involucran en el mismo y éstas tienen rasgos y características distintas, es por ello que nace la inquietud de conocer que tanto su cultura influencia en el proceso de toma de decisiones.

El presente estudio busca identificar, según la percepción de distintos ejecutivos de diferentes culturas, cuáles son las características del proceso de toma de decisiones, es por ello que nace la siguiente interrogante:

¿Cuál es la percepción sobre los estilos de toma de decisiones de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en distintas empresas en Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Conocer la percepción sobre los estilos de toma de decisiones de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en distintas empresas en Guatemala.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el estilo de toma de decisiones dominante en cada uno de los ejecutivos.
- Describir rasgos de la cultura y personalidad presentes en cada uno de los ejecutivos en el proceso de toma de decisiones.
- Encontrar las principales causas que motivan a los ejecutivos a tomar cada una de las decisiones.
- Identificar cuáles son las decisiones más trascendentales de acuerdo a la percepción de cada uno de los ejecutivos.
- Describir como enfrentan las situaciones adversas un grupo de ejecutivos de diferentes culturas de acuerdo a su percepción.
- Contrastar el efecto de la cultura y el estilo de toma de decisiones de cada uno de los ejecutivos.

2.2 Unidad de análisis

- Estilo de toma de decisiones.
- Cultura

2.2.1 Definición conceptual

Toma de decisiones:

Hellriegel y Slocum (1998) definen que la toma de decisiones es: “un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (p.267).

Cultura

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014) la cultura es un “conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico”.

2.2.2 Definición operacional

- **Toma de Decisiones**

Para la presente investigación se medirá a través de una entrevista semiestructurada que permitirá establecer la percepción de los ejecutivos con diferentes culturas que laboran en distintas empresas en Guatemala, sobre el proceso de toma de decisiones, de acuerdo a los siguientes estilos de toma de decisiones, los cuales son:

A. Directivo

Este estilo se caracteriza por basarse en la racionalidad y tiene poca aceptación a la ambigüedad.

B. Analítico

Tiene una mayor tolerancia a la ambigüedad y se caracterizan por su forma racional de pensar.

C. Conceptual

Busca involucrar la participación de otros individuos por medio de sugerencias, y tiene un pensamiento de forma analítica con poca aceptación a la ambigüedad.

D. Conductual

Este estilo se caracteriza por una forma de pensar intuitiva pero con muy poca tolerancia hacia la ambigüedad y a solucionar en el corto plazo

- **Cultura**

Para fines de este estudio se indagara a partir de una entrevista para conocer aspectos y cualidades determinantes de la historia de vida de cada uno de los ejecutivos.

2.3 Alcances y límites

En el presente estudio se trabajara con ejecutivos con diferentes cultura que actualmente trabajen en distintas empresas Guatemaltecas, los cuales en su rutina laboral tengan que tomar decisiones de diferente tipo. La investigación ayudara a comprender como la cultura de cada ejecutivo influye en su día a día en cada una de las decisiones que debe de tomar y en los problemas a solucionar.

Uno de los aspectos que limita el estudio, es que no se podrán generalizar los resultados ya que estos serán propios de cada participante.

2.4 Aporte

Esta investigación es útil para la sociedad guatemalteca, ya que cualquier persona que esté interesada en el tema del proceso de toma de decisiones, podrá obtener una idea, no generalizada, de la percepción que tiene un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en Guatemala y podrán encontrar un punto de comparación con su cultura.

Para las organizaciones este estudio será una fuente de información ya que mencionara aspectos y cualidades de las distintas personalidades que pueden llegar a tener un estilo de toma de decisiones directivo, analítico, conceptual o conductual.

Por otro lado, contribuye con los estudiantes de la carrera de licenciatura en psicología industrial/organizacional de la Universidad Rafael Landívar y otras universidades existentes en Guatemala, como base para un futuro estudio del proceso de toma de decisiones.

Por último puede ser de utilidad para los gerentes y colaboradores de un departamento de recursos humanos que estén interesados en conocer una opinión no generalizada acerca del proceso de toma de decisiones, para sus distintas funciones tales como promoción del personal o selección y reclutamiento, etc.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio fueron seis (6) ejecutivos, quienes actualmente están laborando en distintas empresas en Guatemala y que posean una herencia cultural diferente. Para realizar la investigación, fue necesario que cada sujeto estuviera familiarizado con el proceso de toma de decisiones dentro de su trabajo, que sea mayor de edad y no es criterio de exclusión su género o estado civil.

Por ser un estudio cualitativo para la elección de cada sujeto se realizó un muestreo homogéneo, y de acuerdo con Fernández y Baptista (2003) a diferencia de las muestras diversas, en las muestras homogéneas los sujetos seleccionados poseen un perfil similar y comparten algunos rasgos. Por lo que se buscó que los sujetos tuvieran algunas características similares, las cuales son: género masculino, mayor a 30 años y que ocupen un puesto de trabajo ejecutivo.

A continuación se presenta un cuadro con las características de cada uno de los sujetos entrevistados:

Sujeto	Genero	Edad	Escolaridad	Estado civil	País de origen	Puesto de Trabajo
1	M	62	Nivel medio	Casado	El Salvador	Gerente General
2	M	32	Maestría	Casado	Canadá	Director Clínico
3	M	50	3ro. Básico	Casado	Guatemala	Gerente General
4	M	65	Diversificado	Casado	Argentina	Gerente General
5	M	30	Chef Profesional	Soltero	Venezuela	Gerente General
6	M	55	2 Licenciaturas	Casado	Colombia	Gerente General

3.2 Instrumentos

3.2.1 Test Estilo de toma de decisiones

El cuestionario de toma de decisiones fue diseñado por Robbins en su publicación “Administración: un empresario competitivo”. Este test tiene como objetivo identificar la forma en que cada uno de los sujetos entrevistados toma sus decisiones, por medio de 12 preguntas de selección múltiple. Cada una de las 12 preguntas tiene cuatro opciones posibles (A, B, C y D) y la persona evaluada deberá de elegir una sola respuesta. Cada literal pertenece a un estilo de toma de decisiones, los cuales son: A - Directivo, B – Analítico, C – Conceptual, D – Conductual. Por lo que la literal que predomine en las respuestas del sujeto, ese será su estilo de toma de decisiones. Este instrumento fue validado por dos profesionales en el área de consultoría en Recursos Humanos.

3.2.2 Entrevista a profundidad

Para obtener la información sobre la percepción por parte de un grupo de ejecutivos con diferente nacionalidad con respecto de los estilos de toma de decisiones, se realizó una entrevista semi-estructurada conformada por ocho preguntas abiertas (Ver Anexo No. 1). Esta entrevista fue elaborada por el autor del presente trabajo. El instrumento está dividido en dos áreas.

- 1- Historia de vida
- 2- Área profesional y laboral

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación, se siguieron los siguientes pasos:

- Se definió y el tema del estudio a investigar.
- Se aprobó la propuesta del tema de la investigación por parte de la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar.

- Luego de admitido el tema se elaboró y se procedió a realizar la entrega del anteproyecto para revisión y aprobación.
- Aprobado el anteproyecto se procedió a elaborar el instrumento y a definir las preguntas para la entrevista.
- Se contactó a los sujetos por medio de llamadas telefónicas.
- Se realizó la entrevista a cada uno de los ejecutivos que se eligieron para el estudio.
- Se aplicó de cuestionario de estilo de toma de decisiones a cada uno de los sujetos participantes.
- Se calificó el cuestionario de estilo de toma de decisiones
- Se integró y clasifíco en una matriz de resultados la información obtenida por medio de las entrevistas.
- Se identificó el estilo de toma de decisión de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario y se integraron a la matriz de resultados.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se realizó la discusión de los mismos confrontándolos con los antecedentes y marco teórico presentados en este estudio.
- Se redactaron las conclusiones y recomendaciones finales.
- Se realizó la entrega final del estudio.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo cualitativo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) el estilo cualitativo se caracteriza por ser relativo y que requiere interpretación, debido a que los resultados pueden variar dependiendo la percepción y opinión de cada uno de los sujetos participantes. Dichos resultados son descripciones o textos que no requieren de metodología estadística para su medición. Para la interpretación de los resultados se utilizarán matrices para cada participante en la cuales se integrara la información obtenida.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la realización de entrevistas y evaluación del estilo de toma de decisiones de los seis sujetos seleccionados para esta investigación.

En el primer cuadro se presentan las características generales del sujeto, sus resultados del test de toma de decisiones y su estilo dominante. En el segundo cuadro se integran los resultados obtenidos en la entrevista semiestructurada.

