



ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
POR SU EXCELENCIA ACADEMICA

**UNIVERSIDAD DEL NORTE
DIVISIÓN DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA**

TESIS DOCTORAL

**TEORÍAS IMPLÍCITAS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES Y SU RELACIÓN
CON LAS PRÁCTICAS COMERCIALES EN LOS TENDEROS
BARRANQUILLEROS**

DOMINGO JOSÉ MARTÍNEZ DÍAZ

Director:

Dr. José Amar Amar

Codirector:

Dr. Dagoberto Páramo Morales

Barranquilla, diciembre de 2014

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	I
INDICE DE TABLAS	V
INDICE DE FIGURAS	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
PRIMERA PARTE: APROXIMACIÓN TEÓRICA	12
2. LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS	13
2.1 Introducción	13
2.2 Las teorías implícitas como concepto	15
2.3 Funciones de las Teorías Implícitas	20
2.4 Tipos de Teorías Implícitas	21
2.4.1 Teorías implícitas sobre la personalidad	21
2.4.2 Teorías implícitas sobre la naturaleza humana	21
2.4.3 Teorías implícitas sobre la naturaleza de los grupos sociales	22
2.5 Hacia un modelo de las teorías implícitas de la toma de decisiones	22
2.6 Descripción representacional de las teorías implícitas de la toma de decisiones	24
2.7 Las teorías implícitas de la toma de decisiones como representaciones dinámicas	26
2.8 Descripción funcional de las teorías implícitas de toma de decisiones	28
3. TEORÍAS DE TOMA DE DECISIONES	31
3.1 Introducción	31
3.2 Concepto de Organización	32
3.3 Organización como entidad	32
3.4 Organización como proceso	33
3.5 La organización formal	33
3.6 La organización informal	33
3.7 Teorías Administrativas	34
3.7.1 Teoría Clásica de la Administración	34
3.7.2 Teoría de Relaciones Humanas	34
3.7.3 Teoría de Sistemas	35
3.7.4 Teoría sociológica o burocrática	35
3.8 Teoría de toma de decisiones	36
3.8.1 El rol de la Toma de Decisiones	36
3.8.2 La psicología en la Toma de decisiones	38
3.8.3 Toma de decisiones a partir de una elección racional	40
3.8.4 Modelo Racional Exhaustivo de Max Weber	40
3.8.5 El modelo racional Limitado de Herbert Simon	44
3.8.6 Modelo Racional Incremental de Charles E. Lindblom	66
3.8.7 Exploración Mixta de Amitai Etzioni	70
3.9 Las Teorías Organizacionales para la Toma de Decisiones	73
3.9.1 El proceso “ideal” de decisión gerencial	74
3.9.2 Teoría de Kepner y Tregoe	76
3.9.3 Teoría de Vroom y Yetton	90
3.9.4 Teoría de Mintzberg, Raisinghami y Theoret	96
4. CARACTERIZACIÓN DE LA TIENDA DE BARRIO	101
4.1 Introducción	101
4.2 Concepto de tienda de barrio	102
4.3 Importancia de las tiendas en la economía del país	106
4.4 La tienda de barrio como valor cultural y social	114
4.5 El tendero barranquillero	117
4.5.1 Estudio del perfil del tendero barranquillero	119
4.5.2 Perfil de la tienda barranquillera	125
4.5.3 Perfil motivacional del tendero	132
4.6 Origen del tendero barranquillero	140
4.6.1 Tendero incondicional	142
4.6.2 Tendero cómplice	143
4.6.3 Tendero sobreviviente	143
4.6.4 Tendero hogareño	143

4.6.5	Tendero paisano.....	144
4.6.6	Tendero patrón.....	144
4.6.7	Tendero departidor	145
4.6.8	Tendero rebuscador	145
4.7	Tipología de las tiendas desde la perspectiva del consumidor	146
4.7.1	Tiendas por su apariencia	146
4.7.2	Tiendas por familiaridad.....	148
4.7.3	Tiendas por intermediación	151
	Conclusión.....	154
5.	MODELO DE ANÁLISIS TEÓRICO	157
5.1	Revisión histórica de las Teorías científicas de la toma de decisiones	157
5.2	Teorías de toma de decisiones a investigar	160
	SEGUNDA PARTE	167
	APROXIMACIÓN EMPIRICA.....	167
6.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y DISEÑO.....	168
6.1	Planteamiento del problema.....	168
6.1.1	Antecedentes.....	168
6.1.2	Formulación del problema.....	171
6.2	Objetivos.....	172
6.2.1	Objetivo general	172
6.2.2	Objetivos específicos.....	172
6.3	Justificación de la investigación	173
6.4	Aproximación metodológica.....	174
6.4.1	Diseño muestral	176
6.4.2	Resguardos éticos de la investigación	177
6.4.3	Etapas 1: Teorías Implícitas en Toma de Decisiones	177
6.4.4	Etapas 2: Teorías Implícitas en Toma de Decisiones y su relación con la gestión comercial del tendero	184
7.	ESTUDIO DE LOS SIGNIFICADOS ASOCIADOS A LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN COMERCIAL POR PARTE DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS	185
7.1	Introducción.....	185
7.2	Objetivo	186
7.3	Aspectos teóricos de las redes semánticas naturales	186
7.4	Método.....	188
7.5	Resultados.....	189
7.5.1	Significado de Toma de decisiones	190
7.5.2	Significado de Gestión Comercial	194
7.5.3	Mapa conceptual de “toma de decisiones”	200
7.5.4	Mapa conceptual de “gestión comercial”	201
	Conclusiones	202
8.	CONOCIMIENTO DE LOS TENDEROS SOBRE TOMA DE DECISIONES	205
8.1	Introducción.....	205
8.2	Objetivo	205
8.3	El Diseño.....	206
8.4	Método.....	206
8.4.1	Participantes	206
8.4.2	Instrumentos	207
8.5	Análisis de los Datos.....	219
8.6	Resultados.....	219
	Resultado final.....	220
9.	ANÁLISIS DE LA SINTESIS DE CONOCIMIENTO	221
8.1	Introducción.....	221
9.2	Objetivo	221
9.3	El Diseño.....	221
9.4	Método.....	222
9.4.1	Diseño Muestral.....	222
9.4.2	Instrumento.....	222
9.5	Procedimiento	226
9.6	Fiabilidad	226
9.7	Indíces de tipicidad	227

9.8	Índices de Polaridad.....	229
	Conclusión.....	237
10	ANÁLISIS DE LA SINTESIS DE CREENCIAS.....	239
10.1	Introducción.....	239
10.2	Objetivo.....	239
10.3	El Diseño.....	239
10.4	Método.....	240
	Diseño Muestral.....	240
10.4.1	Instrumento.....	240
10.5	Procedimiento.....	241
10.6	Resultados.....	242
10.6.1	Eliminación de enunciados y tenderos extremos.....	242
10.6.2	Exploración de las síntesis de creencias y formulación de un modelo.....	244
10.6.3	Análisis de Fiabilidad para cada una de las teorías resultantes del análisis de creencias.....	252
	Discusión.....	252
11.	LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL TENDERO BARRANQUILLERO: RELACIÓN ENTRE LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN COMERCIAL.....	256
11.1	Introducción.....	256
11.2	Análisis Clúster.....	256
11.3	Resultados del análisis clúster.....	258
11.3.1	Interpretación y perfiles de los segmentos.....	258
11.4	Análisis Discriminante.....	260
11.4.1	Modelo de análisis discriminante.....	260
	Desarrollo del análisis discriminante.....	261
11.4.2	Resumen de las funciones canónicas discriminantes.....	266
11.4.3	Modelo discriminante en términos algebraicos.....	268
11.4.5	Evaluación de la validez del análisis discriminante.....	269
11.4.6	Importancia de las teorías implícitas en el perfil del tendero en la gestión comercial.....	272
	Discusión.....	273
12.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	276
12.1	Conclusiones del estudio de los significados asociados a la toma de decisiones y la gestión comercial por parte de los tenderos barranquilleros.....	280
12.2	Conclusiones del estudio sobre el conocimiento de los tenderos sobre toma de decisiones.....	283
12.3	Conclusiones del análisis de la síntesis de conocimientos.....	284
12.4	Conclusiones del análisis de síntesis de creencias.....	285
12.5	Conclusiones del estudio de la relación entre las teorías implícitas sobre toma de decisiones y la gestión comercial.....	287
12.6	Propuestas para futuras investigaciones.....	289
13.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	291
	Bibliografía.....	293
	ANEXOS.....	304
	Anexo 1. Ficha técnica del estudio del perfil del tendero barranquillero.....	305
	Anexo 2. Ficha técnica del estudio de “Redes Semánticas en los tenderos barranquilleros.....	311
	Anexo 3. Guías de entrevistas.....	319
	Anexo 4. Descripción de los enunciados provenientes de cada teoría de toma de decisiones por parte de los estudiantes y relación de los enunciados de proceso “ideal” de toma de decisiones por parte de los tenderos barranquilleros.....	339
	Enunciados de la Teoría Racionalidad ilimitada.....	339
	Enunciados del Modelo de Racionalidad Limitada de Herbert Simon.....	340
	Enunciados del Modelo de Kepner- Tregoe.....	341
	Enunciados del Modelo de Vrom-Yetton.....	343
	Enunciados del Modelo de Mintzberg, Raisinghanit y Theoret.....	346
	Enunciados Proceso “ideal” de toma de decisiones generado por los tenderos barranquilleros.....	349
	Anexo 5. Ficha técnica y Cuestionarios Síntesis de Conocimientos.....	358
	Anexo 6. Tabla de índices de tipicidad y polaridad.....	385
	Anexo 7. Ficha técnica y Cuestionario para tenderos síntesis de creencias.....	388
	Anexo 8. Pruebas de significación asimetría y curtosis para distribuciones normales.....	394
	Anexo 9. Código de los Tenderos y su frecuencia de enunciados según nivel de acuerdo.....	400
	Anexo 10. Análisis factorial teorías toma de decisiones.....	420
	Anexo 11. Análisis Cluster Gestión Comercial.....	426

Anexo 12. Análisis Discriminante Gestión Comercial y Teorías Implícitas433

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS	30
TABLA 2. CRÍTICAS AL RACIONALISMO Y AL INCREMENTALISMO	71
TABLA 3. COMPARACIÓN ENTRE EL PENSAMIENTO LINEAL Y EL PENSAMIENTO DE SISTEMAS	75
TABLA 4. PATRONES Y HABILIDADES DEL HOMBRE	77
TABLA 5. DIMENSIONES Y EXPLICACIONES EN LA DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	82
TABLA 6. MÉTODOS DE TOMA DE DECISIONES SEGÚN VROOM Y YETTON	92
TABLA 7. RELACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL PROBLEMA Y SUS PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO	94
TABLA 8. MODELO DE VROOM Y YETTON: REGLAS, PREGUNTAS Y PROCESOS	95
TABLA 9 ESTIMADO DEL TAMAÑO CANAL TIENDA DE BARRIO	108
TABLA 10 IMPORTANCIA DE LAS TIENDAS DE BARRIO PARA LOS FABRICANTES.....	111
TABLA 11 60 CATEGORÍAS QUE MANEJAN LAS TIENDAS.	111
TABLA 12 DISTRIBUCIÓN DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS SEGÚN EL GÉNERO	120
TABLA 13 DISTRIBUCIÓN DE LOS TENDEROS SEGÚN LA EDAD	121
TABLA 14 DISTRIBUCIÓN DE LOS TENDEROS SEGÚN SU ESTADO CIVIL	122
TABLA 15 DISTRIBUCIÓN DE LOS TENDEROS SEGÚN SU NÚMERO DE HIJOS	123
TABLA 16 DISTRIBUCIÓN DE LOS TENDEROS SEGÚN SU NIVEL DE ESCOLARIDAD.....	124
TABLA 17 DISTRIBUCIÓN DE LOS TENDEROS SEGÚN EL PAPEL CON RESPECTO A LA TIENDA	124
TABLA 18 DISTRIBUCIÓN DE LAS TIENDAS SEGÚN SU ANTIGÜEDAD	126
TABLA 19 DISTRIBUCIÓN DE LAS TIENDAS SEGÚN SU UBICACIÓN EN LA CUADRA	126
TABLA 20 DISTRIBUCIÓN DE LAS TIENDAS CON RESPECTO AL LOCAL	127
TABLA 21 DISTRIBUCIÓN DE LAS TIENDAS SEGÚN SI TIENE AVISO O NO	128
TABLA 22 DISTRIBUCIÓN DE LAS TIENDAS SEGÚN SI TIENEN O NO SERVICIO A DOMICILIO	129
TABLA 23 MUEBLES Y ENSERES DE LAS TIENDAS BARRANQUILLERAS	130
TABLA 24 DISTRIBUCIÓN DEL SURTIDO EN LAS TIENDAS BARRANQUILLERAS	131
TABLA 25 FACTORES MOTIVACIONALES DEL TENDERO PARA LA SELECCIÓN DE MARCAS A VENDER	133
TABLA 26 MOTIVACIÓN DE TENDERO PARA LA VENTA DE UN PRODUCTO	134
TABLA 27 CURSOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS POR EL TENDERO EN EL 2011.....	135
TABLA 28 RAZONES DEL TENDERO POR NO RECIBIR CAPACITACIÓN EN EL 2011	136
TABLA 29 CURSOS DE CAPACITACIÓN DE INTERÉS EN ESTE MOMENTO PARA LOS TENDEROS.....	137
TABLA 30 INTERÉS DEL TENDERO DE ASISTIR A UN CURSO DE CAPACITACIÓN OFRECIDO POR SU PROVEEDOR A CAMBIO DE MEJORES PRECIOS.....	138
TABLA 31 DISTRIBUCIÓN DE LOS TENDEROS SEGÚN LOS “SUEÑOS” QUE DESEA CUMPLIR	139
TABLA 32 FIDELIZACIÓN DEL TENDERO POR REDENCIÓN DE PUNTOS	140
TABLA 33 EVOLUCIÓN DE LA “TOMA DE DECISIONES DEL HOMBRE” ADAPTADA POR LANGLEY ET AL. (1995).....	160
TABLA 34 SIGNIFICADO SOBRE TOMA DE DECISIONES DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS.....	190
TABLA 35 SIGNIFICADOS SOBRE GESTIÓN COMERCIAL DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS.....	195
TABLA 36 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL GÉNERO DEL TENDERO	222
TABLA 37 ÍNDICE DE FIABILIDAD PARA LOS ENUNCIADOS DEL CUESTIONARIO DE CONOCIMIENTOS.....	226
TABLA 38 ENUNCIADOS TÍPICOS DE LA TEORÍA DE RACIONALIDAD ILIMITADA	231
TABLA 39 ENUNCIADOS TÍPICOS DE LA TEORÍA DE RACIONALIDAD LIMITADA.....	233
TABLA 40 ENUNCIADOS TÍPICOS DE LA TEORÍA DE KEPNER-TREGOE.....	234
TABLA 41 ENUNCIADOS TÍPICOS DE LA TEORÍA DE VROOM Y YETTON	235
TABLA 42 ENUNCIADOS TÍPICOS DE LA TEORÍA DE MINTZBERG, RAINSHINGANIT Y THEORET	237

TABLA 43 DISTRIBUCIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA CUESTIONARIO CREENCIAS	240
TABLA 44 ENUNCIADO ELIMINADOS DEL CUESTIONARIO DE CREENCIAS	242
TABLA 45 VALORES QUE DETERMINAN EL USO APROPIADO DEL ANÁLISIS FACTORIAL	245
TABLA 46 VARIACIONES COMUNES MÁS ALTAS EN LOS ENUNCIADOS ANALIZADOS EN EL ANÁLISIS FACTORIAL.....	246
TABLA 47 RELACIÓN DE LOS VALORES PROPIOS Y PORCENTAJE DE VARIANZA EXPLICADA EN LOS FACTORES DETERMINADOS	246
TABLA 48. ENUNCIADOS Y TEORÍAS ASOCIADAS AL FACTOR 1.....	247
TABLA 49 ENUNCIADOS Y TEORÍA ASOCIADOS AL FACTOR 2	248
TABLA 50 ENUNCIADOS Y TEORÍA ASOCIADOS AL FACTOR 3	249
TABLA 51 ENUNCIADOS Y TEORÍA ASOCIADOS AL FACTOR 4	250
TABLA 52 ENUNCIADOS Y TEORÍA ASOCIADOS AL FACTOR 5	251
TABLA 53 ENUNCIADOS Y TEORÍA ASOCIADOS AL FACTOR 6	252
TABLA 54 PUNTAJE PROMEDIO DE LA ACTITUD DE LOS TENDEROS ANTE LA GESTIÓN COMERCIAL	259
TABLA 55 VALOR DE LA ESTADÍSTICA M DE BOX.....	262
TABLA 56. MATRIZ DE COEFICIENTES DE CORRELACIÓN.....	263
TABLA 57 MEDIAS Y DESVIACIONES TÍPICAS DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS	264
TABLA 58 PRUEBAS DE IGUALDAD DE LAS MEDIAS DE LOS GRUPOS	265
TABLA 59 TEORÍAS IMPLÍCITAS SELECCIONADAS EN EL ANÁLISIS DISCRIMINANTE PROGRESIVO	266
TABLA 60 VALOR PROPIO Y COEFICIENTE DE CORRELACIÓN CANÓNICA DE LA FUNCIÓN DISCRIMINANTE	267
TABLA 61 CONTRASTE DE LA FUNCIÓN DISCRIMINANTE.....	268
TABLA 62 COEFICIENTES DE LAS FUNCIONES CANÓNICAS DISCRIMINANTES.....	268
TABLA 63 FUNCIONES EN LOS CENTROIDES DE LOS GRUPOS	269
TABLA 64 PROBABILIDADES PREVIAS PARA LOS SEGMENTOS	270
TABLA 65 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DEL ANÁLISIS DISCRIMINANTE DE LOS SEGMENTOS DEL PERFIL COMERCIAL DEL TENDERO BARRANQUILLERO.....	271
TABLA 66 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LA TEORÍAS IMPLÍCITAS Y LA FUNCIÓN DISCRIMINANTE.....	272

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA CONSTRUCCIÓN SOCIO CULTURAL DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DE LA TOMA DE DECISIONES	24
FIGURA 2. ENFOQUE RACIONAL EXHAUSTIVO.....	44
FIGURA 3. ENFOQUE RACIONAL LIMITADO	66
FIGURA 4 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE ACUERDO CON EL TAMAÑO	105
FIGURA 5 VENTAS DIARIAS EN LAS TIENDAS DE BARRIO DE 8 CIUDADES DEL PAÍS. .	109
FIGURA 6 DISTRIBUCIÓN DE VENTAS DIARIAS DE LAS TIENDAS DE BARRIO EN 8 CIUDADES DEL PAÍS.	110
FIGURA 7 DESARROLLO DE LAS TIENDAS DE ACUERDO A LAS VENTAS DIARIAS, ANTIGÜEDAD, CATEGORÍAS MANEJADAS Y ÁREA.	112
FIGURA 8 NÚMERO DE TIENDAS POR KM ² , EN 8 CIUDADES DEL PAÍS.....	113
FIGURA 9 NÚMERO PROMEDIO DE HOGARES QUE ATIENDEN LAS TIENDAS DE BARRIO	113
FIGURA 10 GÉNERO DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS.....	121
FIGURA 11 EDAD DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS.....	121
FIGURA 12 ESTADO CIVIL DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS.....	122
FIGURA 13 NÚMERO DE HIJOS DEL TENDERO BARRANQUILLERO	123
FIGURA 14 ESCOLARIDAD DEL TENDERO BARRANQUILLERO	124
FIGURA 15 PAPEL DEL TENDERO	125
FIGURA 16 ANTIGÜEDAD DE LAS TIENDAS.....	126
FIGURA 17 UBICACIÓN DE LA TIENDA BARRANQUILLERA.....	127
FIGURA 18 RELACIÓN DE LA TIENDA CON RESPECTO AL LOCAL.....	127
FIGURA 19 IDENTIFICACIÓN DE LAS TIENDAS BARRANQUILLERAS.....	128
FIGURA 20 SERVICIO A DOMICILIO DE LAS TIENDAS BARRANQUILLERAS	129
FIGURA 21 MUEBLES Y ENSERES DE LAS TIENDAS BARRANQUILLERAS.....	130
FIGURA 22 SURTIDO BÁSICO DE LAS TIENDAS BARRANQUILLERAS.....	131
FIGURA 23 FACTORES MOTIVACIONALES DEL TENDERO PARA LA SELECCIÓN DE MARCAS A VENDER	133
FIGURA 24 MOTIVACIÓN DE TENDERO PARA LA VENTA DE UN PRODUCTO	134
FIGURA 25 CURSOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS POR EL TENDERO EN EL 2011	135
FIGURA 26 RAZONES DEL TENDERO POR NO RECIBIR CAPACITACIÓN EN EL 2011	136
FIGURA 27 CURSOS DE CAPACITACIÓN DE INTERÉS EN ESTE MOMENTO PARA LOS TENDEROS.....	137
FIGURA 28 MEJORES PRECIOS DEL PROVEEDOR POR CAPACITACIÓN	138
FIGURA 29 “SUEÑOS” QUE EL TENDERO DESEA CUMPLIR	139
FIGURA 30 FIDELIZACIÓN DEL TENDERO POR REDENCIÓN DE PUNTOS.....	140
FIGURA 31 TEORÍAS DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES	160
FIGURA 32. PROCESO DE INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIAR LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS SOBRE TOMA DE DECISIONES.....	175
FIGURA 33. PALABRAS DEFINIDORAS DE LOS TENDEROS SOBRE TOMA DE DECISIONES	192
FIGURA 34. PALABRAS DEFINIDORAS DE LOS TENDEROS SOBRE GESTIÓN COMERCIAL	196
FIGURA 35. MAPA CONCEPTUAL DE LAS REDES SEMÁNTICAS PARA “TOMA DE DECISIONES”	200
FIGURA 36. MAPA CONCEPTUAL DE LAS REDES SEMÁNTICAS DE “GESTIÓN COMERCIAL”	201

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer inicialmente a mi director de la Tesis Doctoral, Dr. José Amar Amar, quien me invitó directamente a vincularme a esta línea de investigación, gracias por sus recomendaciones oportunas y valiosas en los momentos claves del desarrollo de esta tesis.

A mi asesora internacional, Dra. Marianela Denegrí, por orientarme en las distintas fases de la investigación tanto desde Chile como en las reuniones que tuvimos en Barranquilla. Igualmente extendiendo mi agradecimiento a mi asesor nacional, Dr. Dagoberto Páramo, quien me abrió las puertas al estudio de las tiendas tradicionales.

De manera muy especial a la Universidad del Norte, por apoyarme siempre en realizar mis estudios de postgrado, gracias a la confianza que me brindaron el rector, Dr. Jesús Ferro y el decano de la Escuela de Negocios, Dr. Octavio Ibarra, al igual que a todos aquellos directivos, colegas y compañeros quienes estuvieron en este proyecto educativo.

A todos mis estudiantes del programa de Administración de Empresas, de octavo semestre académico, en los años 2010, 2011 y 2012, por su valiosa colaboración en el trabajo de campo.

Agradezco también a los tenderos y tiendas tradicionales de Barranquilla por colaborar en las entrevistas y aplicación de cuestionarios necesarios para el éxito de esta investigación.

A Dios por darme salud e inteligencia, a mi esposa Alina, por su amor y comprensión en todo momento y a mis hijos, Daniel Eduardo y Hernán Darío, quienes siempre me apoyaron.