Sujeto 1		
Género	Masculino	
Edad	62	
País de Origen	El Salvador	
Escolaridad	Graduado a nivel medio	
Puesto laboral	Empresario	
Estilo	Cantidad de Respuestas	
Directivo	2	
Analítico	3	
Conceptual	5	
Conductual	2	
Estilo Dominante	Conceptual: proponen o desarrollan soluciones creativas a los problemas y adversidades.	
Entrevista		
Categorías	Sub-categorías	Respuestas
Personalidad	Cualidades	Si pero vine a trabajar. Vine a hacer las cosas bien, vine a esforzarme verdad, esa decisión no es fácil porque he, yo me vine a los 22 años, he relativamente soltero verdad.
		Yo le digo a Dios que mientras yo tenga salud y tenga vida y este bien, pues yo quiero seguir siendo productivo verdad.
		Eso me hizo digamos ser quizás como muy dadivoso, muy benevolente con los empleados, aún empleados que roban he pues yo siempre les daba una nueva oportunidad.
		Me he considerado una persona estable en muchos aspectos pero eso no es bueno.

	Religión	Si no estás bien centrado en tus metas, yo en ese tiempo no conocía de Dios, pero si no estás bien centrado en tus metas es fácil que te pierdas porque lo primero que te ofrecen aquí es licor, droga, llevarte a los prostíbulos y entonces era muy fácil perderse
	Valores	Yo miraba que el trabajo aquí en Guatemala ya no me funcionaba por los ingresos, pero yo decía no, por agradecimiento voy a seguir, hasta que me decidí y me salí, y me tome el riesgo de quedarme solo con el calzado verdad.
		Siempre le comparto a mi familia sobre el nuevo proyecto.
		Ellos se metieron a drogas entonces allí fue el pleito porque yo no estuve de acuerdo y entonces me tuve que ir a trabajar a una empresa.
causas de éxito / Fracaso	Factores de éxito	Tres meces antes de casarme ya tenía yo cierta maquinaria que había adquirido pensando en un futuro comenzar con la confección.
		Yo tenía 3 trabajos, tenía uno que trabajaba en una bodega donde distribuían productos plásticos y productos pvc que vendían a toda Guatemala y yo estaba buscando trabajo de vendedor pues tenía vehículo.
		Independientemente del trabajo que fuera, yo siempre lo hacía como si yo fuera el gerente va, a mí no me importaba, trapear, barrer, hacer lo que fuera contar de estar usando bien el tiempo dentro de la empresa.
	Factores de Fracaso	Ha veces uno quiere abrir un negocio con la idea de ganar pero inmediatamente te das cuenta que no funciona, no avanza y a veces yo solito me terapeo y me digo ¡va a funcionar!, va a funcionar, ya pasamos la mitad del año, falta la mitad que es la buena y resulta que la otra mitad fue peor. Entonces allí es donde me ha costado cambiar.
Factores Motivacionales	Familia	La necesidad de darles una mejor vida a mis hijos.
		Entonces decía yo le quiero dejar un mejor estilo de vida a mis hijos. De hecho a veces me he visto reflejado en ellos.

		Porque yo le dije bueno ok nos casamos verdad, pongamos fecha no quiero vivir ya más solo.
	Intrínsecos	Me metí a derecho internacional porque mi deseo siempre fue viajar, lo he logrado ya con mi trabajo.
Decisiones trascendentales	Personales	Bueno hay varias una de ellas por ejemplo la decisión de migrar, no es fácil ir a otro país.
	Profesionales / Laborales	Yo no pude culminar una carrera universitaria, pude hacerlo pero me dedique a trabajar y entonces como que vi que no era tan necesaria la carrera universitaria como seguir con el negocio, levantarlo.
		La primera veces que cerré la empresa de confección pues los medios se pusieron difíciles y muchos de mis amigos se salieron, se metieron a otros negocios y me decían <i>Abel ¡salité! ¡salite! ¿Qué estás haciendo?</i> Y todo lo que había ganado me lo comencé a consumir y cuando ya cerré la empresa ya no tenía mayor capital como para comenzar otro negocio.
		Cuando digamos hay que tomar decisiones por ejemplo de cierres verdad, de empresas, antes me costaba hoy ya no. Bueno no funciona, de una vez y no esperar a que sea más duro el fracaso.
	Familiares	Y la otra decisión yo creo que es he, casarse verdad. Al mes de vivir aquí en Guatemala conocí a la que hoy es mi esposa, ya la conocía pero al mes de estar aquí nos hicimos novios y a los 6 meses nos estábamos casando.
Diferencias Culturales	Sociales	Aunque sea Guatemala hay mucha diferencia entre Guatemala y El Salvador, en la forma de trabajar en la forma de hablar he siempre hay discriminación, yo sufrí mucho discriminación en Guatemala.
	Laborales	En mi país hay muchas cosas que son bien diferentes a lo que es Guatemala, por ejemplo aquí la persona comienza a trabajar en una empresa y al año tiene su aguinaldo completo, en El Salvador no, allá es gradual.

Situaciones Adversas	Causas de migración	Vine en el 77 un año después del terremoto solo con ropa dentro del baúl del carro y 300 quetzales nada más. A propósito yo me había ido a los Estados Unido, me deportaron verdad entonces dije no, yo no me quedo en el Salvador, aunque sea a Guatemala me voy.
	Problemas legales	yo estaba buscando trabajo de vendedor pues tenía vehículo y conocía algo de ventas, pero por la relación migratoria no me dieron ese trabajo
	Factores externos	Cuando cerramos la empresa de confección ya se hablaba de la globalización verdad y nosotros en ese entonces todo nuestro mercado era nivel medio, y con la globalización iba a desaparecer el nivel medio, ósea se quedaba el nivel alto con el nivel bajo.
Yo padecí mucha escases, tuvimos una pobreza bastante fuerte verdad, de hecho yo termine mi bachillerato estudiando de noche.		
Profesión		Pase toda mi vida trabajando en el comercio verdad, desde los 13 años trabaje en lo que fue la serigrafía y la confección de ropa y al llegar a Guatemala en eso me centre.
		Como yo tenía que estudiar y trabajar y en ese tiempo aprender mecánica no le pagaban a uno porque el pago era enseñarte verdad entonces me vi allí y conseguí trabajo en lo que era la serigrafía.

Sujeto 2		
Género	Masculino	
Edad	32	
País de Origen	Canadá	
Escolaridad	M.A. en Gestión del Talento Humano	
Puesto laboral	Director Clínico	
Estilo	Cantidad de Respuestas	
Directivo	3	
Analítico	4	
Conceptual	4	
Conductual	1	
Estilo Dominante	Analítico: personas muy cuidadosas y altamente capaces de adaptarse y enfrentar situaciones particulares o inesperadas. Conceptual: proponen o desarrollan soluciones creativas a los problemas y adversidades.	
Entrevista		
Categorías	Sub-categorías	Respuestas
Personalidad	Cualidades	Algo que yo reconozco de mí; es que si veo a largo plazo algo que va a funcionar siento que lo puedo identificar rápido y tiendo a tomar una decisión rápida, que quiero ya tomarla y seguir la decisión.
		Muchas veces no soy una persona que calcula todas las consecuencias, que calcula todo lo que podría implicar esta decisión, media vez yo lo veo viable, decido en esa dirección.
		Este yo creo que como digo puedo ser a veces un poco impulsivo verdad.
		Depende quienes sean, porque yo creo que he aprendido a realmente priorizar mi familia, cosa que no así al principio tal vez, pero hoy en día sí
	Religión	No dio información.
	Valores	Sin embargo yo si tengo que si deseo ver lo mejor para las personas que me rodean.
Me considero alguien que tiene empatía con las personas, que si puedo tomar en consideración sus sentimientos, o sea sensible en ese sentido, ya para tomar una decisión.		

		Yo siento que si estoy dispuesto a sacrificar mi propio sueño o deseo para el bienestar de las demás personas pero tampoco por una necesidad voy a sacrificar algo que creo más grande o más relevante.
causas de éxito / Fracaso	Factores de éxito	Yo creo que muchas veces si yo veo un incentivo, eso va a sonar mal, si veo que va a tener un beneficio no solo para mí. Pero si yo veo una decisión que realmente va a traer beneficio, va a ser algo bueno obviamente uno es más motivado a tomar esa decisión.
		En el trabajo siempre pensado cuanto tenemos que tomar decisiones aquí en Casa Bernabé referente a un niño o algo así, yo si trato de escuchar también las otras demás opiniones porque reconozco que yo a veces puedo ser muy idealista y yo necesito de personas que pueden ser un poco más objetivos.
	Factores de Fracaso	No dio información.
Factores Motivacionales	Familia	Hace dos años con mi esposa tomamos la decisión de recibir un joven en nuestra casa, de acá de aquí de Casa Bernabé, él tiene 18 años, entonces yo veo igual que estaba viendo a largo plazo los beneficios, lo que esto iba a implicar para ese joven y tal vez obvие unos detalles de que podría implicar para nuestra familia.
	Intrínsecos	También aquí en Casa Bernabé yo creo que la razón por la cual he quedado tantos años es que siempre ha habido otro nivel, he, siempre he podido aprender cosas nuevas, nunca me he quedado estancado aquí en Casa Bernabé.
Decisiones	Personales	No dio información.
	Profesionales / Laborales	Las decisiones más difíciles es cuando si tenemos que resguardar la seguridad de los niños y a veces va en contra de lo que el adulto dice o de lo que el adulto que creemos que este adulto es, entonces siento que ya es de tener muchas discreción, esas son las decisiones más difíciles que tengo que tomar. Bueno específicamente en psicología porque yo veía aquí en Casa Bernabé pues una gran necesidad de dar el tipo de apoyo, que realmente yo necesitaba el entrenamiento.