RESUMEN

El objeto de esta investigación es el tendero barranquillero quien es considerado un microempresario exitoso a pesar de la llegada al país de las grandes superficies. El éxito del tendero se basa en su capacidad de convertir su tienda de barrio en un espacio de fortalecimiento cultural y social. El objetivo de la tesis doctoral fue investigar las teorías implícitas sobre toma de decisiones de los tenderos barranquilleros y como se relacionan estas teorías con la gestión comercial de sus negocios. El modelo utilizado para desarrollar la investigación es el propuesto por Rodrigo y otros, en el año de 1993. La metodología utilizada fue el resultado de la combinación de diseños exploratorios y descriptivos. En el diseño exploratorio se estudiaron inicialmente las teorías científicas sobre toma de decisiones a través de la historia. Resultado de este análisis se seleccionaron 5 teorías científicas: la teoría de racionalidad exhaustiva de Max Weber, la teoría de Racionalidad Limitada de Simon, Teoría de Kepner y Tregoe, Teoría de Vromm y Yetton y la teoría de Mitzberg, Raisinghani y Theoret. Posteriormente se hicieron dos diseños cualitativos. El primero con el objetivo de evaluar la representación y organización que poseen los tenderos barranquilleros sobre los significados y la importancia de éstos asociados a dos elementos como son la “toma de decisiones” y la “gestión comercial”. En este estudio se utilizó la técnica de Redes Semánticas, con una muestra de 237 tenderos barranquilleros. Los resultados que arrojó este estudio indica que los dos significados semánticos que más se asocian a la toma de decisiones son: “*atención al cliente*” y “*solución*”; con relación a los significados que más asocian a la gestión comercial son: “*ventas*” y “*surtido*”. El segundo estudio cualitativo se hizo para responder al objetivo que consiste en describir los enunciados verbales que expresan los tenderos en el marco de las teorías científicas sobre toma de decisiones. Se tomaron dos muestras, una de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte, quienes representaban al hombre de la calle y otra de tenderos. El resultado de esta segunda investigación cualitativa logró identificar 138 enunciados por parte de los tenderos y 160 por parte de los estudiantes. Con estos enunciados se procedió a desarrollar dos estudios descriptivos. El primer diseño descriptivo se hizo para el objetivo de determinar

la estructura de la “*Síntesis de Conocimiento*” que tiene el tendero en su mente de las teorías sobre toma de decisiones. La muestra la conformaron 51 tenderos de Barranquilla y se utilizó un cuestionario estructurado que estaba compuesto por 58 enunciados seleccionados de los 298 identificados en el estudio cualitativo. Se aplicó el índice de tipicidad para medir si un enunciado era representativo de una teoría y con esto saber las síntesis de conocimiento de los tenderos sobre toma de decisiones. Todas las teorías alcanzaron valores de tipicidad alto, especialmente la teoría de Racionalidad Ilimitada con un 58.6% de los enunciados que representan esta teoría. El otro índice que se aplicó fue el de polaridad que indica para cada enunciado su pertenencia a una teoría, se encontró que la mayoría posee valores cercanos a 0, mostrando que los enunciados no se polarizan ni positiva ni negativamente hacia una determinada teoría, es decir, los enunciados son representativos de las diferentes teorías pero no son exclusivos de ellas. El segundo diseño descriptivo tenía como objetivo determinar la “*Síntesis de Creencias*”, es decir, en qué medida las teorías establecidas en el análisis de conocimientos son asumidas como propias por parte del tendero. Para este estudio se tomó una muestra de 58 tenderos, a los cuales se les aplicó un cuestionario estructurado que una vez respondidos se procedió a eliminar los enunciados y tenderos extremos, dando como resultado 26 enunciados y 53 tenderos. La exploración de las síntesis de creencias se hizo mediante la técnica estadística multivariada llamada análisis factorial con el método de componentes principales con el programa SPSS. El resultado final fue la identificación de 6 teorías implícitas las cuales se denominaron: teoría de toma de decisiones “Lógica”, “Temor y Confianza”, “Apoyo Externo”, “Proactiva”, “Individual” y la teoría “el Pasado es la Clave”. Finalmente se evaluó la relación entre estas teorías implícitas y la gestión comercial. Las técnicas estadísticas multivariadas análisis clúster y discriminante sirvieron para estudiar esta relación encontrándose un modelo de discriminación que relacionaba significativamente el perfil de la gestión comercial del tendero con las teorías implícitas sobre toma de decisiones “Temor y Confianza”, “Individual”, “Proactiva” y “el Pasado es la Clave”.

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En el campo de la psicología social se han hecho esfuerzos para conceptualizar al individuo como una persona racional, o como un psicólogo ingenuo o como un procesador de datos o como indigente cognitivo que trata de aprehender el mundo en que vive (Anderson, Sweeney, & Williams, 2004; Peris, 1998). Precisamente en el área de la cognición social se cree que el hombre de la calle asume el papel de científico cuando él construye teorías, intentando entender el mundo que lo rodea (Peris, 1998).

Esta forma de ver las cosas, se ha extendido a otras áreas de conocimiento aplicadas, como la psicología organizacional. En este campo se destaca entre otros a Gareth Morgan (1990), en su libro “imágenes de la organización” en el cual incluye productos cognitivos para explicar las presunciones básicas o creencias en las que se basa el individuo para organizarse (Peris, 1998).

Dentro de este paradigma de la psicología social se sitúa la presente investigación doctoral, en la cual se pretende profundizar la forma como las personas denominadas “tenderos” adquieren y construyen teorías para conformar su conocimiento cotidiano en el campo de la toma de decisiones en el área de la administración.

La administración es una profesión que se estudia en las universidades y su interés, como disciplina, es mejorar la forma de administrar las organizaciones, porque, dentro de éstas, “todos interactuamos con todos” (Da Silva, 2002).

Muchos de nosotros diariamente nos enfrentamos a situaciones que son generadas por “la administración”, es más, nos consideramos expertos en el tema y hablamos con propiedad de las decisiones que toman las personas que “administran”. Elogiamos la “buena” administración y criticamos la “mala”

administración”, que hacen las personas que ejercen esta función, ya sean profesionales o no en este campo social.

Sin embargo, no todas las personas que se dedican a esta tarea son profesionales en el área, particularmente las personas que son objeto de esta investigación, como son los tenderos. Ellos saben administrar y tomar decisiones, pero deben ser conscientes que todos los días se enfrentan a situaciones donde hay que estar dispuestos a aprender. Aprender en la medida que reflexionen sobre lo que hacen.

Douglas McGregor (1960), psicólogo, profesor y consultor norteamericano, uno de los autores más destacados de la escuela de las relaciones humanas, planteó en los años 50 que la administración es una profesión. Como tal está orientada al logro de objetivos prácticos mediante trabajo humano, es decir, las personas desarrollan una conducta administrativa que está sustentada en Teorías implícitas (“práctica”). La administración está basada, en parte, en la práctica, la cual a su vez tiene supuestos implícitos (una teoría) (Dávila L. de Guevara, 2001).

Los tenderos no son profesionales de la administración pero sí administran todos los días su negocio que en nuestro medio se les llama “las tiendas de barrio”, descritas como organizaciones microempresariales desarrolladas por un grupo familiar en la cual expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, misceláneas y productos de aseo (Páramo, 2009).

Las tiendas de barrio se convirtieron en instituciones de profundo arraigo en la sociedad colombiana y a pesar de la llegada a Colombia de las grandes cadenas de supermercados e hipermercados, controlan una participación mayoritaria del mercado de productos de consumo masivo, especialmente en alimentos, que se considera alto si se compara con economías como las de Chile y Argentina. Su papel, particularmente en las zonas de bajos recursos de las grandes ciudades es importante porque, además de la cercanía con los

consumidores, son una fuente de ingresos para miles de colombianos (Guarín, 2010).

Según cifra de Nielsen Colombia se estima que la compra media por visita a una tienda de barrio está entre \$2.700 a \$3.900, con un promedio diario de 50 a 100 visitas, se podría decir que las ventas diarias pueden estar entre \$135.000 y \$390.000, lo que en el mes sería de \$4.050.000 a \$11.700.000, en promedio por tienda (Páez & Pérez, 2006).

Además, la mayor parte de las ventas se hace a los estratos 1, 2 y 3, que constituyen más del 80% de la población, haciendo que este canal de distribución siga creciendo a una tasa mayor en ventas al detal que las grandes superficies, puesto que éstas, están aumentando sus áreas, pero las ventas por metro cuadrado están disminuyendo (Páez & Pérez, 2006).

De acuerdo a estudios de Fenalco y Meiko (2010), en 8 ciudades del país se encontró en el primer trimestre de 2010, el 46% de las ventas diarias que hacen las tiendas están por debajo de \$200.000 y que sólo 5% de ellas pasan los \$600.000 diarios. Barranquilla tiene una distribución interesante frente a las otras ciudades, ya que posee la mayor proporción de las ventas diarias entre \$200.000 y \$400.000 y la segunda entre \$400.000 y \$600.000.

Sumado a lo anterior, las tiendas de barrio forman parte de la comunidad, porque para ciertas personas las volvieron “un lugar” de reunión, un espacio público para interactuar, compartir y socializar. De otro lado, las tiendas son tomadas como lugares de comunicación e interrelación donde los pobladores locales se conocen y reconocen en sus miradas descifrando signos que les son comunes (Rojas y Guerrero, 1999, citado por Páramo et al, 2007).

El valor social de más preponderancia que las tiendas de barrio han desarrollado a través de los años, se refiere a que estas se han convertido para la gente pobre de las ciudades en el lugar donde pueden conseguir lo que necesitan día a día, donde les fían los productos, porque están cerca de sus

casas evitando gastar en transporte y porque reciben un trato personalizado (Pinilla & González, 2004).

Como profesor de Marketing me ha motivado el haberme centrado en el estudio de lo que piensa el tendero (su teoría implícita) sobre un subdominio como es la Toma de Decisiones en administración. Asimismo, ha sido para mí comenzar a profundizar en una pequeña parte del conocimiento que no se le ha dado un trato tan sistemático como sí lo ha sido con el estudio de las teorías implícitas sobre dominios más generales (v.g., la enseñanza). "Saber hacer" puede resultar una tarea sencilla si se ha practicado, pero saber por qué lo haces así, y qué finalidad subyace a ello necesita de un proceso de reflexión (O'shanahan, 1995/1996).

Partiendo del paradigma de las teorías implícitas, el principal objetivo que persigue esta investigación es descubrir las Teorías Implícitas (conocimiento implícito) con los cuales se toma decisiones que permiten administrar las tiendas de barrio y se sostienen relaciones con los clientes. Mi deseo es abrir un debate sobre cómo los tenderos desarrollan su conducta administrativa y adquieren la habilidad para tomar decisiones. En este sentido, hay que dejar claro que existe un amplio portafolio de autores y marcos explicativos que han sido propuestos en torno al estudio sobre la administración y particularmente en lo relacionado con la toma de decisiones. Es necesario tener en cuenta las distintas teorías existentes (explícitas) acerca de cómo las personas pueden adquirir la habilidad de administrar y tomar decisiones, porque el estudio de estas teorías científicas en torno a esta práctica, es el camino para entender que en los tenderos subyacen también teorías sobre el desarrollo de la toma de decisiones administrativas.

Con el propósito de sistematizar el estudio de las teorías implícitas, el contenido de la presente investigación se compone de dos partes.

Una primera parte, que incluye aspectos teóricos y conceptuales relacionados con el problema principal que plantea esta investigación. Este marco

conceptual se desarrolla en los capítulos del 2 al 5 y cuyo contenido se organizó de la siguiente manera:

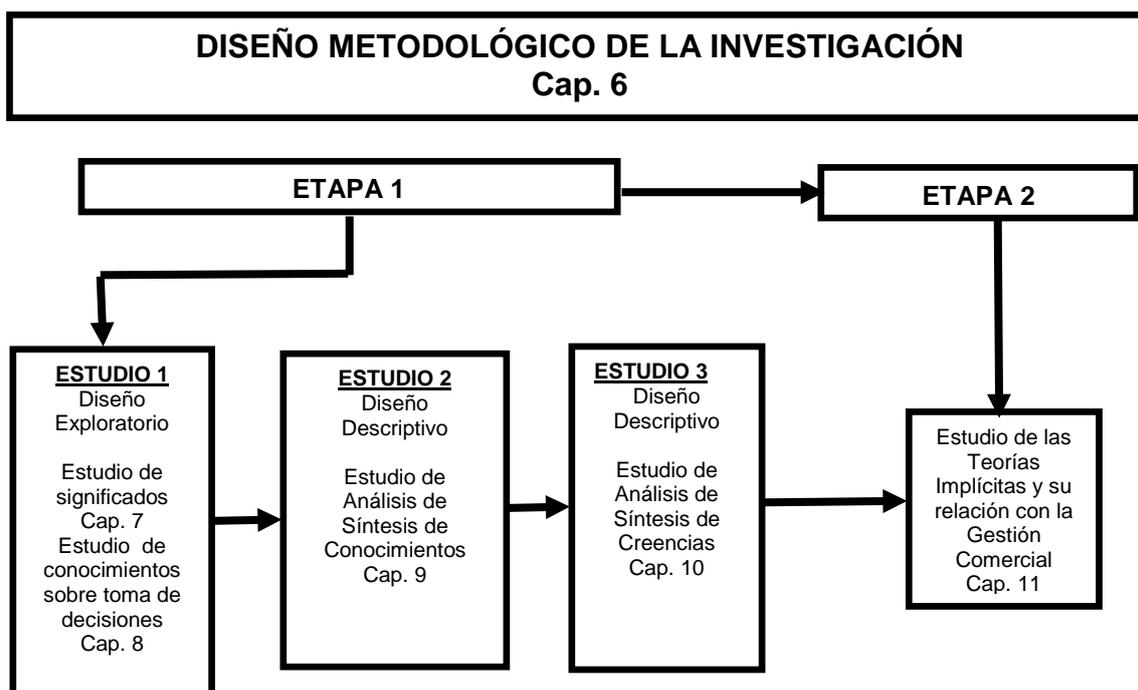
- En el capítulo 2 se explica el Modelo de Teorías Implícitas desarrollado por Rodrigo, Marrero y Rodríguez (1993), como la alternativa que expone el origen, la estructura y el funcionamiento de las teorías implícitas que usan las personas en los procesos de atribución, particularmente en la toma de decisiones en administración. Con este modelo se pretende asumir el dinamismo representacional del conocimiento cotidiano construido por el tendero, como también la influencia cultural y social al cual pertenece.
- En el capítulo 3 se lleva a cabo un análisis histórico para identificar cuáles han sido los principales marcos explicativos que se han ofrecido sobre la administración y la Toma de Decisiones, particularmente, aquellas aportaciones teóricas procedentes de la psicología, o la sociología para el estudio de la adquisición y desarrollo de esta habilidad.
- En el capítulo 4 se hace una caracterización de los tenderos y de las tiendas de barrio. Se considera importante desarrollar este capítulo precisamente porque es el tendero la persona que nos conducirá a conocer su mundo subyacente en la conducta administrativa.
- Por su parte en el capítulo 5, se presenta el Modelo de Análisis Teórico que sirvió de apoyo para la parte empírica de esta investigación. Este paso se consideró importante porque permitió ubicar un conjunto de ideas que referencian a las diferentes concepciones sobre cómo los tenderos han adquirido sus habilidades en la toma de decisiones, específicamente en el entorno de su negocio. En la consecución de la información sobre las teorías culturales o científicas de la toma de decisiones se utilizaron las técnicas documentales. El método consistió en hacer una revisión en una muestra de textos universitarios y de artículos científicos para identificar qué teorías de la toma de decisiones

surgieron a través de la historia. Basados en esta evolución, las teorías de toma de decisiones que en esta investigación se tomaron por ser teorías representativas y que además poseen evidencia empírica, son: Racionalidad ilimitada, Modelo de Racionalidad Limitada de Herbert Simon, Modelo de Kepner- Tregoe, Modelo de Vrom-Yetton y Modelo de Mintzberg, Raisinghanit y Theoret.

La segunda parte desarrolla el componente empírico de la investigación, en el cual se presentan el planteamiento del problema de investigación, los objetivos y diseño empleado en la investigación. Igualmente se explica la forma de responder a los objetivos de la investigación mediante un diseño de investigación mixto que integra los enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación.

El proceso metodológico que sirvió de apoyo al estudio de las teorías implícitas sobre Toma de Decisiones, es el propuesto por Correa y Camacho (1993) y que está descrito en la figura 32 de este documento. Este proceso investigativo se realizó en dos etapas. La primera corresponde al estudio de las Teorías Implícitas sobre el dominio objeto de investigación, que en esta investigación se refiere a la “Toma de Decisiones”. El objetivo de esta etapa consistió en determinar las síntesis de conocimiento y las síntesis de creencias, que elaboran los tenderos en el dominio mencionado. (Correa & Camacho, 1993, p. 126). Mientras que la segunda etapa del proceso se orientó al estudio de las Teorías Implícitas con aplicación a determinados ámbitos. En esta investigación se estudió la relación que existe entre las teorías implícitas sobre Toma de Decisiones que poseen los tenderos con las prácticas de gestión comercial de sus negocios.

Con base a lo anterior, se describen los diferentes estudios empíricos realizados en cada una de las etapas de acuerdo al siguiente diagrama.



En la primera etapa se hicieron tres estudios.

- En el primero **de estos estudios**, se realizaron a su vez dos estudios exploratorios con enfoque cualitativo. **En el primero**, se hizo un análisis de la representación y organización conceptual que tienen los tenderos barranquilleros sobre los significados asociados a la toma de decisiones y a la gestión comercial. Se trabajó con una muestra no probabilística de tipo intencional conformada por 237 tiendas de barrio de distintos sectores de la ciudad de Barranquilla. Como instrumento se utilizó la técnica de redes semánticas naturales (Figuroa, González y Solís, 1981; Valdez Medina, 1998), que consistía en definir una palabra estímulo con mínimo 5 palabras sueltas y luego jerarquizar todas y cada una de las palabras que se dieron como definidoras. La unidad de información fue el dueño de la tienda o tendero a quien se le aplicó un cuestionario no estructurado en el cual se le presentaron los dos conceptos bajos estudio: toma de decisiones y gestión comercial y se le solicitó 5 palabras definidoras para estos constructos en una sola lista. **En el segundo**, la investigación se centró en descubrir las teorías que tienen los tenderos barranquilleros con relación a la toma de decisiones

en el contexto de las diferentes prácticas administrativas que realizan en sus negocios. La idea era construir el “dominio de enunciados” de las teorías donde pertenecen los contenidos y la manera como son expresadas. En esta fase se decidió incluir la participación de estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y, desde luego, de los tenderos de barrio de Barranquilla. Los primeros participaron en representación del hombre de la calle quienes poseen conocimientos teóricos pero sin experiencia. Su contribución sirvió para identificar los enunciados verbales pertenecientes a cada una de las 5 teorías científicas establecidas en el Modelo de Análisis Teórico lo cual con los tenderos hubiese sido una tarea muy compleja. En cuanto a los tenderos, eran personas sin conocimientos académicos pero con mucha experiencia en el manejo de las tiendas. Con ellos se trabajó el proceso “ideal” de la toma de decisiones por estar más acorde a su práctica diaria en el manejo de las tiendas. El método de investigación que ayudó a identificar los enunciados para cada teoría en los dos grupos de participantes fue la entrevista directa de profundidad.

- El segundo estudio se hizo para determinar la estructura de conocimiento del tendero barranquillero, quien representaba al hombre de la calle, sobre la toma de decisiones que es el dominio de interés en esta investigación. Siguiendo a Rodrigo et al (1993), este paso es necesario para comprobar si las teorías científicas poseen entidad representacional o si algunas de estas teorías se mezclan o sencillamente desaparecen. Un diseño descriptivo fue el proceso metodológico que sirvió de apoyo para establecer el análisis de conocimientos mediante la utilización de técnicas normativas y psicométricas. La población de estudio son las tiendas de Barranquilla, las cuales se estudiaron con base a una muestra no probabilística de 51 establecimientos. Se diseñaron 5 cuestionarios estructurados. Cada uno de los cuestionarios incluía 58 enunciados los cuales se seleccionaron conjuntamente con un juez experto de la lista de los 298 declarados por los tenderos y estudiantes en la fase anterior. El análisis estadístico se

hizo mediante el programa SPSS 21. Con este programa se calculó la fiabilidad de la prueba mediante el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach. Posteriormente se calcularon los índices de tipicidad y polaridad con el fin de saber los enunciados representativos de cada teoría y para saber el grado en que cada enunciado era exclusivo de la teoría a la que pertenece.

- El tercero y último estudio de la primera etapa, se hizo para saber si las teorías que tienen entidad representacional son las que sostienen los tenderos, es decir, si los tenderos asumen o no esas teorías como propias. Siguiendo a Rodrigo et al (1993), lo que se trata en esta fase es tender un puente entre el nivel de conocimiento y el de creencias. El diseño de investigación descriptiva fue la estrategia que se utilizó para el logro de este objetivo. La población de estudio son las tiendas de barrio de Barraquilla, que se investigó con base a una muestra no aleatoria de 58 tiendas. La encuesta ejecutiva se implementó como la técnica de investigación para entrevistar directamente al tendero barranquillero con respecto a la síntesis de creencias. Se utilizó un cuestionario estructurado que incluía los 41 enunciados que fueron elegidos del estudio de análisis de conocimientos. El análisis estadístico desarrollado con los datos recopilados con el cuestionario de creencias, requirió la realización de dos pasos importantes: eliminación de enunciados y tenderos extremos y la exploración de la estructura de creencias y la formulación de un modelo. En el primer paso se excluyeron 15 enunciados de los 41 que contenía el cuestionario y se eliminaron 5 tenderos de la muestra. Los 26 enunciados y 53 tenderos no excluidos en el primer paso se utilizaron para explorar la conformación de las síntesis de creencias, de tal manera que permitiera llegar a un modelo sobre la misma. Para este análisis estadístico, fue necesario realizar un análisis factorial por el método de componentes principales rotados (ACP) con una solución Varimax mediante el programa SPSS 21. El resultado final consistió en identificar las teorías implícitas de los tenderos barranquilleros sobre la toma de decisiones.

La segunda etapa de la investigación, analiza la relación de estas teorías del tendero con la gestión comercial de su negocio. La idea es mostrar como el concepto de teoría implícita agrega información a la práctica empresarial que desarrolla el tendero en el día a día. Para desarrollar este análisis se recurre a la estadística multivariada haciendo uso de dos técnicas complementarias: el análisis clúster y el análisis discriminante.

Por último, se orientan los aportes, conclusiones y perspectivas que se generan con los resultados de esta investigación para la psicología, la administración y el marketing apoyados con el conocimiento de las teorías implícitas de los tenderos de barrio.

PRIMERA PARTE: APROXIMACIÓN TEÓRICA

2. LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS

2.1 *Introducción*

El estudio de las teorías implícitas constituye un campo de interés científico que nació después de la segunda mitad del siglo XX formando parte de la psicología social (Estrada, Oyarzún, & Yzerbyt, 2007, p. 111) y se ha venido incrementando a partir de los años 80. El área de las teorías implícitas ha ganado importancia por su participación en varios procesos psicosociales y se ha impulsado a través de la formación de impresión y de estrategias cognitivas de la realidad social (Estrada et al., 2007, p. 111).

El origen de las teorías implícitas se encuentra en las interpretaciones ingenuas y en el interés en saber los sistemas de pensamiento del hombre de la calle (Rodríguez & González, 1995, p. 222). Aunque este interés dio lugar a una proliferación de términos relacionados, entre otros, teorías ingenuas, teorías espontáneas, teorías intuitivas, teorías causales, representaciones sociales (Rodríguez & González, 1995, p. 222), haciendo referencia a la dicotomía existente entre el conocimiento científico y el que no lo es (Estrada et al., 2007, p. 112).

Siguiendo a Rodríguez y González (1995) esta variedad de términos reactivó tres tradiciones de pensamiento e investigación:

- La primera tradición, corresponde a la escuela sociológica y psicológica europea, que precisamente acuñó la denominación de teoría implícita con autores como Forgas (1981), Goodnow (1981) y Wegner y Vallacer (1977, 1981). (Rodrigo, 1985, p. 145). Aunque a finales del siglo XIX y en el transcurso del XX, se encauzó a las representaciones colectivas de Durkheim (1898), la acción significativa de Weber (1922), las representaciones individuales del mundo de Piaget (1926), la construcción significativa de lo social de Schutz (1932) o, en su sentido

más moderno, las representaciones sociales de Moscovici (1981). (Rodríguez & González, 1995). Esta orientación resalta la naturaleza esencialmente social del conocimiento del hombre, siguiendo tradiciones teóricas tanto de la psicología como de la sociología. En esta escuela, las teorías se conciben como productos de todo un trasfondo colectivo de influencias (Rodrigo, 1985).

- La segunda tradición, se refiere a la Psicología Cognitiva, concretamente las llamadas teorías de esquemas, que abordan a su manera el tema de las representaciones en el conocimiento social (Rodrigo, 1985). Aquí intervienen investigadores como Bartlett (1932) y los teóricos posteriores a 1975 como Minsky y Remelhart, quienes entienden los esquemas como procesos y estructuras mentales relativamente inconscientes que sustentan los aspectos molares de las actitudes y conocimientos humanos (Rodríguez & González, 1995).
- Por último, la tercera tradición se refiere a la teoría de la atribución social, particularmente a las investigaciones que se encaminaron a determinar si el proceso atribucional es un automatismo implícito en el proceso de comprensión humana o más bien, requiere de ciertas condiciones. Se destaca investigadores como Kintsch (1974) y Smith & Millar (1983), (Rodríguez & González, 1995).

Resumiendo, tanto la psicología social como la psicología cognitiva, se han unido en el estudio del conocimiento social. Son complementarias: los psicólogos sociales dan mucha importancia al contexto sociocultural en la conformación del conocimiento, del cual dependen los factores motivacionales, afectivos y normativos, que influyen en el conocimiento social, de tal forma que éste no es el resultado de un procesamiento neutro y formal. Por su parte, los psicólogos cognitivos analizan más detalladamente las propiedades estructurales y de procesamiento de algunas unidades representacionales del conocimiento social y su relación con la memoria, percepción, procesos de comprensión, entre otros (Rodrigo, 1985).

Comparándolas con las teorías explícitas o científicas, las implícitas son descritas como más informales, poco consistentes, buscan un conocimiento

confirmatorio mediante la verificación de las creencias, son inductivas, tienden a confundir las causas y las consecuencias, y son más generales que específicas (Rodríguez & González, 1995). De otra parte, las teorías implícitas influyen en la forma en que cada persona concibe la realidad y son susceptibles de ser particulares para cada dominio del mundo social (Bacova, 1998)

Las personas utilizan las teorías implícitas para recordar, interpretar, predecir y controlar los sucesos que ocurren y tomar decisiones. Son producto de la construcción del mundo a través del cuerpo y se basan en procesos de aprendizaje asociativo; pero también tienen un origen cultural en tanto se construyen en formatos de interacción social y comunicativa (Pozo, 2001; Pozo y Gómez Crespo, 1998; Pozo, 1997).

Las teorías implícitas tienen un *carácter teórico* en tanto son representaciones de naturaleza abstracta, estable y, en cierto grado, independientes del contexto. Están compuestas por conjuntos más o menos integrados y consistentes de ideas que se construyen a partir de las experiencias cotidianas.

Son versiones incompletas y simplificadas de la realidad, que si bien permanecen inaccesibles a la conciencia, tienen algún nivel de organización interna, estructuración y sistematicidad (Rodrigo, Rodríguez, & Marrero, 1993).

Son *implícitas* en tanto son inaccesibles a la conciencia y no pueden convertirse en modelos mentales. El carácter explícito o implícito de las teorías es vinculado con el nivel funcional de las representaciones: nivel de conocimiento y nivel de creencia (Rodrigo et al., 1993).

2.2 Las teorías implícitas como concepto

Las Teorías implícitas se definen como interpretaciones personales, construcciones y creencias sobre un fenómeno que se encuentran dentro de la mente de los individuos (Maltby et al., 2008); otros autores las describen como

teorías populares, que esencialmente se refieren a ideas profanas que rodean un tema en particular (Sternberg, Conway, Ketron, & Bernstein, 1981). Descubrir estas teorías pueden ser de gran utilidad porque ayudan a formular las opiniones culturales que domina el pensamiento de las personas con respecto a un constructo psicológico dado, si se habla de la gente en general, o también, de un psicólogo, en particular (Sternberg, 1985). De otra parte, al entender las teorías implícitas, se podrían proporcionar las bases para establecer teorías explícitas, porque se derivan, en parte, de las implícitas de un constructo bajo investigación (Sternberg, 1985). Las Teorías implícitas han sido utilizadas por los psicólogos para estudiar las teorías de las personas en una variedad de dominios, entre ellos inteligencia, creatividad y sabiduría (Sternberg, 1985), relaciones interpersonales y románticas (Puccio & Chimento, 2001), el procesamiento de información social (McConnell, 2001) y los estereotipos (Levy et al., 1998).

Sternberg (2001) propone cuatro razones del por qué las teorías implícitas son importantes, que se basan en sus investigaciones sobre inteligencia:

- La primera razón es que las teorías implícitas son importantes en la comprensión de la vida cotidiana. Por ejemplo, en las Teorías implícitas de la inteligencia se maneja la forma en que las personas perciben y evalúan sus propias creencias y la de los demás. Posteriormente, la gente utiliza esas percepciones y evaluaciones para llegar a conclusiones sobre sí mismos y de los demás y hacer juicios sobre la vida cotidiana.
- La segunda razón es que las teorías implícitas pueden dar lugar a teorías más formales que los investigadores pueden investigar. Este enfoque permite el investigador condensar teorías en un gran trabajo descriptivo, que proporciona un marco para los investigadores.
- La tercera razón del por qué son útiles las teorías implícitas es que pueden proporcionar vías útiles a la investigación cuando un

investigador piensa que las teorías explícitas son incorrectas o insuficientes.

- En cuarto lugar y por último, las teorías implícitas pueden desarrollar teorías alrededor de constructos psicológicos particulares.

En investigaciones empíricas, se ha demostrado la utilidad de las teorías implícitas en diferentes dominios. Es el caso de los estudios sobre las teorías implícitas de inteligencia, los cuales han contribuido en demostrar las diferencias entre culturas, especialmente en términos de concepciones occidentales y orientales de inteligencia (Sternberg, 2001); de otra parte, en los estudios relacionados con la cognición social y los estereotipos, el uso de las teorías implícitas han sido fructífero para probar modelos teóricos que ilustran cómo se perciben las diferencias para el procesamiento de información social generando importantes implicaciones que se producen cuando se forman impresiones de los demás (McConnell, 2001) y que ayudan a explicar las diferencias individuales en estereotipos sociales, así como la aprobación de estereotipos (Levy, Dweck, & Stroessner, 1998).

Otro concepto es que las teoría implícitas se refieren a un conjunto de creencias que un individuo posee respecto a cómo son las personas, la naturaleza humana y/o los grupos sociales (Estrada et al., 2007). De acuerdo con (Sternberg, 1985) las teorías implícitas son construcciones cognitivas propias de las personas y residen en la mente, necesitan ser descubiertas y no inventadas, ya que realmente existen.

Los conocimientos adquiridos se organizan de una manera consistente y permiten establecer relaciones entre los distintos aspectos de la realidad. Este concepto está muy relacionado con el concepto de representaciones sociales, el cual se define como un conjunto de esquemas de conocimiento compartidos con respecto a la realidad social que orientan el comportamiento de las personas dentro de un grupo social (Estrada et al., 2007). De acuerdo con Rodrigo (1994), la representación social es un concepto de mayor alcance que la teoría implícita dado que contiene un conjunto de procesos relacionados con

la difusión y asimilación de conocimientos, el desarrollo individual y colectivo, la expresión de grupo y las transformaciones sociales. Los dos conceptos poseen en común cargas motivacionales y afectivas que incitan a la acción.

El estudio de las teorías implícitas se ha venido desarrollando en el paradigma del pensamiento de las personas. A este paradigma le interesa, cuáles son los procesos de razonamiento que ocurren en la mente. No pretende hacer inferencias con respecto a los fenómenos estudiados. Tampoco predice eventos futuros, sino que constituye una guía para la comprensión de situaciones y contextos particulares (Clark y Yinger, 1980). Se podría pensar que en determinados momentos el individuo es reflexivo, racional, que toma decisiones, emite juicios, tiene creencias y genera rutinas propias de su conducta, y, por consiguiente, su pensamiento servirá de guía y orientará su conducta (Clark y Yinger, 1979).

Las teorías implícitas también se definen como representaciones individuales basadas en experiencias personales. Una experiencia personal que se forja en relación directa con el contexto socio-cultural en el que las personas están inmersas (O'shanahan, 1995/1996).

Los procesos de pensamiento es el origen de las acciones que llevan a cabo las personas (O'shanahan, 1995/1996) y este proceso se define como el contexto psicológico en el que se planifica y se toman decisiones (Munby 1982). Para llegar a estos razonamientos hay que investigar las teorías implícitas, que consisten en convertir en explícito la "forma" en que el individuo percibe y procesa la información. Es decir, sería llegar a las concepciones que sostienen las personas sobre determinados aspectos de la realidad, lo cual compondría una entidad representacional que implica la teoría implícita (Rodrigo et al., 1993).

Lo que se quiere es entender cómo cada persona individualmente procesa la información social, convirtiéndose en conocimiento social construido a partir de la transmisión de las teorías culturales al hombre de la calle. Las teorías implícitas son representaciones individuales construidas sobre la base de

experiencias adquiridas, principalmente en entornos sociales (Rodrigo et al., 1993).

Uno de los aspectos de esta construcción es que el conocimiento se construye mediante procesos de aprendizaje espontáneo. Las percepciones que tienen las personas sobre la realidad no sólo es aprendida a través de lo que se llama educación formal, sino mediante actividades o prácticas culturales que se desarrollan en interacción social (Bruner, 1983).

Estas actividades culturales se caracterizan por: a) estar definidas socioculturalmente; b) suponen acciones dirigidas a metas, y c) aplican sistemas de conocimiento y una determinada tecnología transmitidos socialmente. En el transcurso de estas actividades que se realizan en marcos de interacción social, las personas van construyendo su conocimiento a través de experiencias emocionales puras hasta elaboraciones más o menos argumentadas y reflexionadas sobre los fenómenos (Rodrigo et al., 1993).

Las teorías implícitas se entenderán como un modelo representacional sobre las teorías intuitivas que considera las representaciones de conocimientos organizados y no como un conjunto de ideas aisladas. Por todo ello, se dice que las personas de un determinado grupo social tendrán experiencias similares, ya que estas se adquieren en contacto con la práctica y en interacción social propiciado por el grupo. A partir de este campo experiencial, que es personal pero generado por el medio socio-cultural, las personas crean su conocimiento. El contenido de las teorías está socialmente normativizado y de ahí el carácter convencional de su representación (Rodrigo et al., 1993).

Las personas no tienen teorías almacenadas, sino sistemas de experiencias de dominio a partir de los cuales sintetizan una determinada teoría para diferentes propósitos en determinados momentos. Se plantea la necesidad de diferenciar entre dos niveles funcionales de representación: el nivel de **conocimiento** y el nivel de **creencia**. Una teoría opera a nivel de conocimiento cuando la persona utiliza la teoría de forma declarativa para reconocer o discriminar entre varias ideas, producir expresiones verbales sobre el dominio de la teoría. En el nivel

de creencias las personas utilizan la teoría de modo pragmático para interpretar situaciones, realizar inferencias prácticas para la comprensión y predicción de sucesos, así como planificar la conducta. La distinción entre ambos niveles se establece en función de que la demanda tenga una orientación teórica o bien pragmática (Rodrigo et al., 1993).

En algunos estudios se ha pensado y corroborado, que existen diferencias entre lo que se piensa (estudio representacional-atribucional) y lo que se hace (por ejemplo, la gestión comercial del tendero). Estos dos aspectos integran la cognición y la cultura que se ubica en las teorías implícitas.

Por lo tanto, el estudio de las teorías implícitas en los tenderos barranquilleros, pretende explicar la estructura latente que da sentido a la toma de decisiones, lo que piensan los tenderos, dentro de los procesos y condiciones utilizados en el manejo diario de sus negocios. Esto lleva al tendero a interpretar, decidir y actuar en la práctica, es decir, a tomar decisiones sobre cómo seleccionar los bienes y servicios, adoptar estrategias de su identidad individual y evaluar su relación. (Rodrigo et al., 1993).

Lo que se intenta entonces, es descubrir qué tipo de representación tiene el conocimiento del tendero barranquillero en la toma de decisiones gerenciales, cuál es la estructura interna de estas representaciones y qué relación guarda con su práctica en el negocio (Rodrigo et al., 1993).

2.3 Funciones de las Teorías Implícitas

Levy y su equipo han definido básicamente cuatro funciones de las teorías implícitas (Levy, Chiu, & Hong, 2006):

- Permiten comprender y simplificar la realidad social, aumentando la percepción de control psicológico en nuestras relaciones sociales.
- Ayudan a organizar la realidad social, asignando etiquetas a las observaciones y experiencias que vivimos cotidianamente.

- Para compartir el “sentido común”, que reúne y sintetiza nuestros valores y formas de interpretación de la realidad.
- Sirven para proteger nuestro autoconcepto y el de nuestro grupo, ya que otorgan un marco justificativo para las actitudes intergrupo y desigualdades sociales.

2.4 Tipos de Teorías Implícitas

Las teoría implícitas se clasifican en tres categorías: sobre personalidad, respecto de la naturaleza humana y las que hacen referencia a la naturaleza u origen de los grupos (Estrada et al., 2007).

2.4.1 Teorías implícitas sobre la personalidad

Se definen como “el conocimiento que tenemos sobre una persona y la forma en que utilizamos este conocimiento para realizar inferencias sobre su personalidad” (Bruner y Tagiuri, 1954 citado por Estrada, et al, 2007). Los estudios que se han hecho dentro de este tipo de teoría, se han orientado para entender el proceso que utiliza un individuo para formar su impresión de alguien que conoce recientemente, recurriendo a sus teorías o conocimientos de cómo es la gente. La existencia de este tipo de teorías responde a la necesidad de “conocer”, “controlar” y “predecir” la conducta de quienes se encuentran en su entorno social (Estrada et al., 2007). Estas teorías son importantes, ya que los individuos que las contienen están atentos a los rasgos que son relevantes para su autoconcepto (Markus, 1977).

2.4.2 Teorías implícitas sobre la naturaleza humana

Se definen como las creencias generales que tienen las personas sobre el ser humano (Estrada et al., 2007). En estas teorías se encuentran teorías sobre locus de control y las teorías sobre la naturaleza humana como tal.

2.4.3 Teorías implícitas sobre la naturaleza de los grupos sociales

Se definen como aquellas teorías ingenuas que reagrupan las creencias de las personas y sus conocimientos generales con relación a la pertenencia de un individuo a un grupo social determinado (Estrada et al., 2007).

2.5 *Hacia un modelo de las teorías implícitas de la toma de decisiones*

Como cualquier fenómeno social, la visión que tiene un individuo de la toma de decisiones, es la consecuencia de los diferentes procesos de socialización por lo que transcurre la vida humana. De este modo, es a través de las prácticas culturales (familia, grupos de iguales, centros de formación, trabajo, entre otros.), que se desarrollan en formatos de interacción, como el sujeto incorpora el conjunto de creencias y valores de lo que él va entender.

La Teorías Implícitas suponen uno de los modos que tienen los individuos de aprehender la realidad de la toma de una decisión. Lo cual supone el desarrollo de un proceso de conocimiento vía representación en el que se debe determinar cómo se elabora, quién lo elabora y cómo es el contenido de esas elaboraciones significativas (Peris, 1998).

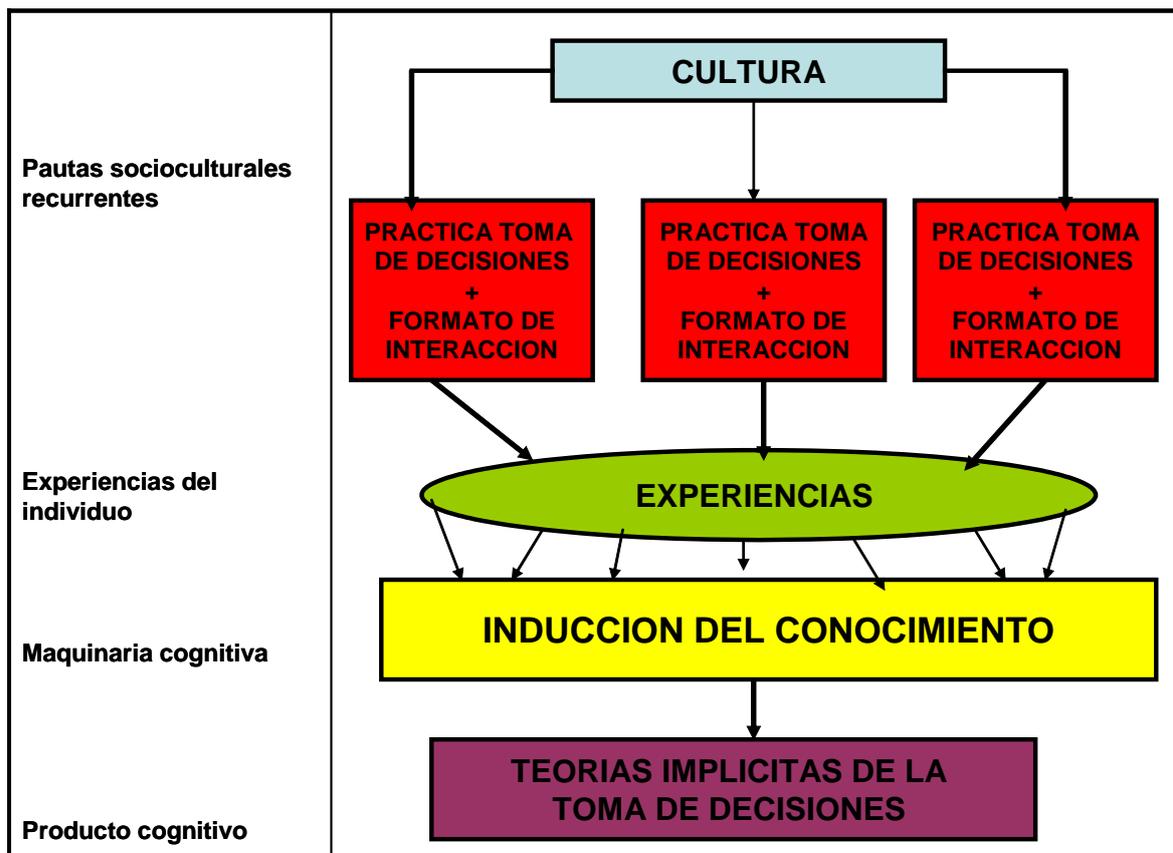
Para una teoría del conocimiento, se podría decir que las teorías implícitas son representaciones de la realidad sobre una base individual (Rodrigo et al., 1993), esto significa que es el propio sujeto quien construye su conocimiento, en este caso en el dominio de la toma de decisiones. Sin embargo, esta construcción no se realiza aisladamente, pues el sujeto es quien individualmente elabora sus representaciones a partir de significados sociales compartidos en el seno de sus grupos de referencia.

En este proceso de significación, al individuo se le considera un “socio-constructor” porque el desarrollo tanto de significados como de elaboración individual, es un proceso social; siendo de gran relevancia la función significadora de la cultura que, incluyendo las prácticas y formatos de interacción social, determina los diferentes significados a aprehender.

El contenido de las representaciones con respecto a la toma de decisiones que construye el individuo tiene doble carácter. Así, aunque el contenido de las representaciones está muy normativizado por la influencia cultural, existen también contenidos particulares elaborados por el sujeto. De este modo, cuando una interacción resulta prototípica, el sujeto activa representaciones con un contenido específico que sea compatible con la demanda y contemple sus intereses personales.

Por lo anterior, las representaciones o teorías implícitas suponen creencias y valores, y por tanto, concepciones a priori, que pueden determinar la atribución social (Peris, 1998). En consecuencia, y entendiendo que la toma de decisiones estaría dentro de un proceso atribucional de búsqueda de significado, se puede señalar que las teorías implícitas son representaciones individuales, normativas y específicas, socio-construidas por el sujeto y que le conducen, ante comportamientos acordes con ellas, a realizar atribuciones. En la figura 1 aparece el proceso de socio-construcción de las teorías implícitas de la toma de decisiones.

Figura 1. La construcción socio cultural de las teorías implícitas de la toma de decisiones



Fuente: adaptado del modelo "construcción sociocultural de las teorías implícitas (Rodrigo, et al, p.54).

2.6 Descripción representacional de las teorías implícitas de la toma de decisiones

Se parte del supuesto que las teorías implícitas de la construcción del conocimiento sobre el dominio "toma de decisiones gerenciales" funcionan como representaciones mentales, para lo cual se necesita un perfil de las mismas tal que permita saber qué clase de representación de conocimiento se adecua más para su descripción. Para ello, se utilizará el perfil general que proponen (Rodrigo et al., 1993).

- **Carácter episódico**

Como se mencionó anteriormente, el individuo utiliza las representaciones mentales para aprehender la realidad social. La persona incluye las

representaciones para construir el conocimiento sobre toma de decisiones de carácter episódico. La base de estas representaciones proviene de la experiencia propia y también vicaria. Su carácter episódico hace que estas representaciones se organicen y se activen como vivencias autobiográficas que pueden distorsionarse en el momento de su recuperación. Sin embargo, la frecuencia de experiencias episódicas conduce a que aumente su fuerza en el momento de su activación llegando a adquirir un carácter semántico que lo lleva, en el momento de la recuperación, a actuar como esquemas de conocimiento. Por otra parte, aunque las teorías implícitas sobre toma de decisiones sean consideradas representaciones episódicas, su contenido mantiene un gran ordenamiento y conexión.

- **Carácter convencional**

El hecho que el individuo, representado por el tendero barranquillero, construya sus propias teorías implícitas como miembro de grupos sociales determina que el contenido de sus teorías esté normativizado. En esta convencionalidad influyen los siguientes factores:

1. Incorporación de los significados sobre la toma de decisiones ligadas a la transmisión generacional.
2. Reciclaje del contenido de las teorías científicas de la toma de decisiones en el conocimiento cotidiano.

Estos significados convencionales se van configurando en visiones alternativas, permitiendo la existencia de diferentes teorías implícitas de toma de decisiones dentro del mismo grupo social. De este modo, las personas asumen unas teorías implícitas, pero conocen otras teorías alternativas que permiten relacionarse tanto a nivel intergrupales como intragrupal.

- **Carácter flexible**

Los contextos sobre la toma de decisiones gerenciales no suponen experiencias de carácter normativo, para que las personas puedan tener un conocimiento fijo que lo activan de modo operativo en algún momento. Más bien, las demandas situacionales alternan su especificidad y normatividad,

necesitando el individuo de representaciones flexibles que modifican su contenido para poder hacerles frentes.

Se podría concluir, que las teorías implícitas de toma de decisiones son representaciones de carácter episódico que alcanzan un carácter semántico, con un contenido convencional, organizado y coherente, que funcionan con gran flexibilidad para adecuarse a las demandas contextuales y personales del individuo que las sustenta.

2.7 Las teorías implícitas de la toma de decisiones como representaciones dinámicas

Desde el modelo de los Trazos Múltiples (Hintzman, 1986), y utilizando el concepto de memoria primaria y secundaria (Hintzman, 1986) cada hecho de toma de decisiones experimentado por el individuo se transforma en un trazo o propiedades primitivas de memoria, cuando el sujeto experimenta de nuevo una situación similar, lejos de incorporarla al trazo de toma de decisión existente, vuelve a convertirla en un trazo diferente. De este modo:

- La unidad de análisis son propiedades primitivas –trazos- que recogen los aspectos emocionales, aspectos sensoriales y relaciones elementales abstractas de la experiencia de tomar una decisión.
- Los episodios de la toma de decisiones se almacenan como trazo de memoria. En el proceso de recuperación, una situación de tomar una decisión es una representación activa en la memoria primaria que se propaga en paralelo a los trazos de la memoria secundaria. La activación se produce por la semejanza de los trazos de la memoria secundaria con la representación activa de la memoria primaria. Sin embargo, en este proceso de propagación se activan también trazos que no se asemejan al estímulo, incorporando información de otras experiencias. El resultado de este patrón particular de activación es la representación de toma de decisiones que realiza el sujeto para aquella situación dada, cuya intensidad será el número de trazos activados y el grado de semejanza de los trazos con la

experiencia; siendo el contenido semántico, que se configura en el momento de la recuperación, el “patrón de activación” que resulta de los trazos activados en la memoria secundaria. Es importante destacar que por la gran fuerza de las conexiones entre los trazos activados y la densidad de los mismos, las síntesis de toma de decisiones se recuperan casi como un esquema de conocimiento; aunque esta particularidad no debe confundirse con la estructura subyacente.

- En la activación, (Hintzman, 1986) debe sobrepasar un umbral de activación, de los trazos que influyen tanto las demandas ambientales como las necesidades del sujeto. Esto implica que ante las mismas situaciones, pero por la aparición de cambios motivacionales, el individuo pueda representarse la experiencia de tomar decisiones de modo diferente. Por tanto, se debe suponer que las teorías implícitas de toma de decisiones que activa el sujeto son de carácter transitorio.
- Ante una nueva situación de toma de decisión, el proceso de información se realiza por medio de un “proceso de resonancia” que distribuye la información en paralelo, activando los trazos correspondientes. La síntesis de toma de decisiones que resulte será el promedio de la intensidad y significado del patrón activado, las características de la tarea, la motivación del sujeto y las demandas ambientales.
- El aprendizaje y cambio representacional no se producen por modificaciones estructurales. Como se ha visto, los nuevos trazos no corrigen los anteriores, sino que amplían la base de experiencias sobre la que se configuran nuevas representaciones. Esta ampliación permite sintetizar “patrones de activación” diferentes y más elaborados, que explicarían el cambio de representaciones cuando varían algunos de los factores señalados como determinantes de la activación.

De este modo, las teorías implícitas de toma de decisiones serían representaciones cognitivas que resultan de “patrón de conexiones” que se activan ante una estimulación y cuyo significado, lejos de estar previamente almacenado, se elabora en el momento de recuperar la información; produciéndose la transformación representacional por sumatoria o producto de las activaciones.

2.8 Descripción funcional de las teorías implícitas de toma de decisiones

El modelo representacional dinámico que se ha asumido para las teorías implícitas de toma de decisiones sostiene que los individuos no almacenan las teorías como tal en la memoria. Lo que almacena el sujeto son los trazos o propiedades primitivas de las diversas experiencias, que posteriormente activará como síntesis o teorías. Este modelo molecular permite entender como a partir de la misma información acumulada en la memoria, los sujetos, en función de la demanda, pueden activar los dos tipos de síntesis funcionalmente diferentes.

- **Las teorías implícitas como “Síntesis de Conocimiento”**

Este nivel de funcionamiento de las teorías implícitas recogería el conjunto de modelos culturales sobre la construcción que el sujeto agrega a su universo mental. Las teorías implícitas se activan como síntesis de conocimiento cuando el individuo a nivel declarativo, diferencia entre diversas opiniones acerca de la toma de decisiones o cuestiona y reflexiona sobre el modelo de toma de decisión asumido como propio.

Un claro ejemplo del funcionamiento de síntesis de conocimiento sería la respuesta que da una persona cuando le preguntan sobre las teorías de toma de decisiones que conoce; su respuesta probablemente se limitaría a un verbalismo de la información que posee de este fenómeno; es decir a nombrar las diferentes teorías que conoce, pero el sujeto no realizaría adscripción personal alguna.

Por otra parte, la posibilidad de aumentar la activación de síntesis de conocimiento favorece que el sujeto pueda cambiar sus creencias sobre la toma de decisiones, al conocer modos alternativos de entender el fenómeno que pueden serle de mayor utilidad.