		Yo sentía que psicología era la manera de profundizar esos conocimientos para ponerlos en práctica. Entonces veía en psicología la manera en que yo podía involucrar conocimientos de anatomía, fisiología pero específicamente con la psicología
	Familiares	Yo creo que una de las primeras que viene a mi mente es cuando me case, verdad, que ya le decidí proponer matrimonio a mi actual esposa, bueno la única que he tenido.
Diferencias Culturales	Sociales	No dio información.
	Laborales	No dio información.
Situaciones Adversas	Causas de migración	Yo estaba buscando un lugar para hacer un voluntariado, entonces yo había pensado en venir a un lugar para niños que no tenían papas y una amiga que vino aquí a Guatemala me recomendó este lugar, entonces viene a probar, vine como un tiempo de tres meses, sin embargo se ha transformado ya en 13 años.
	Problemas legales	No dio información.
	Factores externos	No dio información.
Profesión		Mi función acá es el de Director Clínico, entonces veo y superviso el área de psicología y trabajo social, planificación familiar, programa vocacional y programa de transición
		Yo estude psicología en una universidad en Canadá y actualmente, bueno este año termino una maestría en gestión del talento humano aquí en Guatemala.

Sujeto 3		
Género	Masculino	
Edad	49	
País de Origen	Abuelos Libaneses	
Escolaridad	Tercero Básico	
Puesto laboral	Empresario	
Estilo	Cantidad de Respuestas	
Directivo	4	
Analítico	2	
Conceptual	0	
Conductual	6	
Estilo Dominante	Conductual: muestran preocupación por el bienestar de quienes lo rodean y tienen un enfoque en disminuir o evitar los conflictos.	
Entrevista		
Categorías	Sub-categorías	Respuestas
Personalidad	Cualidades	Vengo pues parte de mis raíces totalmente paternas la sangre libanesa, como dicen árabe, dicen que traigo en la sangre el comercio
		Aquí estoy yo, comerciante y empírico pero con mucha experiencia ya con varios años de trabajo
		Lo que hace fácil pues que soy muy activo, muy acelerado para tomar decisiones y eso me ayuda a hacerlo, no tengo mucho miedo.
	Religión	Creo que como dicen que desde el vientre estamos escogidos para servirle a Dios, yo podría dar testimonio de eso, porque en aquel tiempo siendo un jovencito con vicios y con problemas decidí por venir por mis hijos, y yo creo que ya es el mismo amor de Dios por la humanidad, entonces eso hago mucho yo en mi vida
Probablemente la espiritual, es un tema que no hemos tocado mucho pero yo creo en Jesús, yo soy cristiano evangélico y creo que Jesús cambio mi vida y el influye mucho en mis tomas de decisiones		

	Valores	Actualmente más tomo las decisiones en base a lo espiritual, apoyar a las personas y en dar un buen testimonio y decir que los empresarios si podemos hacerlo, entonces creo que eso es muy importante en mi vida.
		Siempre he pensado en bendecir a otras personas y la mejor forma es dándoles trabajo, entonces esa es la idea de trabajar con una empresa y no veo otra forma yo que esa.
causas de éxito / Fracaso	Factores de éxito	Muchas personas tienen mucho miedo del fracaso, del que dirán, y eso les impide mucho tomar decisiones correctas, como empezar un nuevo negocio.
		Soy un hombre de trabajo yo creo en las oportunidades y cuando hay una buena idea, vi una buena idea de esta empresa y lo más maravilloso de esto es que era una empresa que se podía iniciar sin capital y empezamos con una propiedad y un par de trabajadores.
	Factores de Fracaso	Para ser honesto tal vez no se hacer otra cosa más que vender, ser comerciante. Entonces si algo me ha afectado, no tener una carrera, sino que mi carrera es ser comerciante y ser empresario, entonces allí estamos.
Factores Motivacionales	Familia	Decisiones importantes serian, esa, una venirme de Estados Unidos sin ningún recurso pero preferí eso, ver crecer a mis hijos, que asegurarme un patrimonio económico.
	Intrínsecos	No dio información.
Decisiones	Personales	Una de las decisiones más importantes de mi vida fue cuando conocí a mi papa hace muchos años, creo que fue en el 95 que yo lo fui a conocer a él, y él quería ayudarme pero quería ayudarme a quedarme en Estados Unidos y eso representaba no ver crecer a mis hijos entonces yo tome la decisión de venirme.
		Otra decisión importante fue cuando decidí vender mi casa y vivir una aventura nueva en un nuevo sector, que también marco mi vida pero no me arrepiento porque soy de buscar nuevos horizontes pero siempre apegado a mis hijos y a mi familia.

	Profesionales / Laborales	Ahorita estoy tomando una decisión que me está costando tomarla porque se ve directamente implicado una persona y el tomar esta decisión va a afectar a esta persona, entonces eso me está complicando bastante la toma de esta decisión.
		Ahorita que estoy tomando una decisión de cerrar un punto de venta, una tienda, pues estoy viendo que puedo ser más productivo concentrando mis recursos y no tenerlos regados por varias partes.
	Familiares	No dio información.
Diferencias Culturales	Sociales	No dio información.
	Laborales	No dio información.
Situaciones Adversas	Causas de migración	No dio información.
	Problemas legales	No dio información.
	Factores externos	Venirme de Estados Unidos sin ningún recurso pero preferí eso, ver crecer a mis hijos, que asegurarme un patrimonio económico
Todos tienen el bendito sueño americano de llegar a Estados Unidos y de que lo ayuden a uno y en ese tiempo mi situación económica era muy difícil, más sin embargo tome la decisión de regresar a Guatemala		
Profesión		Actualmente estoy gerenciando la empresa de compra y venta, una empresa de venta de garage y gerenciando una tienda de ropa y calzado que fue parte de lo que quedo de la empresa anterior

Sujeto 4		
Género	Masculino	
Edad	65	
País de Origen	Argentina	
Escolaridad	Diversificado	
Puesto laboral	Empresario	
Estilo	Cantidad de Respuestas	
Directivo	2	
Analítico	4	
Conceptual	4	
Conductual	2	
Estilo Dominante	Analítico: personas muy cuidadosas y altamente capaces de adaptarse y enfrentar situaciones particulares o inesperadas. Conceptual: proponen o desarrollan soluciones creativas a los problemas y adversidades.	
Entrevista		
Categorías	Sub-categorías	Respuestas
Personalidad	Cualidades	A veces nosotros ahora servimos de soporte a la gente que tiene que salir del país, de tu país e ir a asumir empresas en otro país, entonces les volcamos nuestra experiencia como diciendo, ¡anídense!
		En un momento que tuvimos que achicar la empresa lo tuvimos que vivir y verdaderamente nos dimos cuenta de que no teníamos la frialdad necesaria ninguno de nosotros, lo vivimos como un ataque, como un problema de decisión.
		Uno realmente se compenetra con la gente, hemos formado, habíamos formado un gran equipo, entonces viendo esa fidelidad uno no escapa a lo sensible
	Religión	Vimos un país como Guatemala con mucha apertura hacia nosotros, con amistades con algo que se formó sin por supuesto nosotros dejar nuestra iglesia, nuestra comunidad cristiana que fue preciosa.
	Valores	No dio información.

causas de éxito / Fracaso	Factores de éxito	Obviamente lo primero que uno evalúa es lo conveniente, lo que te rodea, lo que va a suceder, lo que puedes ver como tangible que va a suceder, alrededor de nuestro matrimonio, nuestros hijos, como familia, tanto en la parte económica como en la parte social.
	Factores de Fracaso	No dio información.
Factores Motivacionales	Familia	Y mis hijos por supuesto, mis hijas se recibieron aquí en sus universidades, en psicología cada una de las dos niñas que tengo y eso también les abrió puertas a ellas para su trabajo.
		Estábamos evaluando como iba a ser el camino de nuestros hijos, entonces había un comportamiento emocional y por otro lado había que parar eso emocional con una realidad que fuera conveniente.
	Intrínsecos	Costo pero fue un equilibrio, había que tomarla, pusimos los valores y claro con miedo o sin miedo había que hacerlo, era una oportunidad excelente para mí.
Decisiones	Personales	No volví a estudiar y por supuesto que me dedique mucho a leer, mucho a instruirme porque se que sin eso no tenemos una buena manera de tomar decisiones pero ya no volví a la universidad. La deje a los 20 años y ya no.
	Profesionales / Laborales	Todo eso nos hizo decidir quedarnos, ya no decidimos estar de paso sino seguir adelante y bueno convertirme en empresario, tener una empresa aquí, importar algún producto de Argentina e involucrarlo en el campo.
	Familiares	Ajá decisiones importantes, bueno una de ellas justamente quedarnos acá en este país que no lo teníamos previsto era un destino de paso por un contrato, y de pronto hubo que decidir si volver o quedarnos, esa fue una decisión muy importante ya que tengo toda mi familia allá y buena ya que de alguna manera estábamos cambiando un país por otro no es nada fácil.