Las teorías implícitas como síntesis de conocimiento funcionan a nivel explícito, no representando un problema para el sujeto a acceder a las mismas. La estructura de estas síntesis, como producto cognitivo, suele ser prototípica, de modo que los sujetos no tienen dificultad para situar las ideas más exclusivas. Precisamente, por seguir procesos de prototipicidad, los límites de las mismas son borrosos, dado que las ideas menos típicas de un modelo determinado de toma de decisiones pueden ser compartidas por otro modelo.

- **Las teorías implícitas como “síntesis de creencia”**

Cuando las teorías implícitas se activan como síntesis de creencias representan la forma particular en que el individuo ha asumido los diferentes modelos culturales. De este modo, de las teorías de toma de decisiones que conoce solo una parte la asume como propia, pasando a formar parte de su sistema de creencias. Igualmente, cuando el sujeto atribuye a los demás modelos particulares, lo hace a partir de síntesis de creencias. La adscripción a uno o más modelos, así como la atribución a los demás, determina las interacciones del individuo, supone que el individuo interpreta el mundo a través de ellas. Así, siguiendo con el ejemplo, cuando se le pregunta cuál de las teorías de toma de decisiones cree él que explica dicho fenómeno, el sujeto responde activando una síntesis de creencia y adscribiéndose a uno o varios de todos los modelos conocidos.

Estas síntesis se activarían cuando el sujeto se mueve en un nivel pragmático, en el que tiene que interpretar, resolver problemas y planear conductas de toma de decisiones. Es su propia función práctica la que determina que la síntesis de creencia se mantengan, mayoritariamente, en un plano implícito, tomando un carácter de verdad para el sujeto que le hace presuponer la objetividad de su interpretación. No obstante, su contenido sería convencional, pues a construirse en contextos sociales, los sujetos de un mismo grupo tienden a compartir las mismas creencias.

La estructura de la síntesis de creencia, como producto cognitivo sería mixta, activando los individuos ideas que se agrupan alrededor de dos o tres teorías

alternativas. Sin embargo, los límites en el plano de las creencias aparecerían muy marcados, resultando improbables que un individuo active todas las posibles combinaciones de teorías.

La tabla 1 recoge la descripción de los dos niveles de funcionamiento de las teorías implícitas.

Tabla 1. Descripción funcional de las teorías implícitas

	NIVELES FUNCIONALES DE LAS TEORÍAS IMPLICITAS DE LA TOMA DE DECISIONES	
	Síntesis de conocimiento	Síntesis de creencia
Contenido	Síntesis culturales y normativizados	Síntesis normativizadas en el seno de los grupos
Origen	Contenidos socialmente accesibles	Contextos interactivos próximos.
Procedimiento de construcción	Síntesis de experiencia.	Síntesis de experiencia
Organización	Prototípica estable (cuasiesquema)	Prototípica variable (según síntesis)
Tipo de síntesis	Puras	Mixtas
Límites de las síntesis	Borrosos	Definido
Nivel de conciencia	Explicito	Implícito

Adaptación a partir de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993).

3. TEORÍAS DE TOMA DE DECISIONES

3.1 *Introducción*

Tanto para la psicología como para la administración, la toma de decisiones es un tema de interés ya que se relaciona directamente con la vida de los individuos. Desde la psicología se asegura su interés todavía por más tiempo, porque las personas ante cada tarea o problema que han de resolver, tienen que tomar decisiones (López, 2004, p. 43). Desde la administración, es uno de los procesos más importantes dentro de una organización, así lo consideró el Nobel de Economía Herbert Simon (Zapata et al., 2009, p. 179). En todas las empresas e incluyendo desde luego las tiendas de barrio se toman decisiones todo el tiempo, desde las más simples hasta las más complejas, de manera individual o en grupo, de forma objetiva o subjetiva (Zapata et al., 2009, p. 179).

Las personas cuando se enfrentan a situaciones por resolver, deben tomar decisiones las cuales podrían en un determinado momento afectar a otras personas, además, en pocos casos las decisiones son independientes unas de otras, su dependencia puede ser de tiempo pasado, presente o futuro, las alternativas disponibles están ahí. En consecuencia, una teoría útil para la decisión, implica vincular la teoría con la práctica, probada a partir de la validación predictiva de resultados anteriores (López, 2004, p. 44).

La toma de decisiones es un tema que se investiga en distintas áreas de conocimiento. En Psicología su motivación se encuentra en el *proceso humano* de la decisión; en Estadística, la motivación se centra por la construcción y *formulación matemática* de modelos; en Administración, la mayoría está motivada por las decisiones en las organizaciones, públicas o privadas. En esta investigación, el enfoque se delimitará a la toma de decisiones que se relacionen con la psicología y la administración.

La toma de decisiones se refiere a la selección y elección entre alternativas, la forma como se plantea el problema objeto de decisión, la formulación del juicio

que moviliza la acción final, los procedimientos de apoyo para analizar y guiar el proceso y los fallos o anomalías que se introducen en el mismo (López, 2004, p. 45).

El propósito de este capítulo es presentar las teorías y herramientas que existen en el proceso de toma de decisiones, especialmente en las organizaciones, las cuales se expresan en dos tipos: individuales o grupales y científicas o empíricas (Zapata et al., 2009, p. 180). Cuando se ejecutan las decisiones presentan grados de certeza e incertidumbre y de riesgo, después de decidir es necesario evaluar su impacto, además, éstas pueden ser consecutivas y en algunos casos repetitivas. Adicionalmente, cualquier persona dentro de una empresa puede tomar decisiones, la diferencia está en la importancia y poder que tenga la persona, porque dependiendo del rango que tenga, su efecto será mayor (Zapata et al., 2009, p. 180).

3.2 Concepto de Organización

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. El desarrollo del estudio de lo administrativo y lo organizacional ha desembocado en las ciencias administrativas y todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones (Islas, 2001, p. 15).

3.3 Organización como entidad

La organización como **entidad** sirve para designar a las empresas, agencias gubernamentales, escuelas, iglesias, tiendas de barrio o asociaciones cívicas, por mencionar algunas. Se observa que existen tres características comunes a todas las organizaciones mencionadas anteriormente: primera, cada una está compuesta de personas; segunda, cada una tiene un propósito u objetivo distinto por cumplir, lo que da razón a su existencia; y tercera, cada una tiene un grado de formalidad en la estructura de la organización. En virtud de lo

anterior, la organización como **entidad** es un grupo de personas colocadas en una relación formal para alcanzar objetivos organizacionales; o es un todo unificado (objetivos, estrategias, estructura y procesos), así como las predisposiciones de sus miembros, que están interrelacionados y son interdependientes (Islas, 2001, p. 15).

3.4 Organización como proceso

El concepto de organización como **proceso** indica una actividad de estructuración y de arreglo de las partes de una organización. En este sentido, se incluye como una parte del proceso administrativo para organizar los recursos y aumentar la eficacia y la eficiencia de las operaciones (Islas, 2001, p. 16).

3.5 La organización formal

La organización formal es aquella que está basada en una división del trabajo racional y en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Asume, por lo tanto, una planeación (Islas, 2001, p. 16).

3.6 La organización informal

La informal es aquella que surge de manera espontánea y natural entre las personas que ocupan posiciones en la estructura formal, a partir de relaciones que se establecen entre sí, dominada por una lógica de sentimientos. La formación de una organización informal puede partir de relaciones de amistad, compañerismo, competencia, etcétera. Asimismo, se constituye de interacciones y relaciones sociales (Islas, 2001, p. 16).

En conclusión, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversificadas, de tamaños diferentes, de características diferentes, de objetivos diferentes. Además, existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y organizaciones no lucrativas como los servicios públicos de naturaleza gratuita (Islas, 2001, p. 16).

3.7 Teorías Administrativas

El siguiente resumen de las teorías administrativas se tomó del trabajo de grado de Luis Manuel Islas (2001) en el cual las describe con base a lo que se entiende por organización, por lo que este autor pretendió reseñar las principales teorías y metodologías que caracterizan su evolución.

3.7.1 Teoría Clásica de la Administración

Se origina en Norteamérica en los años 30, y está muy bien representada por los trabajos de Gulick y Mooney. Se caracteriza por la interpretación racionalista de la organización y toma como antecedentes los trabajos de Taylor y Fayol. Coloca como sus objetivos y valores más importantes los de la economía y la eficiencia, y acepta una concepción mecánica y formalista que quiere restringir el fenómeno organizativo en los confines del organigrama.

El objetivo es el de lograr descripciones cuidadosas de la fenomenología organizativa, pero el momento operativo es mucho más importante que el cognoscitivo y el fin principal es descriptivo, de mejoría de los momentos económicos y eficientista. Además, concibe la participación organizativa en términos rigurosamente individualistas y hedonistas.

3.7.2 Teoría de Relaciones Humanas

Su concepción natural y organicista está estrechamente vinculada con las investigaciones y los escritos de Elton Mayo. Se desarrolló y afirmó en el curso

de los años 30 y 40. Sus aportaciones se dan en dos órdenes: el metodológico y el cognoscitivo. El primero, destaca la función primaria que la psicología, la psicología social y la sociología pueden desempeñar en el estudio de las instituciones organizativas. El segundo, apunta hacia la evidencia sistemática, los aspectos sociales, informales y motivacionales del funcionamiento organizativo. Rechaza los esquemas estructurales, mecanicistas y racionalistas de la teoría ortodoxa; además, realiza el momento individualista y economicista para valorar lo colectivo y lo social.

3.7.3 Teoría de Sistemas

La Teoría de sistemas es una rama específica de la Teoría general de sistemas. Con ella, el enfoque sistémico llegó a la teoría general a partir de la década de los años 60 y se transformó en parte integrante de ella. Surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy entre 1950 y 1968 (Chiavenato, 2006). La idea-base es que la mejor manera de estudiar las organizaciones consiste en estudiarlas como sistemas, es decir, como entidades que son más o menos independientes y que están formadas por partes que constituyen variables recíprocamente dependientes. Por ejemplo, el ser humano es un sistema que consta de un número de órganos y miembros, y solamente cuando éstos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz. Similarmente, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un número de partes interactuantes. La teoría de sistemas tiene genéricas características comunes y, por lo tanto, la investigación científica puede encontrar significados y orientaciones comunes en el concepto de sistemas, sin importar su campo de aplicación (desde la física hasta la biología, desde la economía hasta la sociología).

3.7.4 Teoría sociológica o burocrática

A partir de la década de los 40, las críticas hechas tanto a la teoría clásica, mecanicismo, como a la teoría de las relaciones humanas (teoría neoclásica),

por su romanticismo ingenuo, revelaron la falta de una teoría sólida y amplia de la organización. El modelo burocrático (ideal-típico) tiene su origen en el análisis de la burocracia realizada por Max Weber, y consiste en un catálogo de sucintas descripciones de aspectos tanto estructurales como funcionales de la organización burocrática, como la jerarquía, la decisión del trabajo, los procedimientos de reclutamiento, la actitud impersonal de los burócratas, etcétera, que se nutren de la observación empírica.

3.8 Teoría de toma de decisiones

Se afirmó a fines de los años 40's. La teoría de la decisión nació con los trabajos de Herbert Simon, quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano de las organizaciones. Ubica en el centro del funcionamiento organizativo el proceso de formación de la decisión (*decision-making*). Lo más importante de este modelo es que hace hincapié en los aspectos racionales e intelectivos del comportamiento organizativo. Simon y su escuela produjeron una estructura conceptual de notable elegancia y unidad, basada en elecciones precisas en el nivel filosófico-metodológico y en la distinción entre hecho y valor y la correlativa entre medios organizativos y fines institucionales; una adhesión precisa a la concepción científica de la acción organizativa con el propósito de mejorar su eficiencia. Sin embargo, el punto central del modelo simoniano es la aceptación de que los procesos administrativos son *procesos de decisión* que se desarrollan con el contexto de una *racionalidad limitada*, que se articulan en elecciones entre alternativas sucesivas y que, teniendo en cuenta las premisas organizativas en la decisión (estructurales, funcionales, conductistas, etcétera), están orientadas hacia la realización de determinados fines.

3.8.1 El rol de la Toma de Decisiones

En la teoría organizacional, la toma de decisiones es un aspecto importante de estudio, diferentes autores como Simon en 1972 o Crozier en 1969, han escrito

sobre este proceso y los resultados del mismo, constituyen la teoría de la toma de decisiones, planteando desde diferentes perspectivas sus implicaciones teóricas (Zapata et al., 2009, p. 180).

Siguiendo a Zapata, et al (2009), existen dos tipos de decisiones: las individuales y las grupales. Con relación a las individuales, sólo una persona toma la decisión sin ninguna influencia de otra, son recomendables cuando se toman decisiones en tiempos cortos, no hay riesgo, existen pocas alternativas y su importancia no es alta; en cuanto a las grupales, en el proceso interactúan dos o más personas, opinan en el proceso de decisión y la responsabilidad es de todos. Son utilizadas en decisiones de un nivel alto de importancia, son de alto riesgo y comprometen muchos recursos. Se podría decir que las decisiones grupales son más científicas, debido a que involucran el conocimiento de las personas participantes en el proceso y discusión de la elección.

Actualmente se le concede mucha importancia a la participación de todos los elementos que integran un grupo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente) sino porque hay ocasiones en que se deben aprovechar el conocimiento y la experiencia de un número mayor de personas, para tomar mejores decisiones, además cuando la gente participa en la toma de decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores (Pérez, 2009, p. 29).

Otro aspecto a tener en cuenta en el rol de las decisiones, tiene que ver con el grado de certeza o incertidumbre, que afecta la seguridad del ente decisorio como también la cantidad de información con que se cuenta en el momento de tomar la decisión. A mayor grado de incertidumbre, la decisión incluye recursos importantes de la organización, por lo que estas decisiones deberían tomarse por personas de alto rango dada su responsabilidad. Aunque es difícil tener claridad del nivel de certeza en algunas decisiones, es importante la

experiencia y el conocimiento que se tenga del tema (Zapata et al., 2009), por lo que las teorías implícitas, tendrían un papel muy importante.

3.8.2 La psicología en la Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones está impactado por la presencia de tres teorías fundamentales (Castaño, 2004):

- **Teorías descriptivas.** Estas teorías se refieren a los intentos para describir los procesos cognoscitivos, afectivos y de comportamiento que llevan a cabo los individuos al tomar decisiones (Castaño, 2004).
- **Teorías explicativas.** Según Castaño (2004) estas teorías son más ambiciosas porque buscan explicar esos procesos y, por lo tanto, proveer bases para predecir, y por lo menos potencialmente controlar y manipular
- **Modelos prescriptivos.** Estos modelos se encuentran justo en el centro de la teoría, los modelos prescriptivos proporcionan lo que se denomina ideas fundamentales que tendrán efecto para mejorar la toma de decisiones que realizan los individuos (Castaño, 2004).

Las teorías psicológicas varían en tanto a que se refieren y atribuyen la racionalidad de los procesos en los que el individuo interviene (Castaño, 2004). En el caso de la administración, el proceso de la toma de decisiones ha desarrollado cambios a través de la historia, porque se dice que en sus inicios los administradores tomaban decisiones basadas en un alto grado de su intuición (Castaño, 2004).

En las organizaciones, la forma en que los individuos toman decisiones y la calidad de las opciones que eligen, están influidas por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores. Además, los procesos de decisión juegan un papel preponderante porque afectan los procesos humanos, como son la

comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, entre otros (Pérez, 2009, p. 34).

De acuerdo con Pérez (2009), cuando una persona se enfrenta a tomar una decisión, se presenta un conflicto psicológico previo a la acción de elegir, este conflicto se puede presentar en tres formas:

- **Conflicto de atracción.** Se presenta cuando las alternativas son igualmente atractivas, pero solo se puede elegir una y sólo una.
- **Conflicto de evitación.** En este caso la persona se le presentan alternativas igualmente desagradables, pero sólo debe elegir una sola.
- **Conflicto mixto.** Cuando cada una de las alternativas son atractivas y desagradables.

Además de estos conflictos, también existen problemas en la toma de decisión, especialmente la individual, causados por dos razones. La primera razón es el “miedo” en la toma de decisión, debido a que en una decisión se involucran lo que Pérez (2009) llama las “tres R”, que dificultan y producen un conflicto psicológico en el que tiene que decidir, situación que las personas muchas veces no saben cómo manejarlos. Estas “tres R”, son:

- **Riesgo.** El riesgo a “equivocarse” en la elección, a pesar de haber estudiado y analizado cada una de las alternativas.
- **Renuncia.** Se refiere a la “renuncia” de las ventajas que ofrecen las alternativas no elegidas.
- **Responsabilidad.** El que toma la decisión debe aceptar sus consecuencias.

La segunda razón de los problemas de una decisión está relacionada en situaciones en que las personas prefieren evadir el conflicto psicológico y lo que hacen es tomar decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, sin analizar las ventajas y desventajas de cada alternativa, eligen a la “suerte”, es posible

que acierten, pero si se equivocan, no asumen responsabilidad alguna de las consecuencias y más bien se justifican con disculpas tontas (Pérez, 2009).

3.8.3 Toma de decisiones a partir de una elección racional

Cuatro modelos conforman la base histórica que definen las teorías de toma de decisiones, por el valor paradigmático que se les ha otorgado. Estos modelos son el racional exhaustivo (M. Weber), el modelo limitado (H. Simon), el incrementalista (Ch. Lindblom) y el modelo de exploración mixta (A. Etzioni).

- El modelo racional exhaustivo, se le ha calificado como la “teoría clásica” de toma de decisiones, bajo el paradigma “del hombre económico”. Este modelo incluye un ente decisorio que cuenta con “información completa”.
- El modelo limitado se refiere al comportamiento de un ente decisorio que se enfrenta a un problema de decisión y la incertidumbre de las opciones de su solución que tiene a su alcance, ya que en la vida real los seres humanos muestran tan sólo una racionalidad limitada.
- El modelo incrementalista se basa en la observación empírica fundada en el análisis de procesos (graduales) concretos bajo negociación.
- Por último, el modelo de exploración mixta, pretende ser una guía intermedia que subsane o supla las deficiencias ópticas del racionalista y el incrementalista utilizando a beneficio cada una de sus proposiciones y tesis.

3.8.4 Modelo Racional Exhaustivo de Max Weber

El método racional exhaustivo u omnicomprensivo (*rational-comprehensive method*) o también llamado por Lindblom análisis sinóptico. Su perspectiva panorámica de este enfoque está profundamente arraigada en el pensamiento occidental y encuentra su planteamiento clásico en el Discurso del Método de Descartes (Forester, 1984, p. 24). Se caracteriza como el método de ir a la raíz.

Se constituye de nuevos fundamentos cada vez y se construye sobre la base del pasado, en tanto la experiencia ha sido incorporada en una teoría, y está siempre dispuesto a comenzar desde la base. Tiene como características:

1. Clarificación de valores u objetivos, distintos y usualmente previos al análisis empírico de políticas alternativas.
2. La formulación de políticas se basa en el análisis de medios-fines: primero se aíslan los fines, después se buscan los medios para lograrlos.
3. La prueba de una “buena” política es que se puede comprobar que es el medio más adecuado para los fines deseados.
4. El análisis exhaustivo; se toma en cuenta cada factor pertinente importante.
5. Usualmente se basa en teoría.

Se observa que el método de ir a la raíz, pretendidamente el “mejor” modelo, en realidad no es operante para cuestiones de políticas complejas porque presenta algunas dificultades en el tratamiento de los valores u objetivos en problemas sociales complejos. La primera dificultad es que ni las personas ni los administradores en general, están de acuerdo con muchos valores u objetivos fundamentales. ¿Cómo puede decidir alguien, aun para sí mismo, la importancia relativa de los valores parcialmente en el conflicto? Además un objetivo puede ser altamente elaborado en una circunstancia, otro en otra circunstancia.

La toma de decisiones comúnmente se formaliza como una relación de fines-medios: se conciben los medios para comprenderlos y elegirlos a la luz de las metas últimas elegidas con independencia y con anterioridad a la elección (Lindblom, 1959, p. 83). Solo una relación así hace posible determinar si una elección de alternativas es mejor o peor que otra. ¿Cómo puede un administrador saber si ha tomado una decisión acertada o errada si no tiene

valores u objetivos anteriormente definidos de cara a los cuales juzgar sus decisiones?

Cómo decidir la mejor alternativa. Según el método de ir a la raíz, una decisión es “correcta”, “buena” o “racional”, si se puede demostrar que mediante ella se logra un objetivo específico y se puede además especificar el objetivo sin describir simplemente la decisión (Lindblom, 1959, p. 83) . ¿Cuál es entonces la prueba de una “buena” alternativa? Para mostrar una alternativa que está equivocada no basta ofrecer el argumento abstracto de que no se realizaron con ella los objetivos importantes, hay que proceder a mostrar por qué razón otra alternativa habría de ser preferida.

Para el método de ir a la raíz no hay ninguna prueba. Si falla el acuerdo respecto de los objetivos, no hay ningún estándar para medir la “corrección” de una alternativa.

El análisis racional-exhaustivo no deja fuera nada importante. Pero, resulta imposible tomar en consideración todo lo que es realmente importante. Las limitaciones de las capacidades intelectuales humanas y de la información disponible acotan la capacidad del hombre y hacen que no pueda ser integral. De hecho nadie puede practicar el método racional-exhaustivo frente a problemas realmente complejos.

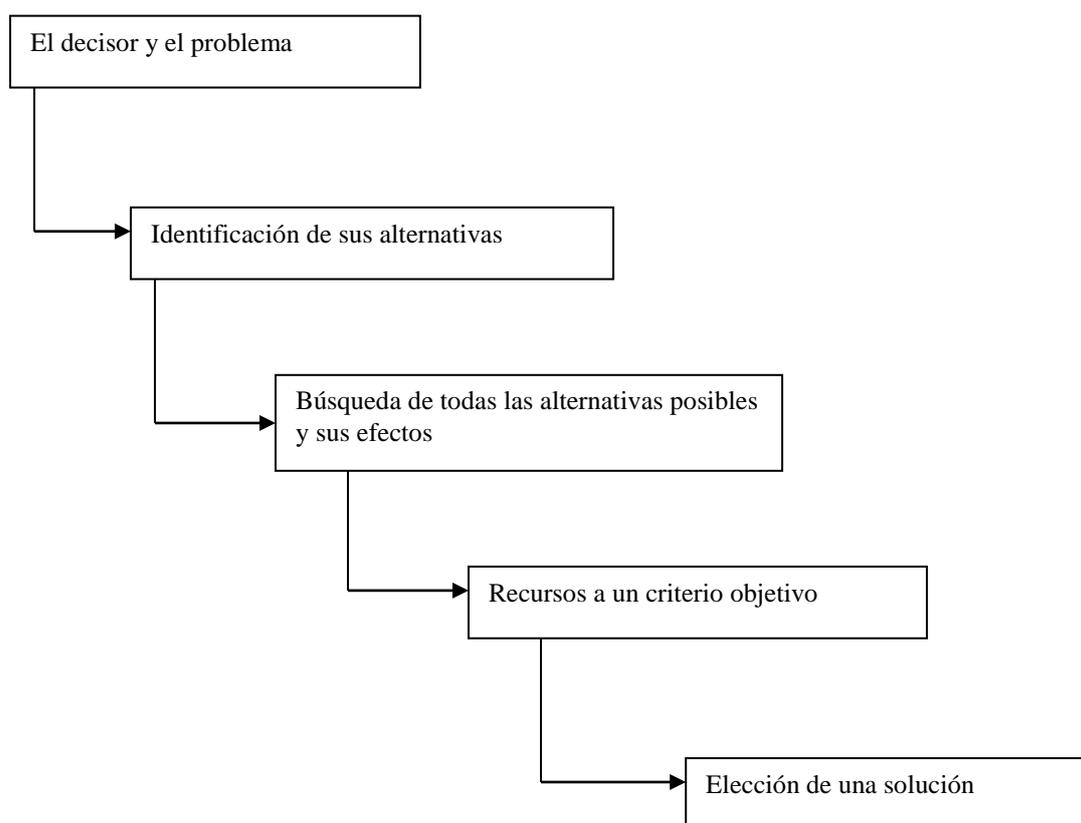
El hombre no puede pensar sin clasificar, sin subsumir una experiencia bajo una categoría más general de práctica. La “teoría” es el intento de categorizar lo más posible y de encontrar proposiciones generales que se pueden aplicar en situaciones específicas (Lindblom, 1959, p. 86) . Los analistas que prefieren el método racional-exhaustivo dan por hecho que la teoría es la manera más sistemática y económica de utilizar el conocimiento pertinente para entender un problema específico; pero, desafortunadamente no se tiene la teoría (exhaustiva) adecuada para aplicarla en algunas áreas. La teoría se nutre de hechos; se puede construir la teoría si se reúne una gran cantidad de observaciones y normalmente no es lo bastante precisa para aplicarla al proceso de las alternativas que se desarrollan en cambios pequeños.

En resumen, la posición racional-exhaustiva se abstrae de la situación real de la toma de decisiones y se pregunta de manera ideal: “¿cómo se pueden resolver los problemas racionalmente?”. Abstrayéndose del complicado “mundo real”, asume que las decisiones tienen:

- Un problema bien definido.
- Una gama completa de alternativas a tomar en consideración.
- Una información básica completa.
- Información completa sobre las consecuencias de cada alternativa.
- Información completa acerca de los valores y preferencia de los ciudadanos.
- Todo el tiempo, la capacidad y los recursos.

La teoría del decisor racional descansa en estos postulados:

- En cualquier circunstancia hay un criterio objetivo accesible a quien debe decidir y cuyo valor comparte todo el mundo si es razonable.
- Las alternativas no son ambiguas sino estables y explícitas.
- El decisor conoce o puede conocer todas las alternativas posibles. El mundo es una cosa transparente.
- El decisor se comporta como puro intelecto, como una máquina inteligente. Nada lo inmoviliza, salvo el problema que gestiona (Meny & Thoenig, 1992).

Figura 2. Enfoque racional exhaustivo

Fuente: Meny, Yves y Jean-Claude Thoenig (1992, p.40)

3.8.5 El modelo racional Limitado de Herbert Simon

El segundo modelo es el de racionalidad limitada, propuesto por Herbert Simon (1916-2001) en los años 50. Este autor presenta una propuesta teórica de la toma de decisiones que integra elementos cognitivos que llevan a pensar al tomador de decisiones como un sistema que soluciona problemas, procesa información y toma de decisiones (Morales, 2010, p. 1). Simon hace una crítica relacionado con los supuestos que permiten al “hombre económico” de contar con un sistema bien organizado y estable de preferencias y una capacidad para calcular los efectos de su elección para todos los posibles cursos de acción y elegir el resultado más óptimo (Simon, 1955, p. 99). Desde el punto de vista de Simon, empíricamente se ha mostrado que los individuos no se comportan en

situaciones de elección como señala la economía neoclásica, sobretodo en la toma de decisiones bajo incertidumbre, tampoco las predicciones de esta teoría han sido confiables (González, 2003, p. 265)

Precisamente en este punto se toma como base teórica el libro de “Organizations” que el mismo Simon escribió junto con James March en el año de 1958, en el que explican el concepto de racionalidad y cuáles son los límites cognitivos.

- Posición de Simon y March con relación al modelo de racional exhaustivo.

Herbert Simon y James March se muestran en contraposición con la teoría clásica de la organización, porque en esta teoría al empleado lo consideran como un “instrumento”, mientras que Simon y March lo consideran como “un hombre racional” (March & Simon, 1958, p. 136). Afirman que los miembros de una organización tienen necesidades, motivos e inclinaciones y son limitados en sus conocimientos y en sus capacidades para aprender y solucionar problemas (March & Simon, 1958, p. 136).

Siguiendo a Simon y March (1958), plantean 4 escenarios que definen de cierta manera al hombre racional de la teoría económica de la decisión y de la teoría estadística. Con respecto a su toma de decisiones hacen las selecciones “óptimas” en un ambiente concreto y definido. Estos escenarios son:

- Cuando este “hombre económico” se enfrenta por primera vez a una situación que requiere toma de decisión, ya ante él hay todo un conjunto de alternativas que lo conducirán a escoger su acción. Las alternativas se “dan” simplemente, ya que la teoría no dice cómo se obtienen.
- Cada alternativa posee una serie de consecuencias, en caso que una de ellas se elija. En teoría existen tres categorías de consecuencias:
 1. *Certidumbre*: la teoría asume que el decisor tiene un completo conocimiento de las consecuencias que se derivan de cada alternativa.

2. *Riesgo*: se refiere a la distribución de probabilidad de las consecuencias de cada alternativa.
 3. *Incertidumbre*: las teorías que suponen que las consecuencias de cada alternativa pertenecen a algún subconjunto de todas las consecuencias posibles, pero que la toma de decisión no puede designar probabilidades definidas a la ocurrencia de consecuencias particulares (March & Simon, 1980, p. 151).
- El decisor cuenta desde el principio con una “función de utilidad” y una “preferencia de ordenación” que jerarquiza los conjuntos de consecuencias.
 - El decisor elige la alternativa del grupo preferido de consecuencias. Si es del grupo de “certidumbre”, la elección es clara. Si viene de la de “riesgo”, la racionalidad se refiere a la selección de aquella alternativa que posea el mayor valor de compensación esperado. Para el grupo de “incertidumbre”, la racionalidad se convierte en un problema. En este último, se acude a las reglas del “riesgo mínimo” o “remordimiento mínimas”.

Adicionalmente, Simon y March (1958) describen tres dificultades que presenta el modelo del hombre racional de la teoría económica.

- Una primera dificultad se refiere a que sólo las alternativas del grupo de certidumbre, presentan un acuerdo total con las nociones de racionalidad del sentido común. Los otros grupos no.
- La segunda dificultad de este modelo, es que asume tres demandas relacionadas con el mecanismo de toma de decisión:
 1. Las alternativas de selección son “dadas”.
 2. Las consecuencias de cada alternativa son conocidas.
 3. El hombre racional tiene una ordenación de comparaciones completa (o función cardinal) para todos los posibles grupos de consecuencias (March & Simon, 1958, p. 138).
- La tercera dificultad se refiere a que en un modelo normativo como es el clásico, estos requerimientos poco se tienen en cuenta. La razón

que exponen Simon y March al respecto, es que si al hombre racional le faltara información, pues escoge de otra manera “con solo si lo hubiera sabido”. A lo sumo es “subjetivamente racional” pero no “objetivamente racional”. Para estos autores la noción de racionalidad objetiva supone que existe una realidad objetiva en la cual sus alternativas son “reales”, las consecuencias “reales” y sus utilidades “reales”.

Para concluir la contraposición de Simon y March hacia el modelo clásico, ellos afirman que desde un punto de vista fenomenológico sólo se debe hablar de racionalidad relativa dentro de un marco de referencia, y este marco se determina por las limitaciones del conocimiento del hombre racional. La teoría económica clásica no hace explícito este carácter subjetivo y relativo de la racionalidad, por lo tanto, no permite examinar algunos de sus propios fundamentos básicos (March & Simon, 1980). El entorno social y de la organización de la persona que toma las decisiones, son los que determinan qué alternativas considerará y cuáles no, qué consecuencias anticipará y cuáles no. En una teoría administrativa, estas variables no se deben tratar como factores independientes inexplicables, por el contrario, deben ser determinadas y previstas por la teoría (March & Simon, 1958).

➤ Propuesta de Simon y March

La teoría de la elección racional de Simon y March incluye dos características fundamentales:

1. La elección se hace con relación a un modelo limitado, aproximado, simplificado de la situación real. De acuerdo al que elige, al modelo se le llama “definición de la situación”.
2. Los elementos que definen la situación no se “dan”, significa que no se toman de la teoría, son consecuencia de los procesos psicológicos y sociológicos, en el que participan las actividades del sujeto que elige y las actividades de otros en su entorno (Simon, 1955).

En este sentido, la actividad, que puede ser individual o grupal, se considera una respuesta a un estímulo del entorno y puede venir de diferentes formas. Por ejemplo, cuando un cliente quiere hacer una compra. Ahora, las respuestas a los estímulos forman una especie de segmento de recta, en un extremo se encuentra aquellas respuestas de "rutina", es decir, aquellas respuestas que han sido desarrolladas y aprendidas con antelación y forman un programa de actuación inmediata (March & Simon, 1958). En el otro extremo del segmento de recta, un estímulo exige una respuesta con una cantidad mayor o menor de técnicas de solución de problemas. Aquí se requiere una búsqueda dirigida hacia el descubrimiento de alternativas de acción. Cuando el estímulo es nuevo, es posible que requiera una actividad técnica de solución de problemas dirigida a definir primero la situación de decisión y luego a desarrollar uno o más programas de actuación apropiados (March & Simon, 1958).

Algunos psicólogos han considerado el proceso de búsqueda importante y es calificado como un objeto de decisión racional. Aquí se puede distinguir la denominada planificación sustantiva de la planificación de procedimiento. La primera se refiere al desarrollo de nuevos programas de rendimiento mientras que la segunda, desarrolla programas para el proceso mismo de solución de problemas (March & Simon, 1980).

Otro elemento importante de Simon y March, es su propuesta de diferenciar entre los estándares satisfactorios de los estándares óptimos. Se debe a los procesos de búsqueda y de otras actividades de solución de problemas que se creen necesarias para descubrir un campo de alternativas y consecuencias para la elección, entonces, una alternativa es satisfactoria si:

1. Existe un grupo de criterios que describe mínimo alternativas satisfactorias.
2. La alternativa en cuestión reúne o excede estos criterios.

Mientras que una alternativa es óptima si:

1. Existe un grupo de criterios que permita sean comparadas todas las alternativas.
2. La alternativa en cuestión es preferida por estos criterios a todas las demás alternativas.

La mayoría de las decisiones humanas, individuales u organizacionales, se refieren al descubrimiento y selección de alternativas satisfactorias; sólo en casos excepcionales se ocupan del descubrimiento y selección de alternativas óptimas (March & Simon, 1958, p. 141).

➤ Importancia del estudio de la toma de decisiones para Simon

En su obra *El Comportamiento Administrativo* (1982), define la toma de decisiones como los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema (Simon, 1982a). Esta definición adquiere un aspecto central en la teoría de la decisión que Simon propone, ya que la toma de decisiones es la característica clave para el estudio del comportamiento del individuo (Morales, 2010, p. 2). Simon considera que una teoría de la toma de decisiones está fundamentada en la lógica de la psicología de la elección humana (Simon, 1982a) por lo que debe componerse de las características que definen la naturaleza de los individuos que interactúan y evolucionan en un entorno poco predecible (Morales, 2010, p. 2).

A Simon le interesa más la conducta de la acción humana, así como su grado de predecibilidad. Su interés radica en el descubrimiento de cuál es la conducta real de los individuos cuando éstos tienen que tomar decisiones o resolver problemas (González, 2003, p. 265).

➤ El rol del individuo en la toma de decisiones

Simon considera que el comportamiento que se expresa a través del proceso de toma de decisiones se estudia por medio del individuo. El individuo es la unidad primaria para estudiar los fenómenos relacionados con la toma de

decisiones, puesto que es el individuo quien realiza los procesos mentales que lo conducen a elegir sobre una cosa y otra (Simon, 1982a).

Ante cualquier problema, es el individuo quien se enfrenta a la incertidumbre y busca respuestas que le ayuden a conformar estrategias de sobrevivencia que le permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (March & Simon, 1958). El papel del individuo, sobresale en el estudio de la toma de decisiones; pues Simon vincula el éxito y la fortaleza de cualquier unidad social, con la capacidad de los componentes individuales para tomar decisiones razonables, bajo un proceso consciente y subconsciente de decisión que exige la búsqueda de alternativas, evaluación de los recursos existentes y el uso de heurísticas cognitivas que son únicas a cada individuo (Simon, 1982a).

➤ Características que conforma la naturaleza del tomador de decisiones

La toma de decisiones es un aspecto racional al sentido de intencionalidad, pues todo individuo racionalmente elige una decisión y ejerce una acción para lograr un objetivo (Simon, 1982a). El individuo como tomador de decisiones se compone de una estructura cognitiva que le permite procesar información y crear conocimiento, así como también de estrategias que le ayudan a hacer frente a los problemas.

La composición cognitiva del individuo tomador de decisiones consta de elementos como son la emoción, la atención y la memoria.

La emoción y la atención, son elementos que están presentes en el individuo que toma decisiones. La emoción sesga el proceso deliberativo en función del estado presente y del estado deseado por el individuo. Como el individuo no sólo persigue un objetivo, sino que debe atender a un conjunto de emociones; por su parte, la atención, posee flexibilidad que faculta al tomador de decisiones para cambiar la atención de un objeto a otro de manera rápida, pero, la emoción es el mecanismo responsable de la selectividad de la atención (Simon, 1982a).

La emoción repercute igualmente en la atención selectiva, esto se debe a la condición cognitiva limitada del individuo para generar y evaluar las posibles líneas de acción que le garanticen un estado óptimo, la atención se centra en un conjunto de alternativas potenciales (Morales, 2010, p. 5). Los tomadores de decisión como todo organismo complejo, solo puede atender de modo consciente un conjunto limitado de cosas al mismo tiempo, y el individuo presta atención y discrimina de acuerdo al conocimiento previo y a las expectativas (Simon, 1955). En este aspecto, el factor crítico para la toma de decisiones, no es la información, sino la atención. Lo que atiende una persona, ya sea planeado o una oportunidad, es un determinante clave de sus decisiones (Simon, 1982a).

La atención según Simon, expresa un estímulo que conduce al individuo a ignorar la información que no considera relevante para el logro de los objetivos. Cuando el individuo se enfrenta a un nuevo problema, concentra su atención en los criterios que rodean a ese problema, y entre más complicado sea el problema, más se concentra en esa tarea. Se podría decir que para Simon, la atención es un catalizador del comportamiento del individuo, porque la atención se relaciona con emociones, tiempo, información, planeación y decisión (Morales, 2010, p. 6).

Con relación a la memoria, Simon la define como una organización de estructuras de listas (listas cuyos componentes también puede ser, a su vez, listas) formadas de componentes descriptivos (relaciones entre dos elementos) y listas cortas de (tres o cuatro) componentes (Simon, 2006, p. 88). En la memoria se encuentran almacenados los repertorios de soluciones posibles referentes a las clases de problemas con que se han enfrentado en el pasado, así como los repertorios de componentes de soluciones de problemas. Cuando la solución de un problema consiste inicialmente en buscar en la memoria de una manera relativamente sistemática soluciones que están presentes allí de una forma casi acabada, se describe como “reproductiva”. Cuando se trata de establecer soluciones nuevas a base de material más o menos primario, el proceso se describe como “productivo” (March & Simon, 1980, p. 195).

Hay que tener en cuenta que en la memoria largo plazo se guarda información que se exteriorizan en las reacciones que relacionan a una persona con su experiencia, atención y emoción, que inicialmente se manifiestan en la memoria corto plazo, y que bajo los estímulos apropiados transfieren sensaciones a la memoria profunda (Newell y Simon, 1972, citado por Morales, 2010).

La memoria es un elemento que restringe que un individuo pueda tomar decisiones óptimas porque posee limitaciones cognitivas que no le permiten procesar grandes cantidades de información. Este aspecto es importante porque una de las premisas de la teoría de la toma de decisiones, señala que entre más información se tenga, mayores son las posibilidades de tomar decisiones acertadas, lo que significa que la toma de decisiones se dificulta cuando la habilidad para percibir, buscar y manejar está restringida.

Simon reconoce que el ser humano puede almacenar en la memoria una gran cantidad de información y que ésta puede evocarse mediante los estímulos apropiados. Por lo tanto, Simon prefiere pensar en esa memoria repleta de información no como una parte del organismo, sino como una parte del entorno al que se adapta (Simon, 2006, p. 64).

➤ Estrategias para la toma de decisiones

Para Simon el individuo goza de una serie de fortalezas que le facilitan tomar decisiones y solucionar problemas. Estas fortalezas que en otras palabras son estrategias con las que un individuo puede hacer uso, son:

1. Aprendizaje

Los entornos externos del pensamiento, tanto el mundo real como la memoria profunda, sufren cambios continuos. En la memoria el cambio es adaptativo, actualiza el conocimiento sobre el mundo y añade nuevos conocimientos. También la memoria agrega nuevos procedimientos que mejoran las habilidades en dominios de trabajos específicos y mejora los procedimientos

existentes. Esto significa que el individuo puede intentar encontrar un conjunto básico de procesos que lo llevarán a realizar la adaptación de la memoria profunda que se llama aprendizaje. Al respecto, Simon define el aprendizaje como todo cambio en un sistema que produce un cambio más o menos permanente en su capacidad para adaptarse a su entorno (Simon, 2006, p. 119).

Para Simon, el elemento de estudio que interesa del individuo, es lo que él llama la artificialidad del comportamiento humano, el cual está relacionado con el pensamiento, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Él se apoya en que estos procesos son aprendidos, perfectibles y almacenados en la memoria y es en la capacidad de aprendizaje y renovación, donde radica la artificialidad del comportamiento humano (Morales, 2010, p. 9).

Esta premisa es evidente en el trabajo de Simon, por lo que es posible pensar que si la memoria es una de las herramientas más importantes en la adaptación, entonces el aprendizaje es el medio de adaptación y la expresión de las consecuencias de las acciones del individuo (Morales, 2010, p. 9).

Dentro del aprendizaje se encuentran dos elementos que ayudan al proceso de toma de decisiones: los hábitos y el aprender haciendo.

- Hábitos

Los hábitos son patrones de comportamiento que permiten economizar los esfuerzos mentales de búsqueda de soluciones y decisiones, retirando del plano consciente del pensamiento aquellos aspectos que son repetitivos entre una situación y otra (Simon, 1982a).

Los hábitos o las rutinas como lo llaman March y Simon en su libro de *Organizations*, son importantes en la intencionalidad del individuo en el proceso de decisión, ya que hacen que tareas similares a otras se atiendan con repuestas probadas por su experiencia. Los hábitos refuerzan la idea de selectividad de atención, al tener en memoria un conjunto de acciones

estandarizadas, la persona dirige su atención a situaciones nuevas de modo que economice los recursos deliberativos, evitando gastarlos en resolver problemas que ya han sido resueltos.

- Aprender haciendo

Se refiere a la capacidad que tiene el individuo para adquirir, manejar y generar conocimiento y se relaciona con la capacidad y necesidad de aprendizaje con la que cuenta el individuo. Además, si se le agregan los criterios anteriores, se tiene que el aprendizaje es un proceso de adaptabilidad. Simon propone que la base clave de aprendizaje para la persona, es la actividad misma, es decir, la experiencia y la especialización, por lo tanto, el aprendizaje se obtiene y mejora con la práctica.

El argumento de Simon, es que el aprendizaje es un proceso gradual que permite mejorar el desempeño del individuo de acuerdo al refinamiento y actualización de la información que influye en el proceso de representación, búsqueda y generación de estrategias apropiadas para la adaptación (Morales, 2010, p. 10).

2. Docilidad e imitación

Estos dos elementos contribuyen para que un individuo tome decisiones. Para Simon, la docilidad se refiere a la propensión del individuo a aceptar programas ofrecidos o impuestos por presiones externas. Es también, la tendencia que tiene el agente de modificar su comportamiento de acuerdo a las formas socialmente aceptadas. La docilidad permite que un individuo no se estanque en un aprendizaje de prueba y error, pues a diferencia de los animales - el tipo de aprendizaje de los animales es de prueba y a posteriori, pues el animal aprende hasta que se presente la situación concreta que lo conduzca a través de la observación y percepción de las regularidades del mundo, y de la comunicación con otros individuos, es decir, la imitación, disminuir el proceso de prueba y error en el aprendizaje (Simon, 1982a).

Siguiendo la idea de docilidad de Simon, la imitación corresponde al resultado de la condición de docilidad en el individuo, pues ante un ambiente y condiciones nuevas, el individuo aprende a través de la experiencia personal y de la experiencia de otros (Simon, 1982a).

3. Heurística

La heurística es una estrategia de búsqueda selectiva a partir de reglas de sentido común, ayuda a encontrar decisiones bastantes buenas. Los métodos heurísticos proporcionan una herramienta potente de toma de decisiones y de solución de problemas humanos, quienes no disponen de más computadora que sus propias mentes y por ello deben hacer simplificaciones radicales para encontrar soluciones aunque sean aproximadas (Simon, 2006, p. 32).

En esta caso el tomador de decisiones hace uso de la capacidad adaptativa de aprendizaje que posee, y ante situaciones poco claras recurre al razonamiento heurístico para crear alternativas satisfactorias ante problemas que parecen no tener una respuesta probada (Morales, 2010, p. 12).

Una amplia variedad de decisiones de gestión de alto nivel, como por ejemplo, decisiones estratégicas de marketing, especialización y diversificación, desarrollo y retención del talento humano, entre otras, se toman todavía de manera tradicional, es decir, con el "criterio" del ejecutivo con experiencia. Este criterio resulta ser en gran parte, una búsqueda heurística no numérica que hace uso de información almacenada en extensas memorias expertas (Simon, 2006, p. 33).

Dentro de los métodos heurísticos que Simon propone para la toma de decisiones es el análisis de medios-fines. Este análisis se utiliza especialmente en la toma de decisión no programada, específicamente dentro del proceso con el cual se descubren, elaboran e instituyen nuevos programas. Se refiere a las actividades de búsqueda y a los procesos de valoración de propuestas. Básicamente este método heurístico sigue los siguientes pasos: 1) empezar con el objetivo general a alcanzar (fin), 2) descubrir un grupo de medios, 3)

tomando cada uno de estos medios, por turno como un nuevo subobjetivo y descubriendo un grupo de medios más detallados para llevarlo a cabo, y así sucesivamente (March & Simon, 1958, p. 190).

4. Planeación y predicción

La planeación está muy asociada con lo que Simon llama “diseñar”. Diseña todo aquel que concibe un curso de acción que a partir de una situación dada alcance un desenlace ideal (Simon, 2006, p. 133). Este concepto implica la habilidad para prever estados futuros, y como consecuencia de esto la modificación de la conducta presente con base a expectativas sobre posibles estados y elecciones futuras (Simon, 1982a).

El agente que predice sobre algún estado esperado basado en el conocimiento previo y en las relaciones empíricas entre las causas y los eventos, simula y crea escenarios futuros, tanto mental como físicamente, además, tiene el poder de crear y poner a prueba distintas alternativas mentalmente, puede seleccionar información, aprender, prever y reforzar si se enfrenta al problema sólo en el momento presente (Morales, 2010, p. 13).

5. Intuición

La capacidad de intuición que posee el individuo es el elemento que le ayuda en determinados momentos resolver los problemas de una forma rápida y exitosa. Para Simon, la intuición es un proceso bastante auténtico que se puede explicar con relativa facilidad: la mayoría de los saltos de intuición son actos de reconocimiento (Simon, 2006, p. 106).

El conocimiento almacenado en la memoria ayuda significativamente al individuo a responder de manera rápida y a reconocer el problema y las alternativas de solución. Simon reconoce que la intuición, el juicio y la creatividad son aspectos que se reflejan en la capacidad de reconocimiento, basados en la experiencia y el conocimiento (Simon, 1982a).

La intuición es el resultado de adaptación de un individuo que le ayuda a responder a situaciones desconocidas con el apoyo de la experiencia. En la intuición se conjugan otros elementos que componen la inteligencia de la persona, como son sus creencias, juicios, emociones, valores, técnicas, experiencias, conceptos y abstracciones de la realidad (Morales, 2010, p. 14).

6. Altruismo

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia, altruismo significa: “diligencia en procurar el bien ajeno sin esperar nada a cambio”. Si se lleva esta definición al campo de la administración y con base a lo que afirma Simon, las personas se comportan de un modo altruista porque se identifican con los objetivos de su organización, a expensas de sus propios intereses. Ninguna organización sobrevive suscitando solo aquellos comportamientos que provocan sentimientos de gratificación egoísta y que los jefes podrían hacer cumplir (Simon, 2006, p. 53).

La identificación con una organización tiene un componente cognitivo porque sus miembros cuentan con datos e información, conceptos y marcos de referencia diferentes a las personas que están fuera o que trabajan con otra empresa (Simon, 2006). Reconoce Simon, que el altruismo es un mecanismo de interacción, entre el individuo y el colectivo, porque por medio de su comportamiento altruista, la persona logra metas que no alcanzaría si se aísla o si se vuelve un individuo exageradamente egoísta, reduce sus posibilidades de adaptación con las que cuenta cuando tiene un comportamiento dócil y equilibradamente altruista (Simon, 1989, citado por Morales, 2010).

➤ Simon y el proceso de toma de decisiones

En esta parte se propone describir las fases del proceso de decisión, el tipo de respuestas y las respuestas que de un individuo se pueden derivar. Sin embargo, es importante antes de comenzar esta descripción, explicar la relación entre la racionalidad limitada y la satisfacción.

En el constructo de racionalidad limitada, Simon incluye conceptos psicológicos observables en la realidad. Además, se dice que esta idea se deriva al reconocer que existen limitaciones humanas y del papel de estas limitaciones en los procesos económicos y organizacionales (Gavetti, Levinthal, & Ocasio, 2007). Con el desarrollo de este concepto en la teoría de toma de decisiones, Simon se refiere a que el individuo no está en capacidad de realizar procesos mentales que lo conduzcan a tomar una decisión óptima. Por razones biológicas, el individuo posee limitaciones que no le permiten elegir alternativas de acción que le garanticen la maximización de objetivos y expectativas (Morales, 2010, p. 16).

El modelo de racionalidad limitada de toma de decisiones fue elaborado por Simon y March (Blank, 2002, p. 83).

Este modelo asume que las personas, aunque quisieran encontrar la solución óptima, no la pueden obtener y se contentan con una solución satisfactoria debido a que no tienen toda la información necesaria. Las personas se contentan con menos porque para obtener la solución óptima que desean, no poseen las capacidades necesarias para lograr la solución, lo que significa que tienen capacidades limitadas para procesar toda la información (Blank, 2002, p. 83).

Para Simon, la racionalidad puede ser inconsciente o consciente, objetiva o subjetiva, involuntario o deliberada, organizacional o individual y, en última instancia, completa o limitada (Mingus, 2006, p. 3).