		La decisión de casarnos creo que eso te lo puedo describir como una cosa natural y linda, algo que sucedió en nuestras vidas que nos hizo encontrarnos y enamorarnos y decidir que teníamos que estar juntos y dar el paso hacía el casamiento.
Diferencias Culturales	Sociales	El aspecto que más influyo dentro de la decisión y de no sentirnos que te diría yo, apretados en la decisión o súper complicados, fue realmente la gente, las amistades, lo que nos rodeó como país, de pronto mi esposa se sentía bien mirando este país, el lugar lo lindo que es.
		Por lo que me venían comentando veía que podía tener la confianza de venir a un país como Guatemala y moverme entre su gente casi como lo hacía en nuestro país, algo relativamente igual, no, así de acuerdo a la sociedad que me comentaban.
	Laborales	Fue muy dificultoso por la idiosincrasia de Guatemala, que mis propios socios guatemaltecos me lo decía, <i>mira no va a ser fácil, no te va a ser fácil</i> . Vemos que en Argentina esto se comunica con otra confianza, acá todo es; Hay que probarlo, hay que demostrarlo, y fue difícil.
Situaciones Adversas	Causas de migración	Soy Argentino llegue a este país hace 14 años, he por por una oportunidad de trabajo muy interesante por eso vine el país, se abrieron las puertas.
	Problemas legales	No dio información.
	Factores externos	No, no los cerré, tenía cuando estaba asumiendo la universidad mi padre había fallecido, era muy complicado, tenía que trabajar y estudiar eso me afectaba y a la edad de 20 años lo que decidí fue trabajar.
En este mundo nuestro de curtiembres y manufacturas de cuero de pronto la mano de obra bajísima, ellos salieron a competir con nosotros y empezaron a tomar el mercado y en muy pocos años se quedaron con el mercado nuestro y tuvimos que cerrar las empresas completamente.		
Profesión		Tuve mi empresa y una vez formada mi empresa una gran empresa multinacional me llamo para que formara una empresa dentro de su empresa con lo que yo hacía, reconocieron que había una gran experiencia dentro de mí.

Sujeto 5		
Género	Masculino	
Edad	30	
País de Origen	Venezuela	
Escolaridad	Chef Profesional	
Puesto laboral	Empresario y Chef principal	
Estilo	Cantidad de Respuestas	
Directivo	1	
Analítico	3	
Conceptual	3	
Conductual	5	
Estilo Dominante	Conductual: muestran preocupación por el bienestar de quienes lo rodean y tienen un enfoque en disminuir o evitar los conflictos.	
Entrevista		
Categorías	Sub-categorías	Respuestas
Personalidad	Cualidades	Yo soy muy observador, me gusta pensar, me gusta analizar antes de tomar una decisión sí, pero si es una decisión al momento, en caliente tiendo a ser una persona muy impulsiva, muy arrebatada.
		Como te decía, yo soy una persona aparte así de que me veo muy firme, muy sentimental, yo soy muy de los sentimientos, full.
		Mira yo creo que cuando alguien es claro contigo pienso yo, o es transparente, o tú lo ves, yo soy mucho de energías y cuando yo siento que es buena vibra esa gente, me hace tomar las decisiones mucho más fácil.
	Religión	La tercera pues la toma de decisiones, arriesgarme, no ha sido fácil pero yo creo que tienes que ser arriesgado y bueno, yo soy muy espiritual, yo me arriesgo pero me arriesgo con Dios y confié en lo que tengo, confié en lo que llevo y en lo que voy a demostrar.
		Entonces también de manera espiritual, a mi Dios es el primero y él me está dando todo.
	Valores	Pienso que una parte fundamental es tu familia en el tema de decisiones así como esta.
		No soy rencoroso, no soy vengativo, siento que no hace faltar tener el talento si uno tiene una buena disciplina.
		Toda mi gente que trabaja conmigo son empíricos, todos han aprendido en Cevichef.

causas de éxito / Fracaso	Factores de éxito	Aunque fue duro, digamos fue enriquecedor porque a la vez tu sabes que te vas a otro país como extranjero y empiezas a trabajar, empiezas a echar punta y empiezas a estudiar y todo es una experiencia, pero ya no estás en esa burbuja, típica burbuja de que agarras y tu papa, tienes que aprender a tomar decisiones solo básicamente
	Factores de Fracaso	Yo agarraba de decirle las cosas, como se me viene todo eso a la mente y después no lo hago, y eso me cuesta, tengo que trabajar en eso.
Factores Motivacionales	Familia	No dio información.
	Intrínsecos	<p>Pero yo tenía esa pequeña he como se dice, como que esa gana, esa garra, la chispa como de aprender, sin embargo me puse a estudiar cocina los fines de semana en una escuela muy pequeña sin que mi familia se diera cuenta.</p> <p>Yo me fui de Venezuela a buscar un mejor futuro a Perú y mira me estuve 5 años y ahora estoy aquí en Guatemala.</p>
Decisiones	Personales	El tomar la decisión de separarme de mi familia e irme para otro país a formarme digamos, aunque fue duro, digamos fue enriquecedor
		Una de las decisiones más fundamentales para mí fue separarme de mi familia y agarrar el rumbo solo digamos a estudiar, esa fue una.
	Profesionales / Laborales	A veces yo digo yo tengo un equipo que ejecute lo que yo digo, que es lo que pasa; que yo a veces tengo muy buenas ideas, yo exploto te puedo decir; hagamos esto, hagamos esto, hagamos aquello. Pero ¿qué decisión me cuesta a mí tomar? Es en ejecutarlas.
	Familiares	Estuve a punto de casarme en Venezuela, tuve a mi chica así para mí y yo dije que iba a ser el amor de mi vida, tu sabes que cuando una persona quiere o ama termina como, si amas a esa persona tienes que dejar ir, y eso fue lo que ella hizo para mí.
Diferencias Culturales	Sociales	Vi que Guatemala era un país demasiado multicultural y vi que era un país que digamos se podía profundizar quizás en la rama que había estudiado, la profesión digamos

	Laborales	Guatemala no es un país pienso yo de que recomienda, un chef recomienda a un restaurante que digamos es para la derecha o izquierda, siempre hay un circulo muy cerrado y hay un pequeño de no sé si será envidia o culturalmente, porque todo es cultural no, entonces ¿qué ha pasado? Que ellos vienen de la cultura y ven que en Cevichef es más abierto.
Situaciones Adversas	Causas de migración	Me vine a conocer a mi sobrina en Guatemala y termine quedándome.
	Problemas legales	No dio información.
	Factores externos	En la época que yo empecé a estudiar cocina fue una época un poco ruda, hace 5 años, Venezuela no era digamos una revolución digámoslo así, o no era tan digamos tenía ese prestigio como ser un médico, ser un arquitecto, un diseñador, en Venezuela ser un cocinero era como, no era muy bien visto culturalmente
Profesión		Soy cocinero profesional, 100 % natural pues, es lo que me encanta si, estudie ingeniería forestal, estudie cocina, viaje a Lima digamos un poco para hablarte de mis estudios, me fui a formar como cocinero a allá, digamos especialista en cocina peruana.
		Recién llegue a Guatemala estuve dando clases dentro de la academia Margaritas, Intecap, dando pequeñas asesorías inclusive parte de eso dándome a conocer porque yo era un cocinero que tenía mucho que dar y mucho que digamos enseñar.