Con relación a la racionalidad limitada, se caracteriza por dos conceptos: *búsqueda y satisfacción* (Simon, 1979, p. 502). El primero considera que si las alternativas para elegir no son dadas inicialmente al tomador de decisiones, él debe buscarlas mediante un proceso de aproximaciones sucesivas hasta encontrar la alternativa más satisfactoria o buena, para la situación dada y el nivel de aspiraciones previamente fijado (Soria, 2004, p. 92).

Con respecto al segundo concepto, la satisfacción, significa que quienes toman las decisiones individuales tienen un conjunto mínimamente aceptable de criterios, especificados o no, que buscan cuando tratan de resolver un problema en particular. Al examinar el conjunto de soluciones alternativas, la primera solución que aparece satisfacer el conjunto de criterios es generalmente aceptada, por lo que un examen más detenido de otras alternativas se reduce (Mingus, 2006, p. 3). Además en la satisfacción se parte del supuesto de que el comportamiento de la persona está influenciado más por el objetivo de adaptación que de maximización.

Simon expone la dificultad para encontrar la solución óptima de algunos problemas de decisión, dificultad que muchas veces se solventa porque a quien decide le basta con una solución suficientemente satisfactoria o *satisficiente*. Este término lo introduce Simon y viene de <<satisficing>> con el que pretende unir <<satisfy>> que corresponde a satisfacer y <<suffice>> que vendría ser suficiente (Noriega, 2006, p. XXVII)

En el caso de los tenderos, que son el objeto de esta investigación, son empresarios que se encuentran en la vida real, por lo que ellos deben decidir, por ejemplo, cuál es la composición del surtido que su tienda va ofrecer a sus clientes. Deben saber programar los niveles de inventario y establecer estrategias de marketing para alcanzar la rentabilidad esperada. Como diría Simon, se avanza desde la caricatura simplificada de la empresa descrita en los manuales hacia las complejidades de las empresas reales en el mundo real de los negocios (Simon, 2006, p. 31).

En este aspecto de la realidad, Simon (2006) plantea dos tipos de racionalidad: sustantiva y procedimental. La primera se refiere a la elección de un curso de acción apropiado y la segunda, es el paso de encontrar un modo de calcular, de manera aproximada, cuál sería un buen curso de acción. Esto significa que la teoría de la empresa se convierte en una teoría de la decisión bajo incertidumbre y una teoría de la computación (Simon, 2006, p. 31).

La racionalidad procedimental recibe la ayuda de disciplinas como la investigación de operaciones y la inteligencia artificial. La investigación de operaciones es una rama que se enseña en las escuelas de negocios y requiere una fundamentación teórica en administración. Mientras que la inteligencia artificial proporciona formas de búsqueda heurística, es decir, búsqueda selectiva a partir de reglas de sentido común, para llegar a decisiones “bastantes buenas”, *satisficientes* (Simon, 2006).

Para los humanos, los métodos heurísticos es una herramienta poderosa en la toma de decisiones y de solución de problemas porque solo disponen de sus propias mentes para encontrar soluciones aproximadas. Los tenderos por ejemplo, basan sus decisiones en su intuición y experiencia, su mente es la principal herramienta estratégica.

Como la realidad es muy compleja, para una empresa es mejor contar con procedimientos que encuentren soluciones suficientemente buenas a situaciones cuyas soluciones óptimas son totalmente desconocidas. Para Simon (2006) la optimización es imposible, el actor económico real es un *satisfactor*, un individuo que prefiere alternativas “bastantes buenas”, y no las que son imposibles de obtener.

Un elemento que acompaña a la satisfacción es el nivel de aspiración, concepto que se emplea en la psicología. Las aspiraciones se relacionan mucho con los objetivos que una persona desea; por ejemplo, una persona aspira a un buen trabajo, al amor, a una buena casa, entre muchas otras. La aspiración y la satisfacción están muy relacionadas. Si una persona logra lo que desea, está satisfecha; si logra más de lo que aspiraba, está más que satisfecha; pero, si no alcanza su aspiración, la satisfacción es negativa y se podría decir que está insatisfecha.

Se puede concluir esta parte, diciendo que las decisiones están influenciadas por el sentimiento de satisfacción que el individuo establece de acuerdo a sus niveles de aspiración (Simon, 1955).

Descripción del proceso de toma de decisiones

Tomando como base a Morales (2010), se define la decisión como un proceso mediante el cual el individuo elige una de las alternativas para cada secuencia de comportamiento. La serie de elecciones tomadas se considera una estrategia y ambas influyen en el comportamiento que tiene el individuo por un determinado tiempo.

Para Simon, el concepto de toma de decisiones se relaciona con un proceso serial, paso a paso, en el que se incluyen procesos mentales que se combinan con la información de la memoria, las emociones y los estímulos externos, para después filtrarse mediante los juicios de valor de los individuos, evaluarse, y así ser externados en forma de decisión.

El modelo de decisión de Simon se compone por tres procesos:

- Inteligencia: identificar el problema, reconocer hechos y oportunidades, buscar información.
- Diseño: generar alternativas, enlistar las posibles estrategias y formular posibles soluciones
- Elección: evaluar las posibles consecuencias y tomar una decisión.

Este modelo que la persona no genera, ni evalúa todas las alternativas, y que tampoco imagina todas las consecuencias que devienen a cada decisión, ya que debido a la naturaleza limitada de la cognición responsable del proceso, es simplemente imposible que el individuo se adentre en un proceso exhaustivo de búsqueda infinita (Morales, 2010, p. 18).

Si se toma como base a Pérez (2009), él afirma que algunos autores llaman al modelo de Simon el “modelo satisfactor”, considera al que toma decisiones como una persona administrativa, que tiene una capacidad limitada para procesar información, que aunque desearía tomar la mejor decisión, no siempre lo hace así, principalmente por dos razones: por una falta de supervisión posterior y porque prefiere la satisfacción. En este modelo se opta

por la primera alternativa lo “suficientemente buena”, es decir, aquella que satisface y es suficiente.

Siguiendo a Pérez (2009), las etapas del modelo de racionalidad limitada son:

- Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
- Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables.
- Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
- Evaluación de la alternativa.
- Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron.
- Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación.
- Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.

Simon y March proponen esta forma de pensar y de actuar sobre la toma de decisiones. Sugieren un enfoque de carácter conductual, es decir, “*observa y ve*”, sugieren, cómo es que los responsables de la toma de decisiones se comportan y aprenden de ellos, trabajan y qué es lo que realmente hacen. En su perspectiva los decisores reales se enfrentan a:

- Problema ambiguo y mal planteado.
- Información incompleta acerca de las alternativas.
- Información incompleta acerca de los fundamentos y antecedentes del problema.
- Información incompleta acerca de las consecuencias de las supuestas alternativas.
- Información incompleta acerca del rango y contenido de los valores, preferencias e intereses.
- Tiempo, habilidades y recursos limitados (Forester, 1984).

La racionalidad reside en la elección de los medios (estrategias) adecuados para alcanzar los fines (objetivos), con la finalidad de obtener los mejores resultados. Sin embargo, las personas se comportan en forma racional sólo en función de aquellos aspectos de la situación que logran percibir y tomar conocimiento (cognición). Los demás aspectos de la situación que no son percibidos o no son conocidos por las personas, así existan en la realidad, no interfieren en sus decisiones. Como se ha explicado anteriormente, a este fenómeno se le da el nombre de la racionalidad limitada: las personas toman decisiones racionales (adecuación de los medios-fines) sólo en relación con los aspectos de la situación que consiguen percibir e interpretar (Chiavenato, 2006).

Obviamente, el análisis no es infalible. Los analistas y los tomadores de decisión no tienen el suficiente conocimiento de los problemas. La gente sabe que en el análisis y en la investigación existen posibilidades de error. La dificultad básica proviene de la discrepancia entre la limitada capacidad de conocimiento del hombre y la complejidad de los problemas. Incluso si se ampliaran todos los mecanismos disponibles, desde la lengua escrita hasta los ordenadores electrónicos, la mente no podría abarcar la complejidad de la realidad aunque trabajara en su máxima capacidad.

Según el bien conocido principio de la racionalidad limitada: “la capacidad de la mente para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña comparada con el tamaño de los problemas cuya solución se requiere para conseguir un comportamiento racional y objetivo en el mundo real, o incluso para aproximarse razonablemente a tal racionalidad objetiva” (Simon, 1982b, p. 204).

El concepto de la racionalidad no corresponde en absoluto al desarrollado por la filosofía de las luces (el hombre puede con su sola razón regular sus actos según sus principios tales como la libertad, igualdad y justicia) ni al concepto del *Homo Economicus*. Porque el hombre administrativo posee capacidades limitadas para formular y resolver problemas complejos en comparación con la amplitud de los problemas cuya solución se requiere para alcanzar

objetivamente un comportamiento racional en el mundo tal cual es (Meny & Thoenig, 1992, p. 53).

Simon admite que su racionalidad es imperfecta y que trata de hallar soluciones (incluso insatisfactorias) antes que maximizar a toda costa sus ventajas y el hombre es un animal que busca la satisfacción antes que la optimización, pero el precio que hay que pagar por ella es la estrecha dependencia del individuo respecto a la organización y de sus superiores; puesto que las instituciones determinan en gran parte el marco mental de quienes participan en ellas, establecen las condiciones para conseguir la racionalidad y, por tanto, la racionalidad en la sociedad (Meny & Thoenig, 1992, p. 53).

Aunque Simon ha pretendido siempre que su teoría no equivalía a una prescripción, su influencia a la vez intelectual y práctica ha sido considerable y ha marcado profundamente los modos de organización y de reforma de la administración.

Los actores disponen de una racionalidad limitada, es decir, que sus objetivos no son claros, ni unívocos, ni explícitos. Sus elecciones están cruzadas por múltiples contradicciones y se inspiran en motivaciones cuya principal virtud no es siempre la coherencia. Los objetivos no resultan exclusivamente de elecciones racionales, sino que se descubren *a posteriori*, a través de las decisiones. El comportamiento de los actores, en lugar de ser racional en relación con los objetivos, es racional, por una parte, en relación con las oportunidades y a través de éstas, con el contexto que las define; por otra parte, en relación con el comportamiento de los demás actores. El individuo no se comporta como si tuviera los ojos fijos en objetivos estables y claramente definidos de una vez para siempre.

En resumen los actores:

- Se identifican con valores e ideologías y son portadores de intereses.

- Eligen los intereses o valores en función de apreciaciones subjetivas más o menos reflexivas. En especial los actores muestran, de manera espontánea o pensando en una disposición a evaluar los objetivos, los actos y los individuos, los grupos o las colectividades, en términos netos o vagos de ventajas, costos, beneficios.
- Son incapaces de prever y por consiguiente, de controlar todas las consecuencias de sus propios actos (Meny & Thoenig, 1992, p. 74).

Durante la decisión, el actor maneja a la vez:

- Un contenido, un problema.
- Un proceso, una situación.

El modelo de la racionalidad limitada comprende el comportamiento de un decisor que gestiona un compromiso entre un problema y los apremios de la situación.

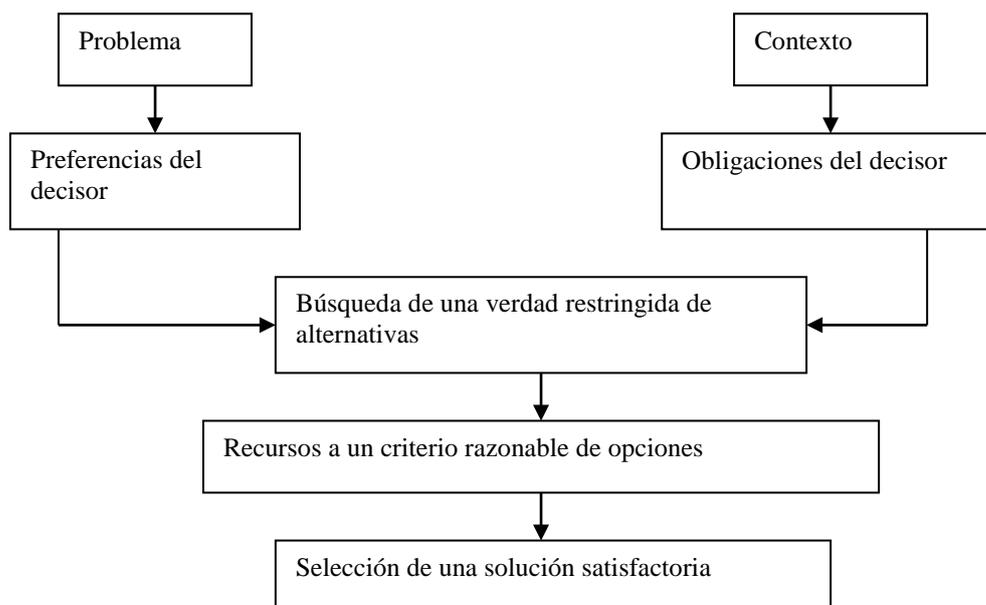
La actividad del decisor consiste en recordar y explorar el pequeño número de alternativas de que dispone, que conoce o que le parecen aceptables a él y a terceros. Minimiza la búsqueda y el análisis de las alternativas. Seguidamente, adapta un criterio de juicio razonable, mezcla de racionalidad y de intuición. Finalmente, en el conjunto de alternativas exploradas, se detiene en la primera solución que le parece satisfactoria a él y a los demás. No busca lo mejor o lo óptimo; se concentra con evitar lo peor lo menos razonable.

Concretamente, este modelo se traduce en estrategias de decisión tales como:

- El decisor adopta, de entrada, una alternativa privilegiada, que prefiere y revaloriza oponiéndole alternativas que la rechazan (la estrategia de alternativa “pivote”).
- El recurso a los antecedentes, a la experiencia, al oficio, es decir, a alternativas ya utilizadas por quien decide o por otros y que han sentado jurisprudencia. Se hace hoy como se hacía ayer.

- La referencia a criterios que parecen normas, con bases pseudocientíficas, verdades parcialmente racionales y admitidas en el ambiente (lo que los ingleses llaman los *rules of thumb*) (Meny & Thoenig, 1992, p. 143).

Figura 3. Enfoque racional limitado



Fuente: (Meny & Thoenig, 1992, p. 143)

3.8.6 Modelo Racional Incremental de Charles E. Lindblom

Charles Lindblom es un académico e investigador que ve a la organización como una unidad cognitiva que se compone de participantes organizacionales que proceden con base a su particular forma de tomar decisiones. En este proceso de relación mutua entre el individuo y la organización surge la importancia del proceso de toma de decisiones y también de aquellos que toman las decisiones (Gaynor-Butterfield, 2001). A partir de 1959 Lindblom propone a la vez un modelo alternativo al comportamiento racional (el incrementalismo) y una atención centrada, no en el nivel operacional, *sino* en la toma de decisiones. La teoría ya no se construía a partir de axiomas abstractos, sino sobre la base de la observación empírica, y ya no era una **ciencia de la administración**, sino una **“ciencia de salir del paso”**, es decir,

una teoría fundada en el análisis de procesos concretos y observables en el transcurso de alternativas puestas en práctica (Islas, 2001, p. 90).

Lindblom de alguna manera coincide con Herbert Simon y James March con relación a que la administración y la toma de decisiones, no es racional. Como científico de la administración pública, la perspectiva de Lindblom establece una verdadera ruptura de una teoría deductiva y normativa, para proponer un retorno al empirismo y al análisis de los fenómenos reales, se trata, si así puede decirse, de una teoría del pragmatismo político-administrativo actuante en el seno de las políticas públicas de los países avanzados (Meny & Thoenig, 1992, p. 54). Este autor muestra como el enfoque racional deductivo, considerado ideal para el manejo de la economía de un país, se basa en muchas variables de alta complejidad que interactúan entre ellas y que requieren para su estudio ir a la raíz de la situación o del problema (Gaynor-Butterfield, 2001). El enfoque deductivo presta atención a los valores y a su aplicación y como resultado de ello acota lo que “se trata”, llevándolo a un “enfoque sinóptico” para la toma de decisiones (Gaynor-Butterfield, 2001). Sin embargo a nivel de las empresas privadas su aplicación es muy limitada.

Siguiendo a Gaynor-Butterfield (2001), él plantea que el administrador dentro de la empresa se maneja usualmente con un esquema menos complejo donde los objetivos son sencillos y a pesar de que el entorno es cambiante, se puede predecir de alguna manera. Lo anterior conduce a una serie de alternativas que se pueden manejar razonablemente, aunque algunas situaciones se podrían repetir con cierta frecuencia, de tal forma que la toma de decisiones dentro de ciertos parámetros, son razonables pero limitadas. Lindblom por su parte destaca la importancia y mutua relación que existe entre los valores y los hechos, considera que es necesario que los valores sean limitados para los tomadores de decisiones.

Lindblom propone la “comparación sucesiva limitada” como más pertinente y más realista en condiciones similares de “racionalidad limitada”. Para Simon lo importante es la cantidad de información que se puede manejar a fin de habilitar la consecución de algo más aproximado a la decisión racional.

Lindblom considera que no es necesario buscar nuevas técnicas; es necesario valorar más las ventajas que brinda el “análisis no integral” (Parsons, 2007, p. 314).

En el método de la “comparación sucesiva limitada”, la simplificación se logra sistemáticamente de dos maneras principales. La primera, se logra mediante la limitación de las comparaciones de aquellas decisiones que difieren en un grado relativamente menor a las decisiones actuales. Dicha limitación reduce el número de alternativas para ser analizadas y simplifica notablemente el carácter de la investigación de cada una de ellas. La segunda manera se refiere a la simplificación del análisis, que consiste en ignorar las posibles consecuencias importantes de posibles decisiones, así como de los valores atribuidos a las consecuencias desatendidas (Lindblom, 1959, p. 85).

Para Lindblom, la toma de decisiones en lo que él mismo llama “salir del paso”, presenta las siguientes características (Parsons, 2007, p. 314):

- Procede a través del cambio incremental.
- Implica ajustes mutuos y negociación.
- Excluye por accidente, no por exclusión sistemática o deliberada.
- Las decisiones no se diseñan de una vez y para siempre.
- Procede a través de una serie de cambios incrementales.
- No está orientada a las teorías.
- Es más que un “intento fútil de comprensión sobrehumana”.
- El acuerdo y el proceso, no el alcance de las metas o el cumplimiento de objetivos, son la medida de una buena decisión.
- Se trata de ensayo y error.

Con base a lo anterior, Lindblom sugiere que la estrategia para la toma de decisiones que está en vigencia en el mundo de las empresas es la que él denomina “estrategia incremental desunida”. Bajo esta estrategia los tomadores de decisiones no parten de cero sino de una realidad que existió

previamente en la vida del tomador de decisión. Este enfoque es muy similar al de “comparación limitada sucesiva” (Gaynor-Butterfield, 2001).

El “incrementalismo desunido” hace que la toma de decisiones dentro de las organizaciones se caracterice por poner foco a las enfermedades del día que no están necesariamente relacionadas con los objetivos departamentales y menos aún con los objetivos organizacionales (Gaynor-Butterfield, 2001). Las características que incluye el “incrementalismo desunido”, se resumen así:

- Se realizan análisis marginales.
- Están basados en un número limitado de alternativas.
- En lugar de que los medios se ajusten a los fines son los fines que se ajustan a los medios.
- Están orientados a reconstruir, es decir, en el mejor de los casos volver a la situación original.

De acuerdo con Gaynor-Butterfield (2001), si se tuviera que encontrar una característica común al “incrementalismo desunido” se podría elegir la “reducción de tamaño” puesto que se busca:

- Limitar la información a tener en cuenta.
- Restringir la memoria total evocando solamente algunas partes que se creen importantes.
- Se reduce el número de opciones al existir dificultades para procesar y evaluar integralmente la situación.
- Se reduce el horizonte a tener en cuenta.
- Se limita el tiempo que se pone a disposición para la toma de decisiones.

3.8.7 Exploración Mixta de Amitai Etzioni

El enfoque de “exploración mixta (“*mixed scanning*”) (1967). Más recientemente se ha llamado a este enfoque “administración, planeación o toma de decisiones estratégica”, debido a que, para hacer avanzar a organizaciones individuales en su conjunto dentro del medio ambiente que las rodea, el administrador *proactivo* debe sintetizar recursos *incrementalistas* y *racionalistas* en la toma de decisiones (Robles Tapia, 1993, p. 91). Es tanto una descripción de la estrategia que utilizan de hecho los actores en una gran variedad de políticas, como la estrategia que deberían de seguir los actores reales (Etzioni, 1967, p. 389). Precisamente el mismo Etzioni (1967) da un ejemplo espectacular de la manera como él da su punto de vista, el cual es considerado como intermedio debido a que en cierta forma responde a las deficiencias del modelo “racionalista” y del modelo “incrementalista”:

Suponga que se quiere poner a funcionar un sistema de observación del clima mundial mediante la utilización de satélites. El *enfoque racionalista* trataría de hacer una investigación exhaustiva de todas las condiciones climáticas, utilizando cámaras capaces de observación detallada y programando revisiones de la atmósfera entera lo más frecuentemente posible. El resultado sería una enorme cantidad de detalles, muy costosos de analizar, que seguramente sobrepasarían nuestra capacidad de acción (por ejemplo, generar nubes que puedan convertirse en huracanes o llevar lluvia a las regiones áridas). En cambio el *incrementalismo* se centraría sólo en aquellas regiones que han desarrollado patrones climáticos en el pasado reciente y, tal vez, en algunas regiones circundantes; ignoraría, por tanto, todas las otras formaciones climatológicas que podrían tal vez merecer atención sólo si se presentaran en regiones inesperadas (Etzioni, 1967, p. 389).

Como se puede observar, la estrategia de exploración mixta incluye elementos de los dos enfoques mediante el uso de dos cámaras. Una cámara con gran ángulo, cubre todas las partes del cielo, pero no en gran detalle; la segunda cámara por su parte, se centraría sólo en aquellas áreas que, descubiertas por

la primera cámara, necesitarían un examen de mayor profundidad. El enfoque de exploración mixta podría pasar por alto las zonas en las que la cámara detallada revelaría como problemáticas, sin embargo, es menos probable que en el modelo incrementalista se desconozca los problemas y defectos visibles de áreas de observación que le son ajenas (Etzioni, 1967, p. 389).

Etzioni realiza críticas al enfoque racionalista y al enfoque incrementalista. Con relación a este último, lo llama “incrementalismo desarticulado” ya que busca adaptar la estrategia de la toma de decisiones a las limitadas capacidades cognoscitivas de los decisores y reduce el espectro y costo de la búsqueda de información como cálculo (Pereyra, 2010, p. 13).

Etzioni (1967) realiza las críticas a los modelos “racionalista” e “incrementalista” de manera normativa, lo que implica una crítica conceptual y empírica, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2. Críticas al Racionalismo y al Incrementalismo

CRITICAS AL RACIONALISMO	CRÍTICAS AL INCREMENTALISMO
Parece no practicable el supuesto racionalista de que es posible distinguir claramente entre valores y los hechos, entre los medios y los fines.	Las decisiones tomadas por consenso entre los partidarios, sin un centro regulador y sin instituciones guía, no deberían ser consideradas como el enfoque más adecuado para la toma de decisiones.
La información acerca de las consecuencias es además, en el mejor de los casos, fragmentaria. Los responsables de la toma de decisiones no tienen ni los recursos en el tiempo para recoger la información que requiere una elección racional.	Las decisiones adoptadas en esta forma reflejarían necesariamente, los intereses de los más poderosos, puesto que los partidarios poseen invariablemente diferentes posiciones de poder.
Aunque el conocimiento tecnológico sea auxiliar en la recolección y procesamiento de datos, no es capaz de proporcionar la capacidad de cálculo que requiere el modelo racionalista.	La tendencia a negar las innovaciones sociales básicas, toda vez que su visión es inmediata y busca sólo variaciones limitadas de las políticas del pasado.
En vez de enfrentarse con un universo limitado de consecuencias relevantes, quienes toman decisiones de enfrentan a un sistema abierto de variables y a un mundo en el cual no es posible prever todas las consecuencias.	Las decisiones incrementalistas son en mucho más numerosas que las decisiones fundamentales, pero el significado de esta últimas para la vida social no es mensurable en términos de su número, por lo cual resulta erróneo relegar las decisiones no incrementales a la categoría de excepciones.
Cualquier decisor que proceda según los lineamientos del modelo racionalista, se sentirá frustrado, agotará sus recursos sin llegar a ninguna decisión y actuará sin un modelo de toma de decisiones efectivo.	
Los modelos racionalistas son rechazados por irrelevantes e indeseables.	

Fuente: tomado de Pereyra, Susana (2001, p. 14).

El modelo de exploración mixta de Etzioni, ofrece una forma de proceder en cuanto a la recolección de la información, tratándose en este sentido de una estrategia de asignación de recursos y directrices, para vincular la recolección con la asignación. La estrategia combina un análisis detallado –racionalista- de algunos sectores interesantes, junto con una revisión selectiva de los restantes sectores (Pereyra, 2010, p. 14).