Sujeto 6		
Género	Masculino	
Edad	55	
País de Origen	Colombia	
Escolaridad	Administrador de Empresas / Arquitecto	
Puesto laboral	Gerente General	
Estilo	Cantidad de Respuestas	
Directivo	4	
Analítico	4	
Conceptual	1	
Conductual	3	
Estilo Dominante	Directivo: buscan solucionar y decidir de forma rápida y eficiente. Analítico: son personas muy cuidadosas y altamente capaces de adaptarse y enfrentar situaciones particulares o inesperadas.	
Entrevista		
Categorías	Sub-categorías	Respuestas
Personalidad	Cualidades	El liderazgo, realmente yo me identifico como una persona pionera que está jalando el barco, no quiere decir perfecto, puede haber ciertas cosas en las cuales se puede debatir posteriormente a arriesgarme de la forma como lo hago.
		He sido muy didáctico con la gente, me ha gustado aportarle a la gente no solo mi experiencia en el trabajo sino mis conocimientos que permanentemente estoy retroalimentando, eso me convierte en un asesor.
		Entonces por eso no hago yo énfasis en mis títulos sino hago énfasis en mi capacidad en mis conocimientos, y es lo que yo les digo.
	Religión	Algo muy extraordinario desde el punto de vista no necesariamente religioso sino desde el punto de vista humano encontramos aquí satisfacción porque a pesar de que no teníamos un microondas no le miento, no nos faltó un microondas, lo pudimos adquirir.
Como una parte de vida y filosofía hemos podido ayudar a mucha gente de la misma manera. Y creo que todo esto nos sirvió para sentirnos bendecidos de que no nos ha faltado nada, ni trabajo ni cosas materiales ni nada que hayamos extrañado que nos haga pensar que estábamos mejor allá.		

	Valores	Eso es lo difícil para mí, negarme o prestarme a hacer cosas de mala calidad, ya no estaría aquí, ya no hablaría de reconocimientos o de que el medio me conozca como el de buena calidad.
		Prefiero hacer un FODA rápidamente de que fortalezas hay y por donde inclinar esa decisión y prácticamente hacer de esto algo constructivo.
causas de éxito / Fracaso	Factores de éxito	Mido las consecuencias, mido los resultados que alcanzo a ver y que reacción podía llegar a tener si esos resultados no se dan.
		Entonces para poder tomar una decisión vuelvo y digo, tiene uno que apoyarse de estos genios, yo los llamo así, que le aportan a la empresa y uno aprende de su trabajo y que en cualquier momento la fusión de todos saca la respuesta que queremos.
	Factores de Fracaso	La gente que me rodea es también gente profesional de diferentes áreas, del medio que cada uno aporta, cada uno da una idea y entre todos construimos, eso ha sido uno de los factores de éxito y del cual yo lidero.
	Factores de Fracaso	No dio información.
Factores Motivacionales	Familia	Para mi familia en ese momento, mi esposa y mi hijo igual tenía que ser compartida esta decisión.
		Esa decisión de familia fue, no nos regresemos, quedémonos, luchemos, frentemos y así no tengamos la familia cerca.
	Intrínsecos	Cuando tomamos la decisión de quedarnos fue con el fin de tener nuestras propias cosas y luchar por tener una casita, un apartamento o algo donde podamos invertir en nuestras cosas y que sea nuestro.
La mejor satisfacción es el aporte que uno pueda dar con lo que aprendió.		

		<p>Por otro lado la oportunidad laboral, el hecho de mantenernos activos, mantenernos productivos aún y de mantenernos gracias a Dios en un mercado tan competitivo, liderando muy cerca de las grandes ligas, nos hace sentir que si le hemos aportado no solo al país sino a nosotros mismos satisfacciones personales, satisfacciones a Guatemala, logrando productos de alta calidad, con tecnología de punto hechos en Guatemala.</p>
Decisiones	Personales	No dio información.
	Profesionales / Laborales	<p>Ante eso yo tomé la iniciativa de retirarme, de no continuar con esta organización y tenía ya incursionado una serie de proyectos donde necesitaban de asesoría, continuidad y respaldo, y lo que hicimos fue nuevamente fortalecernos con la inclusión de nuestros propios productos hechos en Medellín.</p>
		<p>Dentro de las decisiones más importantes para ubicarme a la actualidad fue salir del país, salir con una expectativa incierta, dejarlo todo, venirme con la posibilidad de que tal vez iba a regresar después de cumplida la tarea.</p>
		<p>Tengo que buscar y tengo que demostrarle a la gente que puedo dar una continuidad de esa expectativa que yo empecé a construir, de ese aporte que les estaba dando, y eso me motivo a decir; bueno para que me den trabajo tengo que respaldarme de una franquicia, pidamos la franquicia de Global Total Canadá.</p>
	Familiares	<p>Otra segunda decisión muy fuerte que fue de regresar al país a deshacer lo que teníamos guardado entre comillas, con llave que era en nuestro apartamento, salir de nuestras pertenencias y poner en renta nuestro apartamento.</p>
Diferencias Culturales	Sociales	<p>La forma como fuimos recibidos nos ayudó a tomar esa decisión de invertir en Guatemala, de afianzar nuestra credibilidad en este país hacía lo que estábamos haciendo e irnos alejando del deseo de retornar o regresar.</p>
		<p>Nosotros en Colombia, la mayoría en Colombia salimos muy jóvenes de bachilleres con 15 años yo a los 21 ya era profesional.</p>

	Laborales	Nosotros en Colombia el hecho de ser primero que todo como un ideal un profesional, segundo teníamos en mente muchas cosas en la cabeza de un estudiante bachiller y de las cuales los medios en los que crecí en donde las oportunidades también estaban limitadas nos llevó a ser más objetivos.
Situaciones Adversas	Causas de migración	Mi incursión a Guatemala obedeció a que una franquicia de muebles en Colombia expandió su desarrollo hacia Guatemala, adquiriendo un socio industrial en Guatemala que le permitía fabricar importando la materia prima desde Colombia, la marca se llamaba Depanel, fui contactado por la empresa para venir a gestionar la fabricación del mueble y ayudarlo en el proceso de la comercialización.
	Problemas legales	No dio información.
	Factores externos	Posteriormente el socio guatemalteco no quiso reanudar la franquicia por los procesos de globalización que existen hoy por hoy, donde quiso incursionar en los mercados asiáticos y otro tipo de oportunidades a nivel de Norteamérica y de Asia, dejando a un lado la oportunidad de continuar la relación con mi país, con Colombia.
		La decisión de ser demasiado permisible o flexible para un mercado tan agresivo y lleno de situaciones que han dañado la economía de Guatemala.
Profesión		He ejercido mi profesión en esta misma área por más de 25 años, he liderado procesos de producción y desarrollo de productos que nos representan tanto aquí como en Colombia de mobiliario para oficina, para todo tipo de ambiente de forma personalizada.
		Ese deseo de haber salido de bachiller y de ya haber empezado una carrera me dio una visión de administración de empresas de tener una empresa, de tener una organización en la cual yo pudiera liderar.
		El conocimiento y la atracción en mi interior de muchas cosas creativas surgieron y complemente con la administración porque por un lado tengo la plasticidad en mis manos, la creatividad en mi mente, la ampliación y juego de una proyección que solo la logre a través de esa formación.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como objetivo principal conocer cuáles son los estilos de toma de decisiones de acuerdo con la percepción de un grupo de ejecutivos con diferente cultura que laboran en Guatemala, de acuerdo con lo anterior, se realizó la discusión de los resultados obtenidos por medio de un test para identificar el estilo de toma de decisiones y una de entrevista a profundidad con cada uno de los ejecutivos los cuales se contrastaron con la información obtenida de diversos estudios referentes al tema de este proyecto tanto nacionales como internacionales.

Robbins y Coulter (2009) establecen cuatro diferentes estilos de toma de decisiones, estos son: directivo, analítico, conceptual y conductual. El estilo Directivo se caracteriza por basarse en la racionalidad y tiene poca aceptación a la ambigüedad, las personas que se inclinan a este estilo tienden a tomar decisiones con poca información y generalmente consideran pocas alternativas. Este estilo se puede observar únicamente en el sujeto no. 6 de género masculino, originario de Colombia quien cuenta con 2 licenciaturas y que actualmente es gerente general de una empresa que el fundo, indica que su mayor cualidad es el liderazgo, y se puede observar en la entrevista que algunas de las decisiones más importantes que ha tomado, las ha tomado con una expectativa incierta y poca información, tal como lo mencionan los autores.

Continua mencionando Robbins y Coulter (2009), que el estilo analítico tiene una orientación razonada en su estilo de toma de decisiones y generalmente tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad y se caracterizan por su forma racional de pensar. Estas personas tienen un alto razonamiento lo que los lleva realizar un análisis profundo de múltiples alternativas para lo cual requieren una gran cantidad de información, este estilo es uno de los que más se puede observar en los resultados, ya que tres de los participantes lo manifiestan, los cuales son, sujeto 2, 4 y 6, pero es importante mencionar que los tres lo combinan con otro estilo de toma de decisión. El sujeto 2 nacido en Canadá de género masculino, cuenta con una licenciatura y una maestría en gestión del talento humano, actualmente funge como Director Clínico de una ONG, el menciona ser una persona que si logra identificar rápido que algo puede funcionar, no demora mucho en tomar la decisión, sin

embargo cuando es una decisión demasiado importante si tiende a realizar un mayor análisis y evaluar las alternativas, pero que esto lo ha aprendido debido a decisiones que ha tomado en el pasado.