La exploración se divide en niveles según el grado de detalle y de cobertura requeridos. Etzioni (1967) afirma que una toma de decisiones eficaz requiere esporádicamente, o a intervalos establecidos, se intensifique la investigación de sondeo detallado para revisar los peligros y riesgos obvios, incluso si son remotos, y que se reflexione sobre mejores líneas de ataque al problema. La exploración mixta no solo propone una combinación de varios niveles de exploración, sino también una serie de criterios para las situaciones en las que hay que enfatizar uno u otro nivel. Resulta esencial diferenciar las decisiones fundamentales, de las incrementales. Se adoptan decisiones fundamentales luego de examinar las principales opciones que el actor visualiza en función de la concepción de sus metas, se omiten los detalles y especificaciones para no perder de vista el conjunto. Las decisiones incrementales sólo se realizan dentro de un perímetro determinado por las decisiones fundamentales (Pereyra, 2010, pp. 14-15).

A manera de resumen se relacionan una serie afirmaciones relacionadas con este modelo de toma de decisiones de Etzioni:

- Actualmente se vive en un mundo que cuenta con mucha información y con muy poco tiempo.
- La decisión racional necesita un amplio conocimiento de todas las facetas del problema.
- El gerente de hoy debe tomar decisiones en muy poco tiempo con la información con la cual puede disponer.
- La mente humana no tiene la capacidad de cubrir todas las complejidades que implica la toma de decisión actualmente.

- Las emociones como el miedo le agrega ansiedad al proceso.
- Se puede decidir con información parcial.
- El modelo ayuda a adaptarse a la situación a medida que se hace accesible.
- Permite formular amplios objetivos y propósitos.

3.9 Las Teorías Organizacionales para la Toma de Decisiones

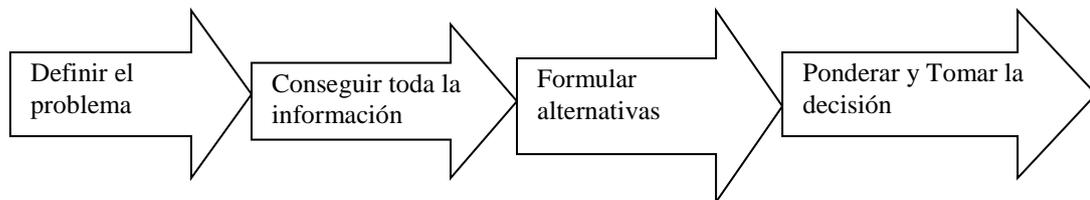
Tomando como base los modelos de toma de decisiones a partir de una elección racional, se abordan las diferentes teorías científicas organizacionales para la toma de decisiones, las cuales se encuentran algunas definidas dentro de un proceso racional de decisiones, otras analizan como variables de decisión al entorno y su relación con la organización y hay otras que enfocan su interés en el individuo tomador de decisiones, su estilo y su responsabilidad (Zapata et al., 2009, p. 189).

Antes de revisar estas teorías, es importante tener en cuenta que para algunos autores, otro nombre que se le da a la toma de decisiones es la *solución de problemas* (Hampton, 1989, p. 221). Para Hampton (1989), el factor que activa el proceso de decisiones gerenciales es estar “consciente” de la existencia de un problema. Dos situaciones ayudan al surgimiento de este conocimiento. Una de ellas podría ser la ocurrencia de un evento que requiere respuesta, y la otra situación es cuando se percibe de que existe una manera de enfrentar mejor una situación determinada.

Los administradores que pronto se dan cuenta de las diferencias entre lo que es y lo que podría ser, reciben como consecuencia la tensión y la preocupación que acompaña la “conciencia” de los problemas (Hampton, 1989). Sin embargo, “el darse cuenta” de que existen problemas es iniciar el proceso de toma de decisiones y los que saben reconocer los problemas se convierten en personas que saben tomar decisiones.

3.9.1 El proceso “ideal” de decisión gerencial

Este proceso “ideal” se relaciona con los modelos de toma de decisión a partir de una elección racional, es decir, el proceso consiste en tomar un método “ideal” y totalmente “racional” que permita identificar las diferencias entre el “ideal” y lo que sucede “en la realidad”. El proceso “ideal” o teórico es una serie de 4 fases fundamentales:



Fuente: (Hampton, 1989)

Los teóricos de la administración dicen que este modelo “ideal” de toma de decisiones discrepa significativamente de la manera en que los gerentes toman decisiones administrativas cuando están enfrentados a la realidad. Aquí se recurre a Lindblom (1959) cuando sostiene que la realidad requiere “salir del paso”. La designación “salir del paso” describe el proceso de decisiones graduales o incrementales, una después de otra, a medida que un curso de acción desarrolla sus consecuencias no previstas. Mientras que para Herbert Simon, como se vio antes, la realidad consiste en “satisfacer suficientemente”, expresión que combina elementos de las palabras satisfacer y suficiente. Lo cual significa la tendencia a elegir una alternativa que servirá o “satisfará”, en vez de buscar en forma interminable la mejor alternativa. Simon (1982) piensa que la capacidad gerencial de ser lógico está limitada por la capacidad mental imperfecta y por la falta de información disponible. A lo anterior se le agrega la presión que sufren los gerentes en su toma de decisiones que los lleva a buscar “buenos resultados” basados en minimizar riesgos. Con el apoyo de estas posiciones, se revisan brevemente cada una de estas fases en el proceso de toma de decisión “ideal”.

- Definir el problema

Esta fase es difícil porque los gerentes puede confundir los síntomas con el problema, o también, si define el problema en una forma que lleve el

pensamiento a una solución preconcebida, son pocas las probabilidades de que se pueda visualizar una amplia gama de soluciones posibles (Hampton, 1989, p. 225). Para Hampton, si los administradores desean sentar las bases para una excelente toma de decisiones, lo primero que deben hacer es definir el problema sin caer en los prejuicios ni en las definiciones restringidas. En esta fase se recomienda el uso de “pensamiento de sistemas” y no un pensamiento lineal.

Tabla 3. Comparación entre el pensamiento lineal y el pensamiento de sistemas

Pensamiento lineal	Pensamiento de sistemas
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un problema. • Se debe a una sola causa. • Requiere una solución individual. • La solución puede evaluarse enteramente a partir de su efecto en el problema. • La solución se mantendrá. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un problema. • Está contenido en una situación. • Requiere solución. • La solución tendrá otros efectos además del que se desea ejercer sobre el problema. • La solución puede evaluarse identificando y ponderando la combinación de los efectos deseados y no deseados. • La solución no se mantendrá, puesto que la situación cambiará.

Fuente: (Hampton, 1989, pp. 226-227)

- Conseguir toda la información

En la realidad cuando un administrador ya definió el problema, es muy difícil que él cuente con toda la información posible. Más bien, él aprende a manejar la ambigüedad, la información incompleta y la incertidumbre, con estos elementos la mayoría de las veces los gerentes toman decisiones. Los gerentes muchas veces se valen de los hechos que acompañan un problema y que podrían depender el éxito o el fracaso. Sin embargo, debe tener cuidado y más bien efectuar una investigación sobre aquellos aspectos decisivos.

- Formular alternativas

Esta fase del proceso requiere creatividad por parte del gerente. Sin embargo, la formulación de alternativas se complica porque el gerente es ante todo un ser humano con un nivel consciente donde él se da cuenta de sus pensamientos y los describe con precisión y también posee un nivel subconsciente donde los factores emocionales moldean su pensamiento y por no ser conscientes no los describe con exactitud. El subconsciente hace que la persona se oriente por una opción en particular, y lo que expresa como razón de decisión es solo simples racionalizaciones debido a que las emociones y algunos valores como el miedo, la avaricia, la envidia, entre otros, son los que apoyan una decisión (Hampton, 1989).

- Ponderar y escoger

En el proceso “ideal” de toma de decisiones en las empresas, son los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programas ya establecidos los que ofrecen los valores o criterios, como marco referencial, dentro del cual se toman las decisiones. Cuanto más explícito y general sea este marco, más fácil será saber lo que es importante y su grado de importancia (Hampton, 1989, p. 229).

Con este marco de referencia, se describen a continuación las teorías científicas de toma de decisiones en las organizaciones.

3.9.2 Teoría de Kepner y Tregoe

En los años 70 se desarrolló esta teoría científica de la toma de decisiones en el cual Kepner y Tregoe (1989) afirman que el trabajo en equipo permite enseñarles a las personas a utilizar, conscientemente y en cooperación, cuatro patrones de pensamiento que la gente utiliza de una forma inconsciente e individualista (Kepner & Tregoe, 1989, p. 9).

Estos autores consideran que los gerentes piensan en cuatro preguntas que se hacen en el día a día; además, son universales y se aplican a cualquier situación. Por millones de años estos patrones del pensamiento se convirtieron en parte de la naturaleza humana y la civilización fue posible por la capacidad del hombre en resolverlas y a medida que ganaba más respuestas a estas preguntas básicas, el ser humano aprendió a manejar la complejidad, a descubrir por qué las cosas son así, a elegir las mejores opciones, y a anticiparse al futuro. Los cuatro patrones se resumen en la tabla 4.

Basados en estas habilidades de pensamiento de los seres humanos, Kepner y Tregoe (1989) desarrollaron a su vez cuatro procesos fundamentales que sirven para compartir información relacionada con aspectos de la organización. Son aplicables en cualquier situación, independiente del ámbito cultural, del tipo de negocio o de directivo. Estos procesos son:

- Análisis de situaciones
- Análisis de problemas
- Análisis de decisiones
- Análisis de problemas potenciales

Tabla 4. Patrones y habilidades del hombre.

Patrones básicos de pensamiento	Habilidades del hombre para sobrevivir
<p>1. ¿Qué está ocurriendo? Es pensar en cómo resolver el desorden y la incertidumbre. Se establecen prioridades y decidir cuánto y cómo tomar medidas que tengan sentido y de resultados positivos.</p>	<p>Patrón 1: Evaluación y aclaración. Con esta habilidad el hombre sobrevive en una variedad de medios y contra una serie de condiciones adversas.</p>
<p>2. ¿Por qué ocurrió esto? Es pensar en causa y efecto, es decir, pensar en entender la causa de lo que está pasando y así tomar las medidas apropiadas.</p>	<p>Patrón 2: Causa y efecto. Habilidad del hombre para darle significado a lo que observa.</p>
<p>3. ¿Qué curso de acción se debería adoptar? Es pensar en una elección, lo que significa decidir un curso de acción que logre alcanzar una meta específica.</p>	<p>Patrón 3: Elección de opciones. Habilidad para hacer elecciones razonadas. Este patrón genera 3 actividades prioritarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del propósito. • Consideración de las opciones disponibles. • Evaluación de los riesgos de las opciones disponibles.
<p>4. ¿Qué se espera más adelante? Es pensar en el futuro, es decir, se intenta evaluar el problema que podría ocurrir, la decisión que podría ser necesaria más adelante.</p>	<p>Patrón 4: Anticipación del futuro. Habilidad para planear el futuro, actuar ahora contra los posibles acontecimientos negativos del mañana.</p>

Fuente: (Kepner & Tregoe, 1989)

Los cuatro procesos a los que se refieren Kepner y Tregoe, se describen de la siguiente manera:

Análisis de situaciones

Este proceso va de la mano con la pregunta, “¿Qué está ocurriendo?”, y con la habilidad, “evaluación y aclaración”. El análisis de situaciones es un proceso que establece el marco de referencia para el uso cotidiano de las ideas del proceso racional (Kepner & Tregoe, 1989, p. 170). El análisis de situaciones es importante para el directivo porque le desarrolla su habilidad de reconocer situaciones, es una técnica evaluativa. Con este análisis, el directivo está en capacidad de:

- Dónde comenzar
- Cómo reconocer las situaciones que requieren acción
- Cómo desenredar los problemas traslapados y confusos
- Cómo establece prioridades
- Cómo manejar con eficacia una serie de actividades simultáneas

Kepner y Tregoe (1989) proponen 4 técnicas para hacer sistemáticamente el análisis de situaciones:

- Reconocer situaciones

Cualquier directivo es consciente de la dificultad que existe en vigilar todo su ámbito de trabajo en búsqueda de situaciones que le generen preocupación y que desde luego requiera de su acción. Para que esta dificultad sea más manejable, se proponen 4 actividades de búsqueda:

1. Enumerar las desviaciones, amenazas y oportunidades actuales.
2. Comprobar el avance comparándolo con las metas.
3. Anticiparse a las sorpresas (tanto dentro de la organización como del entorno).

4. Buscar mejoras.

- Separación de las situaciones problemáticas en componentes manejables

Esta técnica se refiere al proceso exploratorio para asegurar al directivo que va a realizar los pasos de recopilación de información necesarios para evaluar todas las situaciones, sean simples o complejas. Kepner y Tregoe (1989) sugieren las siguientes preguntas que ayudan al directivo a desglosar cualquier situación que contenga dos o más componentes:

- ¿Se cree que una acción resolverá realmente la situación?
- ¿Se está hablando de una cosa, o de varias?
- ¿Hay acuerdo en cuanto al motivo de la preocupación?
- ¿Qué evidencia se tiene que indique que esto es una preocupación?
- ¿Qué se quiere decir con...?
- ¿Qué está pasando realmente es esta situación? ¿Alguna cosa más?
- ¿Qué se ve, oye, siente, o huele que diga que se debe actuar?
- ¿Qué debe mejorarse en la manera en que se maneja esta situación?
- ¿Qué es lo que en realidad está bajo preocupación de esta situación?

Estas preguntas ayudan a pensar y a discutir acerca de las preocupaciones, además, sus respuestas profundizan por debajo de lo superficial de una situación para obtener datos obvios que permita el paso de la opinión a la información verificable.

- Fijación de prioridades

Una vez separadas las situaciones complejas en sus componentes se pueden fijar las prioridades útiles y sensatas. En la práctica esta técnica es difícil de utilizar por lo que se sugiere un proceso sistemático que consiste en considerar cada situación en términos de tres preguntas claves:

¿Qué tan grave es el impacto actual de la situación sobre la productividad, la gente y/o los recursos?

¿Cuánta urgencia de tiempo se tiene?

¿Cuál es la mejor estimación de su probable crecimiento?

- Planeación de la resolución de las situaciones de preocupación

Las técnicas de reconocimiento, separación y fijación de prioridades, están orientadas en saber qué se necesita resolver. Por su parte, la técnica de la planeación de la resolución de las situaciones de preocupación se enfoca en cómo se pueden resolver mejor las situaciones reconocidas, quién se responsabiliza de ellas, y qué clases de respuesta se necesitan.

Análisis de problemas

Se relaciona con el pensamiento “¿Por qué ocurrió esto?” y con la habilidad “causa y efecto”. Este aspecto, proporciona las habilidades de las personas que hacen posible la conducta de solución de problemas, o también, las habilidades para explicar cualquier situación en la que no se está logrando el nivel esperado del desempeño y en la que se desconoce la causa del desempeño inaceptable.

La solución de problemas implica un razonamiento causa-efecto porque el efecto que es el síntoma que se visualiza proviene de una causa que se encuentra en el pasado y de ahí la importancia de saber relacionar el efecto que se observa con su causa exacta, sólo de esta forma se está seguro de tomar la decisión correcta (Kepner & Tregoe, 1989).

El análisis de problemas es un proceso sistemático de solución de problemas, que se basa en la experiencia y en el conocimiento que tengan las personas. Todavía hoy en día, muchos problemas de empresa se resuelven solo con la experiencia del individuo y no a través de un esfuerzo producto de un enfoque sistemático.

En una empresa, se alcanza el nivel de desempeño esperado (meta) cuando las condiciones requeridas para un trabajo aceptable se logran como debe ser. Es aplicable a todo lo que se incluye al interior de la organización, como son las personas, los procedimientos y los equipos. Cualquier desviación de uno o más de estos elementos altera el desempeño, ya sea positivamente o negativamente. En la práctica pareciera que solo existiera preocupación cuando no se está logrando la meta porque entra más grave sea el efecto negativo, más presión ocurre para saber la causa y tomar las medidas del caso (Kepner & Tregoe, 1989).

Un problema ocurre cuando se descubre que el desempeño actual no se presenta como debería ser, es decir, hay un resultado negativo del cual se desconoce exactamente por qué ni desde cuando está ocurriendo. Lo contrario se le podría llamar una oportunidad, porque está ocurriendo un cambio, pero positivo, igual no se sabe por qué. En el caso de los problemas, en la teoría de Kepner y Tregoe (1989), proponen las siguientes técnicas del análisis de problemas:

- Definición del problema
- Descripción del problema en cuatro dimensiones: identidad, ubicación, tiempo y magnitud.
- Obtención de la información clave en las cuatro dimensiones para descubrir las posibles causas.
- Pruebas para deducir la causa más probable.
- Verificación de la causa real.

Se explican cada uno de estos pasos del proceso de análisis de problema.

- Definición del problema

Es lo primero que se hace y consiste en definir el problema lo más preciso posible y se hace a través de un enunciado de la desviación. Es muy

importante, porque todo lo que se hace a partir de este momento, se basa en esta definición, si no se hace bien, todo lo demás no sirve.

- Descripción del problema en cuatro dimensiones: identidad, ubicación, tiempo y magnitud

Definido el problema con precisión, el paso que sigue consiste en describirlo más en detalle según las cuatro dimensiones. Dentro de cada dimensión se hacen preguntas específicas que conduzcan a determinar la descripción del efecto del problema y conlleven al tipo de información útil que se necesita para el análisis.

Tabla 5. Dimensiones y explicaciones en la descripción del problema

Dimensión	Explicación
Identidad	Qué es lo que se trata de explicar
Ubicación	Dónde se observa
Tiempo	Cuándo ocurre
Magnitud	Qué tan grave o extenso es

Fuente: (Kepner & Tregoe, 1989, p. 32)

- Obtención de información clave sobre las cuatro dimensiones del problema para descubrir las posibles causas

En esta fase del proceso se aplica la pregunta, ¿Qué distingue?, para cada una de las cuatro dimensiones del problema, en el sentido de comparar lo que ES con lo que NO ES, revelando pistas importantes de la causa del problema. En este punto del análisis de problemas se identifican los distinguos que caracterizan al problema en términos de identidad, ubicación, tiempo y magnitud comparándolos con la identidad, ubicación, tiempo y magnitud que podrían caracterizarlo pero que no son los que lo caracterizan (Kepner & Tregoe, 1989, p. 37).

Los distinguos por su parte sugieren la posibilidad de hacer cambios, que a su vez inducen a la causa del problema, entonces esta la relación entre distinguos y cambios es importante porque conduce la generación de las posibles causas.

- Prueba para deducir la causa más probable

Esta fase del análisis de problemas consiste en descubrir la verdadera causa que explique cada uno y todos los aspectos de la desviación, ya que la verdadera causa creó el efecto exacto que se ha especificado. Los efectos son específicos, no generales. La prueba de la causa es un proceso para ver si concuerdan los detalles con una causa postulada con los detalles de un efecto observado para ver si tal causa pudo haber producido dicho efecto (Kepner & Tregoe, 1989, p. 42).

- Verificación de la verdadera causa

Esta fase consiste en verificar que la verdadera causa es la que produjo el efecto observado. Esta verificación no todas las veces se puede hacer, depende de las circunstancias.

Análisis de decisiones

Tema central de esta investigación y tiene que ver con la pregunta, “¿Qué curso de acción se debería adoptar?” y la habilidad, “elección de opciones”. El análisis de decisiones es un procedimiento sistemático basado en el patrón de razonamiento que las personas utilizan para hacer elecciones (Kepner & Tregoe, 1989, p. 80).

Kepner y Tregoe (1989) proponen los siguientes elementos que forman lo que ellos llaman el patrón de razonamiento:

- Apreciar el hecho de que debe hacerse una elección.
- Considerar los factores específicos que deben ser satisfechos si la elección es exitosa.
- Decidir qué tipo de acción satisfará mejor dichos factores.
- Considerar qué riesgos podrían vincularse a la elección final de acción que podrían poner en peligro su seguridad y éxito.

Este patrón de decisión lo usan las personas muy rápidamente y casi inconscientemente. Cuando se utiliza para tomar decisiones sencillas y rutinarias la memoria y la experiencia consideran los factores a tener en cuenta. La dificultad en este patrón está en saber cómo elegir ahora, con base en la información que se tiene, y en saber cómo usar esta información para no caer en situaciones de gran incertidumbre. Sin embargo, sobre cada decisión existe un grado de incertidumbre y la buena toma de decisiones depende de la experiencia y el juicio de la persona.

Hacer buenas elecciones depende de tres elementos:

- La calidad de la definición de los factores específicos que deben ser satisfechos.
- La calidad de la evaluación de las alternativas disponibles.
- La calidad de la comprensión de lo que pueden producir dichas alternativas.

El propósito del análisis de decisiones es identificar lo que necesita hacerse, desarrollar los criterios específicos para su realización, evaluar las alternativas disponibles con respecto a esos criterios e identificar los riesgos implicados (Kepner & Tregoe, 1989, p. 82).

Modelo de análisis de decisiones propuesto por Kepner y Tregoe (1989)

Los elementos principales que componen este modelo son:

- El enunciado de la decisión

Es el nombre de la decisión a tomar. Un enunciado de la decisión debe dar la orientación para los siguientes elementos del modelo y establece los límites de la elección. Su solución consiste en responder preguntas como: “¿Con qué propósito?”, “¿Cuál?” y “¿Cómo?”.

El enunciado de la decisión debe indicar el tipo de acción y el resultado esperado, por ejemplo, “abrir una nueva tienda de barrio”. Adicionalmente, el enunciado indica el nivel al que debe tomarse la decisión.

- Los objetivos de la decisión

Los objetivos se refieren a los criterios para la decisión, que implica definir los detalles de lo que debe cumplir la decisión. Los objetivos son medidas claras de los fines que se quieren lograr, puesto que solamente con medidas claras se pueden hacer elecciones razonadas (Kepner & Tregoe, 1989, p. 83).

Existen dos tipos de objetivos: obligatorios y deseados. Los obligatorios son objetivos que se dicen son imprescindibles por lo tanto deben cumplirse para alcanzar el éxito. Su formulación debe ser cuantificable, se cumple o no se cumple. Mientras que en los objetivos deseados, las alternativas se evalúan basadas en resultados relativos y no si se satisfacen o no. la función de estos objetivos consiste en dar una idea comparativa de las alternativas, un sentido del cuál podría ser el resultado de cada alternativa en comparación con las demás (Kepner & Tregoe, 1989, p. 84).

- Alternativas

Este elemento del modelo consiste en evaluar cada alternativa disponible midiéndola contra todos los objetivos. Lo que le interesa al tomador de decisiones es la cualidad relativa que tiene cada alternativa de cumplir con los objetivos. Si hay que elegir entre un grupo de alternativas, se elegirá aquella que satisface mejor los objetivos con el menor riesgo posible.

- Las consecuencias de la elección

El último elemento del modelo de análisis de decisiones consiste en buscar las posibles consecuencias negativas de todas las alternativas posibles. La tarea de explorar y evaluar detalladamente las posibles consecuencias adversas de cada una de las alternativas es necesaria antes de tomar una decisión

definitiva. Este esfuerzo mental no sobra ya que si se reconocen las consecuencias negativas se podrá evitar un posible fracaso.

El análisis de decisiones es un proceso metódico y sistemático; pero también es creativo e innovador en la medida que sus usuarios lo deseen (Kepner & Tregoe, 1989, p. 87).

Análisis de problemas potenciales

Este último proceso, va con la pregunta, “¿Qué le espera a la empresa más adelante?” y con la habilidad, “anticiparse al futuro”. El análisis de problemas potenciales es un procedimiento que un directivo utiliza para conducirse hacia el futuro, ver lo que le podría proporcionar, y volver al presente para actuar y obtener un beneficio. El análisis de problemas es un patrón de razonamiento que ayuda a cambiar y mejorar el futuro. Es un proceso protector a través del cual el directivo asegura que el futuro será tan bueno como él lo haga, no permite que le impongan condiciones, es anticipador. el directivo utiliza el análisis de problemas y el análisis de decisiones para resolver situaciones del momento, inmediatas y visibles; mientras que el uso del análisis de problemas potenciales es voluntario, prudente y de tiempo (Kepner & Tregoe, 1989).

El análisis de problemas potenciales es útil en la medida que el directivo haga uso de su sentido común y aún más allá, lo convierta en un proceso sistemático para descubrir y adelantarse a tomar decisiones sobre situaciones que razonablemente podrían ocurrir y que desde luego merecen atención. Dos preguntas claves se hacen aquí: “¿Qué podría salir mal?” y “¿Qué se puede hacer ahora?” (Kepner & Tregoe, 1989, p. 143),

Kepner y Tregoe (1989) proponen 4 actividades básicas en el proceso del análisis de problemas potenciales:

- Identificación de áreas críticas de una actividad, proyecto, operación, suceso, plan, entre otros.

- Identificación de problemas potenciales específicos dentro de esas áreas vulnerables que pudieran tener suficientes efectos negativos en la operación para ameritar que se actúe ahora.
- Identificación de las causas probables de esos problemas potenciales e identificación de las acciones que evitarán que ocurran.
- Identificación de las acciones contingentes que pueden realizarse si fracasan las acciones preventivas, o cuando no es posible acción preventiva alguna.

Es muy importante que un directivo sienta ante todo interés por el futuro de algún proyecto. El directivo debe poseer suficiente motivación y actitud positiva para tener la convicción de controlar el futuro, estar convencido de que puede cambiar las cosas y para ello hay que tomar siempre la iniciativa.