En el sujeto no. 4 oriundo de Argentina, de género masculino, con una escolaridad a nivel de diversificado y que actualmente es un empresario el cual también manifiesta este estilo de toma de decisión, se puede observar que aunque no cuenta con una profesión, busca mucho leer y estar informado para poder elegir la mejor opción y tomar una adecuada decisión, y que evalúa que es lo conveniente y lo que puede suceder con cada variable

Y por último en cuanto al estilo analítico, se puede mencionar al sujeto 6, el cual menciona estar en permanente retroalimentación sobre sus conocimientos ya que para esta persona eso es lo más importante, y se puede ver en los resultados que es una persona que evalúa diversas opciones antes de elegir o tomar la decisión.

Por otro lado Robbins y Coutler indican que quienes desarrollan un estilo conceptual en su forma de elegir y decidir generalmente buscan involucrar la participación de otros individuos por medio de sugerencias ya que buscan contar con información de diversas fuentes, se guían y piensan de forma analítica y tienen poca aceptación a la ambigüedad. Las personas que toman este tipo de decisiones usualmente proponen o desarrollan soluciones creativas a los problemas y adversidades, como se puede observar los resultados del test el sujeto no. 1 quien es una persona de género masculino, originario de El Salvador, con una educación de nivel medio y empresario, muestra un estilo de toma de decisiones "Conceptual" el cual en la entrevista el sujeto menciona ser una persona que le gusta compartir e involucrar a las personas en sus proyectos, también indica dentro de la conversación que por las situaciones que ha enfrentado en su vida ahora busca más información para poder tomar una decisión.

El sujeto 2 quien además de poseer un estilo analítico, cuenta con una parte conceptual la cual se puede observar cuando indica que cuando se trata de tomar decisiones dentro de su trabajo el escucha a otras personas, ya que considera que él es muy idealista por lo que busca personas que puedan ser más objetivas.

Referente al sujeto 4 que al igual que el participante 2 cuenta con un estilo analítico combinado con un estilo conceptual, este último se puede observar en las decisiones que toma que afectan a su familia, ya que de acuerdo a la entrevista esta persona involucra mucho a su esposa e hijos en sus decisiones ya que sabe que no solo lo afecta a él sino también a su familia.

Y en cuanto al estilo número cuatro, el Conductual, se puede observar en los sujetos no. 3 y en el no. 5. Este estilo se caracteriza por una forma de pensar intuitiva pero con muy poca tolerancia a la ambigüedad y a solucionar en el corto plazo. Quienes cuentan con este estilo muestran preocupación por el bienestar de quienes lo rodean y tienen un enfoque en disminuir o evitar los conflictos. El participante número 3 de origen guatemalteco nacido de padres libaneses, de género masculino, con una escolaridad a nivel básico y empresario, menciona varias veces durante la entrevista que busca siempre bendecir a otras personas y darles apoyo en todo momento, además se observa en sus decisiones que van muy enfocadas a su intuición y a lo que él considera que puede funcionar, de acuerdo a lo que indican Robbins y Coulter (2009) sobre este estilo de toma de decisiones.

El sujeto 5 de género masculino, oriundo de Venezuela, chef profesional, con 5 años de estudios de cocina en Perú dueño del restaurante Cevichef, al igual que el caso anterior mencionó durante su entrevista en diversas ocasiones en que él es una persona muy espiritual y que confía o se guía mucho por las “energías” y “vibras” de las personas, y que esto lo ayuda a tomar una decisión, pero que también le gusta observar, pensar y analizar antes de tomar una decisión.

Brousseau, Driver, Houriahn y Rikard (2006) determinaron en su investigación que los estilos de decisión de los buenos ejecutivos evolucionan según un patrón predecible y que aquellos en dificultades pueden volver a la senda correcta simplemente reconociendo que no han sido capaces de abandonar viejos hábitos, o que se apresuraron en pasar a una modalidad ejecutiva, esto se puede observar en la personalidad del sujeto no.1 ya que menciona que él ha aprendido y ha ido cambiando algunos aspectos en cuanto a su personalidad debido a decisiones malas que ha tomado en el pasado. Él se describe como una persona enfocada en hacer las cosas bien y con mucho esfuerzo, resalta ser un individuo muy dadivoso y

benevolente con las personas que laboran para él, además menciona que se considera muy estable. En cuanto a sus creencias religiosas indica que creó en Dios y que es una persona espiritual. Por último en cuanto a su personalidad se puede analizar en su entrevista que es una persona muy agradecida y muy fiel, que es un hombre de familia y que se mantiene firme en sus creencias y valores.

El sujeto no. 2 se describe a sí mismo como una persona que ve a largo plazo, que toma decisiones rápidas y se enfoca en mantenerse firme a ellas. Considera que tiene una personalidad empática y un poco sensible y que al momento de tomar una decisión no siempre es calculador. Él considera que su familiar es prioridad en todo momento y que sus decisiones giran en torno a ellos. Dicho sujeto manifiesta como uno de sus valores la capacidad de ponerse en los pies de los demás y sacrificarse por el bienestar de otras personas.

Por su parte el participante no. 3 menciona que debido a sus raíces el desarrollo una personalidad enfocada al comercio, él considera que es muy activo y acelerado para su toma de decisiones y que no tiene miedo a los resultados de estas. El sujeto manifiesta tener una gran creencia religiosa y se considera muy espiritual, menciona que tiene un propósito dado por Dios de servir a las demás personas. Este sujeto enfoca sus decisiones en pro de los demás y en el resguardo de su familia.

A su vez el sujeto no. 4 indica que es una persona sensible hacia los demás, muy compenetrado con quienes lo rodean y que al momento de tomar una decisión considera como va a afectar a las personas involucradas. Dentro de sus cualidades menciona que antes de tomar una decisión hace una evaluación de lo que es conveniente y que puede suceder a raíz de la decisión elegida. El participante indica tener creencias religiosas y que estas lo ayudaron en sus decisiones y a establecerse en un nuevo país.

A sí mismo el entrevistado no. 5 destaca que es una persona muy observadora, pensativa y analítica, indica que es una persona muy sentimental pero muy firme en sus decisiones, que al momento de inclinarse por una decisión confía mucho en Dios y que él lo va a guiar a tomar buenas decisiones. Él menciona que cuando las

personas le transmiten buenas vibras o buenas energías eso le facilita el tomar una decisión.

El sujeto no. 6 afirma ser una persona que tiene como cualidad principal el liderazgo, el indica que es quien va abriendo camino y que le gusta arriesgarse, además se describe como una persona didáctica que le gusta transmitir sus conocimientos a otras personas. Dicho participante considera que el ser dadivoso con los demás le ha devuelto a él satisfacción. Destaca que lo más importante no son sus títulos que una persona pueda tener, sino la capacidad de lo que puede lograr con sus conocimientos. Indica que tiene como filosofía de vida el ayudar a los demás, y que esto les va a devolver bendiciones.

Kell y Carrot (2005) mencionan que los rasgos personales y culturales de un ejecutivo se pueden ver afectados por la cultura de una empresa, sin embargo esto no se ve reflejado en ninguno de los sujetos entrevistados, esto se debe a que ninguno de ellos ha permanecido por mucho tiempo dentro de una empresa y que donde laboran actualmente son negocios que ellos mismos han iniciado a excepción de un solo sujeto.

A través de la entrevista se puede observar que uno de los principales motivadores y o casusas para tomar sus decisiones son cada uno de los miembros de su familia indica el sujeto no. 1, y menciona que él tiene la necesidad de darle una mejor vida a sus hijos. Destaca también que la soledad lo llevó a tomar una de las decisiones más importantes de su vida, que fue el casarse.

El sujeto no. 2 indica que lo que lo motiva a tomar decisiones es el poder crecer tanto profesionalmente como personalmente y que eso lo ha encontrado en su trabajo, también se refleja dentro de la entrevista que otra de las razones que impulsa sus decisiones es la forma en que él puede apoyar a otras personas a desarrollarse y a resolver sus problemas.

A si también el entrevistado no. 3 hace ver que sus decisiones giran en torno a su familia y a sus creencias religiosas, también menciona que la búsqueda del bienestar de otras personas es una de las razones por las cuales suele inclinarse al momento

de tomar una decisión, como se refleja en las decisiones más importantes que ha tomado.

Durante la entrevista el sujeto no. 4 reflejó que uno de los principales motivadores o causas que lo llevan a tomar una decisión es su familia, se puede observar que en la mayoría de decisiones que ha tomado, lo ha hecho pensando en ellos y como esa decisión los puede afectar. Adicional también busca aquellas oportunidades que lo ayuden a crecer tanto personalmente como profesionalmente.

Los principales motivadores del participante no. 5 de acuerdo a la entrevista se puede mencionar que son principalmente su crecimiento personal, su necesidad de aprender y expandir sus conocimientos y sobre todo desarrollar su capacidad y talento de la cocina profesional, en una parte de la entrevista menciona que se fue del país por buscar un mejor futuro, y por futuro él se refería a convertirse en un chef profesional.

Durante la entrevista el sujeto no. 6 hacer ver que sus principales motivadores giran en torno a su familia, desarrollo profesional y su deseo de poder dejar un aporte a su comunidad. El menciona en la entrevista comparte la toma de decisiones con su familia sobre todo aquellas que van a trascender y va marcar un cambio significativo en sus vidas, también habló el entrevistado que la mejor satisfacción que puede llegar a tener es el aporte que él puede dar de todo lo que ha aprendido.

Según Yacuzzi (2007) existen diferentes maneras de conocer el concepto de decisión y uno de ellos es la mejora continua, la cual requiere decidir y resolver problemas. En la gestión de la calidad total, se trata de la detección de problemas como del descubrimiento de una brecha entre una realidad y un ideal, esto se puede observar en las decisiones más importantes que ha tomado el sujeto no.1 quien indica que decidió ya no culminar su carrera universitaria y que vio un mejor panorama al enfocarse únicamente en el desarrollo de su negocio, también habla sobre los problemas que tuvo con una de sus empresas, indica que se le dificultó tomar la decisión de cerrar la empresa, que demoró demasiado y esto lo llevó a perder más dinero de lo previsto pero que dicha situación lo ayudó a mejorar en su toma de decisiones, ya que hoy en día es más prudente al afrontar cada situación.

Durante la entrevista al sujeto no. 3 se puede apreciar que ha vivido varias situaciones adversas, entre ellas su situación económica, él menciona que tuvo la oportunidad de quedarse a vivir en los Estados Unidos y que su papá le ofrecía toda la ayuda económica que él necesitara, pero él a pesar de eso decidió regresar a su país y ya estando de regreso, indica que inició su propio negocio que lo llevó a crecer financieramente.

El participante no. 4 hablaba que cuando él se encontraba estudiando en la universidad su papa falleció, por lo cual se volvió muy complicado para él ya que tenía que trabajar para poder costear sus estudios, lo que lo llevó a dejar de estudiar y quedarse únicamente con su trabajo, a raíz de esto, logró crecer en su carrera laboral y ser reconocido por su labor en la curtiembre.

Por su parte comenta el entrevistado no. 5 que en el país en el cual creció estudiar cocina estaba muy mal visto y que eso era una tarea únicamente de mujeres, pero como él tenía esa pasión y ese deseo de cocinar profesionalmente, tuvo que estudiar a escondidas y luego cuando terminó y se lo contó a sus padres, ellos no lo aprobaron y él tomó la decisión de emigrar a otro país y continuar con sus estudios, luego él pondría su propio restaurante.

El sujeto no. 6 menciona que cuando él vino a Guatemala a vender la marca de muebles que él representaba lo hizo junto con un socio guatemalteco pero debido a la globalización él buscó otras oportunidades y lo dejó a él de lado y cerraron la distribución que tenían, sin embargo él menciona que buscó la manera de obtener la representación de otras marcas de prestigio para no fallarle a sus clientes, y esto lo llevaría a tener la empresa prospera que tiene hoy en día.

De acuerdo con Franklin (2011) para tomar una decisión debe de existir un problema, que es la discrepancia entre la situación presente y la situación esperada. Para ello la persona que tomará la decisión debe de estar consciente del problema, estar obligado a decidir y tener los recursos para tomar decisiones, lo anterior se refleja en cada una de las situaciones adversas a las cuales se han enfrentado cada uno de los sujetos entrevistados, entre ellas los problemas económicos y la situación

de su país natal que los llevó a migrar, a algunos los problemas que se encontraron estando en Guatemala como la falta de oportunidades de trabajo, pero que se fueron abriendo camino y tomando una serie de oportunidades en la adversidad que los llevó a estar donde están el día de hoy.

García (2006) concluyo en su estudio que los criterios de decisión utilizados por ejecutivos de pequeñas empresas son; la experiencia, la atención al cliente, la calidad de servicio o producto, la percepción del problema y el reglamento interior del trabajo, y esto se puede observar en algunos de los sujetos entrevistados, en particular quienes han optado por iniciar su empresa, y que a partir de las experiencias vividas han mejorado su proceso de toma de decisiones.

Se puede observar en los resultados que cada uno de los sujetos entrevistados tienen culturas diferentes y que no es posible contrastar su cultura con su estilo de toma de decisiones ya que de acuerdo a las entrevista se puede observar que son sus cualidades, rasgos personales, valores y creencias que los llevan a tomar de cierta forma las decisiones, y que estas características pueden ser heredades, pero también las pueden ir aprendiendo o desarrollando según los problemas y adversidades a las cuales se van enfrentando en su vida. Por esto se considera que la cultura si puede influir en cómo se toman las decisiones sin embargo no se puede concluir que la cultura sea la mayor influencia en su estilo de toma de decisiones.

VI. CONCLUSIONES

Por medio del análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales se enfocaron en la percepción de un grupo de ejecutivos con diferentes culturas que laboran en distintas empresas en Guatemala, se concluye lo siguiente:

1. No se puede identificar un estilo de toma de decisión dominante, ya que cada uno de los ejecutivos entrevistados reflejó en el test un estilo de toma de decisiones diferente y únicamente una combinación del estilo “analítico / conceptual” se ve reflejado en 2 participantes. Sin embargo si se puede mencionar que el estilo de toma de decisión “conceptual” es el que más se repite en los ejecutivos, ya que 3 de 6 de ellos, lo reflejaron en el test.
2. Aunque algunos tienen algunas similitudes en cuanto a su estilo de toma de decisiones, se puede apreciar que su personalidad es totalmente distinta y que esta se ha visto afectada más que por su cultura, por el ambiente en el cual crecieron y las situaciones a las cuales se han enfrentado.
3. Se puede apreciar que uno de los motivos o factores que más afectan a cada uno de los ejecutivos entrevistados es su familia, ya que en cada una de las decisiones más importantes que han tomado analizan como esta va a afectar a su familia, seguido de su desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional.
4. De acuerdo con los resultados existen varias decisiones muy importantes en la vida de cada uno de los ejecutivos, sin embargo la decisión de migrar mencionan la mayoría que ha sido la decisión que ha marcado en su vida un punto de inflexión seguido de la continuidad o no continuidad de sus estudios.
5. Se puede concluir que uno de los rasgos que tienen en común este grupo de ejecutivos entrevistados, es la forma en que afrontan las adversidades, ya que cada uno de ellos ha visto una oportunidad en los diferentes problemas y han logrado salir adelante y lograr un éxito en sus vidas.

6. No es posible contrastar la cultura de cada uno de los individuos entrevistados ya que de acuerdo con los resultados se puede apreciar que sus cualidades, rasgos personales, valores y creencias son los que más influyen al momento que cada uno de los ejecutivos toma una decisión.

VII. RECOMENDACIONES

A través de los resultados obtenidos en la presente investigación, se brindan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a cada uno de los ejecutivos conocer más acerca de su estilo de toma de decisiones y buscar capacitarse en las mejores prácticas de toma de decisiones ejecutivas, para poder tener un mejor balance al momento de tomar una decisión importante dentro de sus actividades laborales.
2. Se aconseja a cada uno de los participantes indagar más sobre como sus rasgos personales afectan el proceso de su toma de decisiones e identificar como potenciar estos rasgos para ser más eficaces y eficientes al momento de tomar una decisión, lo cual pueden hacerlo por medio de capacitaciones y entrenamientos en los distintos estilos de toma de decisiones.
3. Se recomienda a las empresas buscar el desarrollo de sus ejecutivos y colaboradores no solo de forma profesional, sino un desarrollo integral en el cual se incluya a la familia, ya que un problema familiar puede afectar el juicio de un ejecutivo en su toma de decisiones, tanto personales como laborales.
4. Es recomendable para las empresas contar con un plan de inclusión para sus ejecutivos extranjeros, que tome en consideración las necesidades personales y familiares, con el fin de promover un ambiente agradable y se sientan motivados y con sentido de pertenencia. Estos planes pueden desarrollarse por medio de firmas especializadas en consultoría.
5. Se recomienda a futuros psicólogos industriales indagar más sobre la cultura de las personas y como esta afecta el estilo de toma de decisiones.

VIII. REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2008). *Cultura organizacional y la toma de decisiones*. (Homepage). Recuperado de: <http://www./cultura-organizacional-y-toma-decisiones/cultura-organizacional-y-toma-decisiones.pdf>.
- Argadoña, A. (2011). *La ética y la toma de decisiones en la empresa*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/La%20%C3%A9tica%20y%20la%20toma%20de%20decisiones%20en%20la%20empresa-2011.pdf>.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª. Ed.). Colombia: Pearson educación.
- Brousseau, K., Driver, M., Houriahn, G. y Rikard, L. (2006). *El estilo de toma de decisiones del ejecutivo experimentado*. (Homepage). Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1710387>
- Buchanan, L y O'Connell, A. (2006). *Una breve historia de la toma de decisiones*. Estados Unidos: Harvard Business Publishing.
- Calderon, J. (2015). Derecho a la cultura y al patrimonio cultural como derecho humano. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Davenport, T. (2009). *Mejore su proceso de toma de decisiones*. Estados Unidos: Harvard Business Publishing.
- Escalera, M. (2007). *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Flores, C. (2011). *Aplicación de la ética en la toma de decisiones de jefes y gerentes de una empresa comercial*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Franklin, E. (2011). *Toma de decisiones empresariales*. (Homepage). Recuperado de: <http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/cyn/v6n11/a10v6n11.pdf>
- García, V. (2006). *Toma de decisiones en pequeñas empresas afiliadas a la cámara de comercio de Huehuetenango*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Campus de Huehuetenango, Huehuetenango Guatemala.

- Geertz, C. (1973). "The Interpretation of Cultures". Nueva York: Basic Books, Inc.
- Gross, M. (2012). *Los sesgos en la toma de decisiones. Rutinas heurísticas y 6 trampas mentales.* (Homepage) Recuperado de: <http://alondra.udea.edu.co/objetodeaprendizajecco/res/Los%20sesgos%20en%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- Guzmán, K. (2006). *La toma de decisiones en las empresas importadoras de materia prima para alimentos.* (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración.* México: ITP
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional.* (7ª. Ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Kell, T. y Carrot, G. (2005). *La cultura es lo que más cuenta.* Estados Unidos: Harvard Business Publishing.
- Labarca, R. (2010). *Inteligencia emocional como herramienta gerencial que permita mejorar el proceso de toma de decisiones gerenciales de los directores y jefes de dependencias del Ejército Nacional.* Universidad Rafael Beloso Chacin, Colombia.
- Larreínaga, C. (2008). *Percepción de los docentes de diversificado de una empresa familiar sobre la toma de decisiones de la junta directiva y la repercusión de esta en su desempeño laboral.* (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Montuschi, L. (2007). *Cultura corporativa y toma de decisiones éticas en la empresa.* (Homepage). Recuperado de: http://cimei.cema.edu.ar/download/research/49_Montuschi.pdf
- Muñoz, A. y Vergara, L. (2006). *Análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes empresas de Barranquilla utilizando el análisis por conglomerados.* Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Páez, P. (s/f). *Metodología para una toma de decisiones efectiva.* (Homepage). Recuperado de: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Publicaciones/%5BPD%5D%20Publicaciones%20%20Metodologia%20para%20una%20toma%20de%20decisiones%20efectiva.pdf>.

- Palacios, Y. (s/f). *Introducción a las probabilidades*. (Homepage). Recuperado de:
<http://www.epiredperu.net/EstadisticaSanfer/docs/0801-probabilidades.pdf>.
- Pena, F. (s/f). *Resolución de problemas y toma de decisiones*. (Homepage).
Recuperado de:
<http://www.miconsulta.es/archivos/Resolucion%20de%20problemas%20y%20toma%20de%20decisiones.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, A. (2009). *Administración, un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Coulter, A. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10^a. ed.). México: Pearson educación.
- Umanzor, C. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas?* (Homepage).
Recuperado de:
http://uvero.adm.ula.ve/pderecho/images/NuevaWeb/MERCANTIL/deci_acer.pdf.
- Urizar, P. (2013). *Percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales en una empresa guatemalteca de servicios técnicos terrestres aeroportuarios*. (Tesis de licenciatura inédita), Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Vargas, M. (1994). *Alteridades*. (Homepage). Recuperado de:
<http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/10800277-4.pdf>
- Yacuzzi, E. (2007). *Un panorama de los modelos de decisión*. (Homepage).
Recuperado de:
<http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/358.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Guía de entrevista

A. Historia de vida

1. ¿Quién es usted? (personal y profesionalmente hablando)
2. ¿Cuáles han sido las decisiones más importantes de su vida? ¿Por qué?
3. ¿Qué aspecto de su personalidad influye más al momento que usted toma una decisión?
4. ¿Qué hace que tomar una decisión para usted sea más sencillo o más complicado?

B. Área profesional y laboral

5. ¿Qué lo motivo a estudiar y porque eligió esa carrera? / ¿Por qué no continuo con sus estudios? / ¿Por qué no considera la elección de su carrera como una decisión importante?
6. ¿Por qué acepto su trabajo actual y cuál era su prioridad al momento de tomar el empleo?
7. ¿Cuáles son las decisiones que más se le dificultan tomar en su trabajo?
¿Por qué?
8. ¿Qué factores toma en consideración al momento de tomar una decisión que puede afectar a otros colaboradores? (Por ejemplo un recorte de personal o un cambio en las instalaciones de trabajo)

Anexo 2

Ficha Técnica

Nombre:	Cuestionario, Estilo Toma de Decisiones
Autores:	Stephen Robbins
Objetivo:	Determinar cuál es el estilo de toma de decisiones de los ejecutivos entrevistados.
Factores a Medir:	El cuestionario establece 4 estilos de toma de decisiones los cuales son evaluados a partir de 4 opciones en cada pregunta. Estos son: a) Directivo b) Analítico c) Conceptual d) Conductual
Calificación:	<ul style="list-style-type: none">• Mayoría de respuestas A = Directivo• Mayoría de respuestas B = Analítico• Mayoría de respuestas C = Conceptual• Mayoría de respuestas D = Conductual
Aplicación:	Cuestionario impreso de aplicación individual
Tiempo:	Sin restricción de tiempo

Anexo 3

Cuestionario Estilo de Toma de Decisiones

La presente encuesta pretende identificar los estilos de toma de decisiones que ejerce un individuo en las gestiones administrativas laborales.

Instrucciones: a continuación se le presenta un listado de preguntas que deberá contestar. En cada enunciado subraye la opción que mejor describa cómo reacciona ante las situaciones laborales.

1) Disfruto las actividades que son:

- a) Técnicos y bien definidos.
- b) Donde cambie de actividad constantemente.
- c) Permiten independencia.
- d) Involucran personas.

2) Al realizar mi trabajo o una tarea, busco:

- a) Resultados prácticos.
- b) Las mejores soluciones.
- c) Nuevas ideas.
- d) Ambiente laboral adecuado.

3) Cuando tengo que resolver problemas, generalmente:

- a) Confío en soluciones probadas anteriormente.
- b) Aplico un análisis profundo.
- c) Busco soluciones creativas.
- d) Confío en mis sentimientos.

4) Cuando uso información, prefiero:

- a) Hechos específicos.
- b) Datos precisos y completos.
- c) Amplia cobertura de varias opciones.
- d) Información limitada. Es más fácil de entender.

5) Soy específicamente bueno para:

- a) Recordar datos o fechas.
- b) Resolver problemas difíciles.
- c) Encontrar varias soluciones.
- d) Interactuar con otras personas.

6) Cuando cuento con poco tiempo para tomar decisiones:

- a) Decido y actúo rápidamente.
- b) Sigo planes y prioridades.
- c) Me rehúso a la presión.
- d) Busco consejos y apoyo.

7) Trabajo bien con aquellas personas que son:

- a) Dinámicos y ambiciosos.
- b) Capaces y organizados.
- c) Abiertos a nuevas ideas.
- d) Agradables y confiables.

8) Mis compañeros de Facultad me consideran:

- a) Luchador.
- b) Disciplinado.
- c) Imaginativo.
- d) Apoyador.

9) Típicamente mis decisiones son:

- a) Realistas y directas.
- b) Sistemáticas y abstractas.
- c) Amplias y flexibles.
- d) Sensibles a las necesidades de otros.

10) Cuando debo tomar una decisión en situaciones inesperadas:

- a) Las tomo rápidamente sin obtener mayor información.
- b) Considero por algún tiempo las alternativas disponibles.
- c) Trato de innovar en mis decisiones.
- d) Razono las opiniones de mis compañeros/subordinados para tomar una decisión.

11) Lo que más me molesta de mi puesto:

- a) No tener el control.
- b) Hacer trabajo aburrido.
- c) Seguir las reglas.
- d) Ser rechazado por la gente.

12) En situaciones de trabajo grupal dentro y fuera de la Universidad, generalmente:

- a) Converso con la gente.
- b) Pienso en lo que está discutiéndose.
- c) Observo.
- d) Escucho la conversación.