El análisis de problemas potenciales es esencial cada vez que la experiencia y la intuición la diga al directivo que algo puede salir mal en el futuro y que el impacto de la falla puede ser muy severo para cualquier proyecto importante (Kepner & Tregoe, 1989, p. 159).

Siguiendo a Zapata, et al. (2009) se resume la teoría que proponen Kepner y Tregoe, sobre los cuatro pensamientos básicos en los que se incluye su modelo de toma de decisiones.

1. El análisis de situación

Donde es la realidad de la organización, teniendo en cuenta la posición en que se encuentra, si está en ventaja o desventaja frente al entorno. Es el proceso que permite evaluar, clarificar y descomponer situaciones complejas en eventos controlables.

Está diseñado para identificar:

- Problemas que deben ser resueltos.

- Decisiones que deben ser tomadas.
- Eventos futuros que deben ser analizados y planificados.

2. El análisis de problemas.

Describe el problema, identifica posibles causas, evalúan las posibles causas y confirma la causa verdadera. Este proceso permite identificar las relaciones causa-efecto de una situación y entender las correlaciones necesarias para resolver un problema. La definición del problema presentada por Kepner y Tregoe, es “el efecto visible de una causa que reside en algún lugar del pasado”. En general, un problema puede presentarse porque existe desviación actual de un desempeño esperado o porque espera un desempeño que jamás se ha alcanzado.

3. El análisis de decisiones.

Clarifica el propósito, evalúa alternativas, valoran riesgos y se toma la decisión. Mediante este proceso se puede elegir la opción más acertada y segura para la toma de decisiones. Requiere que hayan realizado los dos procesos anteriores, es decir, identificar claramente la situación y las causas que llevaron a ella.

Tiene tres componentes fundamentales:

- Analizar las razones para la toma de decisión y su propósito.
- Analizar las opciones disponibles para alcanzar el propósito.
- Analizar el riesgo de cada alternativa.

El proceso de análisis de problemas debe ser seguido por el análisis de decisiones, pues es fundamental para la implementación de la solución.

4. El análisis de problemas potenciales.

Se identifican los problemas potenciales, es necesario identificar las posibles causas, luego se toma acción preventiva y por último se elabora un plan de

contingencia. Además este proceso analiza lo que podría suceder, y contempla utilizar lo que ya se conoce para evitar consecuencias negativas a futuro. Se debe tratar de evitar que se presenten problemas. Este análisis involucra el trabajo con escenarios futuros y anticiparse a situaciones que pueden convertirse en oportunidades, además de utilizar lo conocido o lo que se presupone para evitar posibles consecuencias negativas en el futuro.

Para determinar las cuatro instancias es correcto seguir unos pasos que permitirán establecer conclusiones y llegar a la obtención de alternativas:

- Preparar la decisión que contenga tanto la acción como el posible resultado.
- Establecer los requerimientos de la estrategia, los objetivos de la operación y las restricciones.
- Establecer el rango de los objetivos y se les asigna un peso relativo.
- Elaborar una lista de alternativas.
- Asignar un puntaje relativo por cada alternativa sobre la base de objetivo por objetivo.
- Calcular los puntajes con los pesos relativos por cada alternativa y se identifica las mejores dos o tres.
- Enumerar las consecuencias desfavorables para cada alternativa de alto puntaje y se evalúa la probabilidad y la severidad siendo estas altas, medias o bajas.
- Elegir solo entre alternativas de mayor puntaje.

El proceso definido adicionalmente para utilizar la teoría de Kepner y Tregoe, en el proceso de la evaluación es posible resumirlo en los siguientes tres pasos:

- Definir los elementos esenciales y valorar cada solución potencial como un intento o el evento frustrado.
- Definir las necesidades. Asignando una clasificación de 1 a 10 de la importancia de cada falta. De 1 a 10 se hace la clasificación

alternativa para clasificar el nivel de satisfacción de cada falta. Multiplicar la importancia por las clasificaciones de satisfacción y se suman.

- Definir las consecuencias adversas relacionadas con cada alternativa. Se evalúa cada uno sobre la probabilidad de ocurrir y su gravedad. Se multiplica la probabilidad por la gravedad.

Con la teoría de Kepner y Tregoe, se busca tener un cambio y desarrollo de la organización, mejorando en base al análisis de sus procedimientos.

3.9.3 Teoría de Vroom y Yetton

Teoría que se desarrolló en los años 70. Esta teoría considera la toma de decisiones como un proceso social, con elementos presentados en términos de eventos que ocurren entre las personas, en lugar de situaciones que ocurren al interior de un individuo (Vroom & Jago, 1974). Para Vroom, la eficacia de un gerente está asociada en gran medida a tomar decisiones acertadas. Se considera la toma de decisiones como una actividad de procesamiento de información que se da generalmente en un solo directivo (Vroom & Jago, 1974). En esta teoría se habla de modelos normativos y descriptivos. Los primeros se basan en las consecuencias de las decisiones entre las alternativas, y los descriptivos, en las causas determinantes de la opción o solución que se toma.

La toma de decisiones es un proceso social o interpersonal, antes que cognoscitivo, ya que un gerente en su toma de decisión debe tener en cuenta qué personas deben participar en la solución de un problema, o también, se podría decir que el enfoque social se utiliza en este proceso.

Hay preguntas descriptivas y normativas para ser respondidas sobre los procesos sociales utilizados en la toma de decisiones organizacionales. Las preguntas normativas dependen del conocimiento sobre las consecuencias de alternativas para el desempeño eficaz del sistema. Las dimensiones que varían

los procesos sociales constituyen las variables independientes y los criterios de la eficacia de las decisiones constituyen variables dependientes. En última instancia, esos conocimientos podrían sentar las bases de una especificación de los aspectos sociales e interpersonales de cómo las decisiones deben tomarse dentro de las organizaciones (Vroom & Jago, 1974).

Del mismo modo, las preguntas descriptivas se refieren a las circunstancias bajo las cuales se utilizan procesos sociales alternativos para la toma de decisiones en las organizaciones. Las dimensiones en que varían los procesos sociales corresponden a las variables dependientes, y características del gerente, quien controla el proceso y la naturaleza de la propia decisión, proporcionan la base para la especificación de las variables independientes (Vroom & Jago, 1974).

En el año de 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton, propusieron un modelo normativo de toma de decisiones que permitía solucionar problemas o tomar decisiones al interior del área discrecional de un gerente y teniendo algunas consecuencias previsibles sobre su grupo de personas subordinadas. Este modelo intenta formular el método de toma de decisión más adecuado para una determinada situación. Vroom y Yetton proponen 5 métodos o estilos de decisión etiquetados como AI, AII, CI, CII y GII, que varían de acuerdo al grado en que la toma de decisión estratégica permite a los subordinados a participar en el proceso y a influir en la decisión final. Las etiquetas AI y AII, son variantes de una toma de decisión autocrática, CI y CII son variantes de una toma de decisión consultiva, y GII, se refiere a la toma de decisión en grupo (Jago & Vroom, 1980).

Los procesos que se muestran en la tabla 6 se organizan en dos columnas intentando mostrar su aplicabilidad a decisiones individuales y en grupo, están organizados en columnas en orden creciente de oportunidad para el subordinado a influir en la solución del problema.

Tabla 6. Métodos de toma de decisiones según Vroom y Yetton

Método	Procedimiento
A1	Resolver el problema o tomar la decisión personalmente, utilizando la información disponible en ese momento.
AII	Obtiene la información necesaria de sus subordinados, luego decide sobre la solución del problema personalmente. Puede decirle o no al subordinado de qué problema se trata al momento de conseguir la información de él. El papel desempeñado por los subordinados en la toma de decisión consiste en proporcionar información necesaria, y no en generar ni evaluar las soluciones alternativas
CI	Comparte el problema con los subordinados en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Después toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
CII	Comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo recabando en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Después toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de ellos.
GII	Comparte un problema con sus subordinados como grupo. Juntos producen y valoran las alternativas, tratando de llegar a un acuerdo (consenso) respecto a la solución. Su papel se parece mucho al del que preside una asamblea. No trate de influir en el grupo para que adopte la solución que le propone y está dispuesto a aceptar y poner en práctica la que reciba el apoyo de todo el grupo.

Fuente: (Vroom & Jago, 1974, p. 323)

Le elección entre las alternativas anteriores ha de guiarse aplicando tres criterios básicos que suelen utilizar en la práctica los gerentes:

- Calidad o racionalidad
- Aceptación o adhesión de los subordinados para poner en práctica la decisión.
- Tiempo necesario para adoptar la decisión.

La reseña de Vroom sobre la investigación en psicología social referente a los efectos que el aumento de la participación tiene en la toma de decisiones al dar

a grupos la tarea de resolver problemas lo llevó a las siguientes conclusiones (Hampton, 1989, p. 238):

- Los datos sobre el efecto que la participación ejerce sobre la calidad de las decisiones no son concluyentes y, probablemente, son demasiado variables.
- La participación tiende a mejorar la aceptación de las decisiones y la probabilidad de que se ejecute bien.
- La participación exige más horas de trabajo, pero no siempre significa un periodo más largo entre el inicio del proceso de decisión y la obtención definitiva de una solución.

Hacia un modelo normativo

La eficacia relativa del método a aplicar depende también de otros factores o atributos que se relacionan con la situación o el problema mismo. Estos atributos son los elementos básicos del modelo y permiten diagnosticar rápida y acertadamente una situación respondiendo a 7 preguntas específicas. En la tabla 7 se presentan estas preguntas que pueden ser respondidas como Sí o No, son utilizadas por los gerentes para conocer el estado de una situación (Blank, 2002, p. 97).

Tabla 7. Relación de los atributos del problema y sus preguntas de diagnóstico

Atributos del problema		Preguntas de diagnóstico
Importancia de la calidad de la decisión.	A	¿Hay un requisito de calidad por el cual una solución tienda a ser más racional que otra?
Grado en que el gerente posee suficiente información y experiencia para tomar él mismo una decisión de alta calidad.	B	¿Se dispone de suficiente información para tomar una decisión de gran calidad?
Grado en que el problema está estructurado.	C	¿Está el problema estructurado?
Grado en que la aceptación o compromiso de los subordinados son indispensables para una ejecución satisfactoria de la decisión.	D	¿Es decisiva para una buena realización la aceptación de la decisión por parte de los subordinados?
La probabilidad previa de que la decisión autocrática del líder sea aceptada por los subordinados.	E	Sí hay que tomar la decisión solo, ¿hay suficiente seguridad de que la aceptarán los subordinados?
Grado de motivación de los subordinados para alcanzar las metas organizacionales representadas en los objetivos explícitos en la definición del problema.	F	¿Comparten los empleados los objetivos organizacionales que se van a obtener en la solución de este problema?
Grado en que los subordinados tienden a tener conflicto respecto a las soluciones preferidas.	G	¿Hay probabilidades de que surjan conflictos entre los empleados por las soluciones preferidas?

A partir de las respuestas a estas 7 preguntas, Vroom y Yetton afirman que facilitan al gerente hacer un diagnóstico de la situación, de tal forma que terminada esta fase podría escoger el método de toma de decisiones apropiado. Estos autores presentan un árbol de decisión que lleva a 14 tipos de diferentes problemas, para los cuales el modelo recomienda un proceso de decisiones (A, C o G con sus variantes).

El modelo se basa en varias reglas que permiten ir descartando procesos que no son recomendables para ciertos tipos de problemas.

- Regla de la información. Si no se cuenta con suficiente información para que el gerente tome la decisión, solo se elimina de las opciones de proceso la AI.
- Regla de la congruencia de la meta. Si la calidad de la decisión es importante y si los subordinados no comparte la meta, se elimina GII de la serie.
- Regla del problema no estructurado. Si la calidad es importante, el gerente no tiene suficiente información y el problema no es estructurado, se elimina de la serie AI, AII y CI.
- Regla de la aceptación. Si la aceptación es crítica y no es seguro que vaya a ser aceptada, se eliminan AI y AII.
- Regla del conflicto. Si la aceptación es crítica, no es segura la aceptación y es probable el conflicto, se eliminan AI, AII y CI.
- Regla de la equidad. Si la calidad no es importante, la aceptación es crítica y no es segura su aceptación, se eliminan AI, AII, CI y CII.
- Regla de prioridad de aceptación. Si la aceptación es crítica, no es segura su aceptación autocrática y los subordinados son de fiar, se eliminan AI, AII, CI y CII.

Tabla 8. Modelo de Vroom y Yetton: reglas, preguntas y procesos

Reglas	Preguntas	Procesos recomendables
Información	A y B	AII, CI, CII y GII
Congruencia de la meta	A y no F	AI, AII, CI y CII
Problema no estructurado	A, no B y no C	CII y GII
Aceptación	D y no E	CI, CII y GII
Conflicto	D, no E y F	CII y GII
Equidad	No A, D y no E	GI
Prioridad de aceptación	A, D y no E y F	GI

Es necesario destacar la importancia del trabajo de Vroom, porque planteó evidencia donde la participación del personal en la toma de decisiones ocasiona impactos positivos tanto sobre las actitudes como sobre la motivación, por lo que es de considerar que el modelo de Vroom y Yetton tuvo gran influencia sobre las teorías motivacionales. Vroom y Yetton no pretendían establecer la forma única de los comportamientos que deben asumir los líderes en la toma de decisiones frente a su papel en reflejo de la estructura, por el

contrario, se pretendía establecer las posibilidades en forma normativa, para poder obtener lo mejor de cada decisión asumiendo los comportamientos indicados (Zapata et al., 2009).

Este modelo normativo se considera un modelo a corto plazo. En general los modelos de corto plazo hacen pesar más las soluciones de máximo de horas-hombre, inclinando el proceso de decisión hacia AI. Las soluciones a largo plazo, enfocadas más hacia el desarrollo, preferirán soluciones orientadas hacia CII y GII.

3.9.4 Teoría de Mintzberg, Raisinghani y Theoret

Esta teoría fue presentada en 1976. Este modelo es considerado dentro del grupo de teorías de proceso, en cual trata de desarrollar las diferentes etapas por las que un proceso de decisión debe atravesar para escoger la alternativa más conveniente (Zapata et al., 2009).

Definen una *decisión* como un compromiso específico para una acción (generalmente un compromiso de recursos) y un proceso de decisión como una serie de acciones y factores dinámicos que comienza con la identificación de un estímulo para la acción y termina con el compromiso específico para la acción (Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976, p. 246).

Para estos autores, *estratégico* significa importante en términos de las acciones realizadas, los recursos que se han comprometido o, los precedentes que se ha fijado con anterioridad. Cuando hablan de *no estructurado* se refieren a los procesos de decisión que no se han encontrado de la misma forma y para los que no existe ningún conjunto predeterminado y explícito de respuestas ordenadas en la organización.

Modelo

El modelo propuesto se compone de tres elementos que sus autores no indican una relación secuencial entre ellos (Blank, 2002). Estos elementos o fases son:

- Fase de identificación en la toma de decisiones estratégicas
- Fase de desarrollo
- Fase de selección

Fase de Identificación en la toma de decisiones estratégicas

Esta fase comprende dos rutinas: la de reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico.

Rutina de reconocimiento de la decisión

En esta rutina las oportunidades, los problemas y las crisis son reconocidos y se sugieren actividades de decisión. La mayoría de las decisiones estratégicas no se presentan por si mismas para el gerente de una manera conveniente. Los problemas y las oportunidades, en particular, deben identificarse de la multitud de información ambigua que el gerente recibe. Se identifica la necesidad para una decisión como una diferencia entre la información que se tiene sobre una situación actual y un estándar deseado. Estos estándares deseados se basan en tendencias pasadas, en tendencias proyectadas, estándares de ciertas organizaciones similares, modelos teóricos y expectativas de las personas (Mintzberg et al., 1976, p. 252).

La mayor parte de los problemas, las oportunidades y las crisis de decisiones son claramente reconocidas en esta rutina. Las oportunidades de decisión son insinuadas frecuentemente mediante una idea, tal vez por un único estímulo, aunque pueden permanecer latentes en la mente de un individuo hasta que esté en condiciones de actuar sobre ellas. Las crisis por su parte, se originan por estímulos únicos, aparecen repentina e inequívocamente y requieren atención inmediata, por ejemplo, el caso de un incendio o una quiebra. Finalmente, los problemas de decisión requieren múltiples estímulos para su solución, por eso a un gerente le gustaría conocer la situación antes de actuar.

Rutina de diagnóstico

En esta rutina se intenta comprender lo más que se pueda, los síntomas del problema y sus causas. En el reconocimiento se acumulan los estímulos hasta alcanzar un umbral, entonces es cuando se inicia un proceso de decisión, el cual consiste en movilizar recursos para ocuparse de ellos. En este punto, el gerente se enfrenta con una matriz de datos parcialmente ordenados para una situación novedosa. Además, ninguna situación de decisión estratégica viene preformulada, ya que se presume que el primer paso que sigue al reconocimiento es aprovechar los canales de información existentes y la apertura de otros nuevos para aclarar y definir los asuntos (Mintzberg et al., 1976).

Fase de desarrollo

La fase de desarrollo es el corazón de este modelo. Aquí se desarrollan una o más soluciones a un problema o a una crisis o a la elaboración de una oportunidad.

Mintzberg, et al. (1976), sostienen que en esta fase de desarrollo se consume la mayor cantidad de recursos para la toma de decisiones estratégicas. El desarrollo puede describirse en función de dos técnicas: la de búsqueda y la de diseño.

Se realiza la búsqueda para encontrar soluciones preparadas. Se identifican cuatro tipos de búsqueda:

- Búsqueda de la memoria, es buscar en la memoria de la organización, sea en los archivos o consultando a las personas.
- Búsqueda pasiva en la que se espera que aparezcan alternativas no solicitadas.
- La tercera clase de búsqueda comprende la activación de “generadores de búsqueda”, para producir alternativas, tal como hacer saber a los proveedores que hay interés en cierta clase de equipo.

- La búsqueda activa es la que se busca directamente las alternativas de cualquier fuente.

La técnica de diseño se utiliza para desarrollar soluciones a la medida o para modificar soluciones preparadas.

El diseño de una solución a la medida es un procedimiento complejo e iterativo debido a que el diseño de estas soluciones es costoso y toma mucho tiempo, las organizaciones no requieren utilizar los recursos para generar más de un alternativa (Blank, 2002).

Fase de selección

En la fase de selección, el último paso en el proceso de decisión, se escoge la mejor alternativa.

Sin embargo, debido a que la fase de desarrollo con frecuencia se descompone una decisión en una serie de subdecisiones y cada una de éstas necesita, por lo menos, de un paso de selección, un proceso de decisión puede involucrar un gran número de pasos de selección, muchos de ellos entrelazados con la fase de desarrollo.

En la investigación de Mintzberg et al. (1976), sugieren que la selección es un proceso de muchas etapas e iterativo, que involucra progresivamente una investigación de las alternativas. Sin embargo, ellos proponen que lo más apropiado es describir esta fase en términos de tres rutinas: revisión, evaluación-elección y autorización.

Rutina de revisión

La revisión se realiza cuando la búsqueda espera generar más alternativas preparadas las cuales serán evaluadas intensamente. La revisión aparece para desafiar la conveniencia de alternativas que nunca han sido utilizadas anteriormente y para reducir las alternativas a un número que pueden ser almacenadas y posteriormente manejadas por los gerentes.

Rutina evaluación-elección

Después se utiliza esta rutina para investigar alternativas viables y seleccionar un curso de acción. Esta rutina de evaluación-elección, utiliza tres formas:

- El juicio.

Es decir la elección que una persona hace en su mente, por lo tanto es personal.

- La negociación.

Como el nombre lo indica, la selección se realiza tras una serie de propuestas hechas por un grupo de personas que expresan sus juicios e intereses, escogiendo la que más se aproxime al beneficio de las partes.

- El análisis.

Esta forma de evaluación está a cargo de los tecnócratas, “seguido por una elección administrativa”.

Rutina de autorización

Las decisiones son autorizadas cuando la persona que hace la elección no tiene la autoridad para comprometer a la organización a un determinado curso de acción. La decisión debe respetar y seguir para su aprobación los niveles jerárquicos de la organización y es posible también que en su entorno exista cierto poder para su aprobación. Por lo general, se solicita la autorización para una solución completa, después de la evaluación-elección final.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA TIENDA DE BARRIO

4.1 *Introducción*

Este capítulo tiene como propósito ubicar al lector dentro del contexto del canal de distribución, denominado “tienda de barrio”, “tienda tradicional” o “tienda de conveniencia”, que algunos autores lo presentan con la sigla TAT o canal “tienda a tienda”. La tienda de barrio y el tendero son objetos de esta investigación, por lo que hablar de ellos ayudaría a profundizar más sobre este tema que se ha convertido en foco de atención en investigaciones a niveles de maestría y doctorado. Tres razones básicas motivan la presentación de este capítulo:

- El 40% de las ventas al detal en Colombia se hacen por este canal de distribución (Dinero.com, Junio 26 de 2003) y a pesar del auge de las grandes superficies, con el fortalecimiento de las ya conocidas (Éxito, Carulla, Olímpica y Pomona) y la llegada de grandes cadenas como Carrefour, el canal Tienda a Tienda (TAT) no se ha disminuido y, por el contrario, crece a una tasa del 6% en volumen, en contraste con el comercio minorista de tipo moderno, el cual creció en el 2005 en 1,4% (Páez & Pérez, 2006).
- La tienda de barrio se ha convertido en ser un espacio de reforzamiento cultural del consumidor (Páramo, 2009), lo que significa que no solo su función es meramente comercial sino que se ha transformado en un lugar de encuentro donde la realización de transacciones comerciales, va más allá, porque aquí se desarrollan interacciones sociales entre tenderos, amigos, vecinos y familiares. Asimismo, los lazos sociales que se han tejido a través de estos estrechos vínculos creados a lo largo de la historia, han hecho de la tienda de barrio un punto de reunión, así sea temporal, en el que se comparten los problemas familiares, las preocupaciones individuales y los asuntos colectivos de la vecindad.

- Reforzando lo anterior, las relaciones que el tendero sostiene con sus proveedores, con sus consumidores y con sus dependientes, son una evidente manifestación de su sello personal, de su propia concepción de fortalecer vínculos sociales por encima de los comerciales o laborales (Rémy & Kopel, 2002). Son estas relaciones sociales los que más impulsan a los tenderos a desarrollar su actividad comercial, por su condición de último eslabón de la cadena de distribución, le permiten al tendero insertarse en la comunidad, hacer parte de ella, vivir en ella y contribuir al mejoramiento de sus condiciones de vida. De esta manera, la tienda de barrio, es una especie de auto-extensión del tendero y en esa medida su historia, su tradición, su cultura, emergen como los factores que le imprimen ese humanismo que algunos no han querido aceptar (Páramo, 2009).

Con base en este marco de análisis, el presente capítulo explica algunos elementos claves que conducen a comprender mejor el objeto de esta investigación. Inicialmente se hace una revisión del concepto de tienda de barrio; en segundo lugar, se hace una descripción de la importancia económica de las tiendas de barrio en la economía nacional; tercero, se analiza la tienda de barrio como valor cultural y social; cuarto, con base a un estudio empírico se muestra una aproximación al tendero barranquillero, analizando tres aspectos: el perfil del tendero, el perfil de la tienda y su perfil motivacional; quinto, basado en estudios cualitativos, se hace una descripción del origen del tendero barranquillero; finalmente, se hace una descripción de las tiendas desde la perspectiva de los consumidores. Se insiste, una vez más, en el trasfondo cultural que le imprime el carácter humanista a su trabajo y a su gestión que posee el tendero y que lo muestran en su rol de vecino más que de comerciante.

4.2 Concepto de tienda de barrio

Antes de explicar la importancia económica de la tienda de barrio, es conveniente discutir primero cuál es el concepto que distintos investigadores y organizaciones le han dado a este término.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, el término “tienda” proviene del latín “tenda”, de “tendere”, tender. Establecimiento donde se venden artículos al por menor.

Según FENALCO y MEIKO, tiendas de Barrio son establecimientos atendidos por una (1) o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y más del 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento. Su objeto o razón social es la de comercializar de manera regular productos de consumo masivo (FENALCO, 2010).

Para Fenaltiendas, tienda es una microempresa de tipo comercial en donde se venden productos de consumo masivo; la tienda clásica vende todos los artículos básicos de la canasta familiar, cumple con las normas del establecimiento comercial, la persona debe poder entrar y la tienda debe tener, por lo menos, una vitrina o estantería (Páez & Pérez, 2006, p. 7).

Para Pinilla y González (2004), definen las tiendas como negocios microempresariales que generalmente son desarrollados por un grupo familiar y de muy pequeña escala, en el cual se expenden artículos de primera necesidad, comestibles, bebidas, licores, miscelánea y productos de aseo.

Para Sánchez y Sandoval (2008), la tienda de barrio es una superficie pequeña, en donde se denota la comercialización de productos de consumo masivo y por tanto al detal, este tipo de tienda se ha ido constituyendo como unidad de suministro en los hogares (Sánchez & Sandoval, 2008).

Páramo (2009) define las tiendas de barrio como pequeños locales diseminados a lo largo y ancho de la geografía nacional, que guardan particulares características heredadas muy seguramente de sus ancestros comerciales y su labor más importante es la de expender sus productos al menudeo (Páramo, 2009, p. 72).

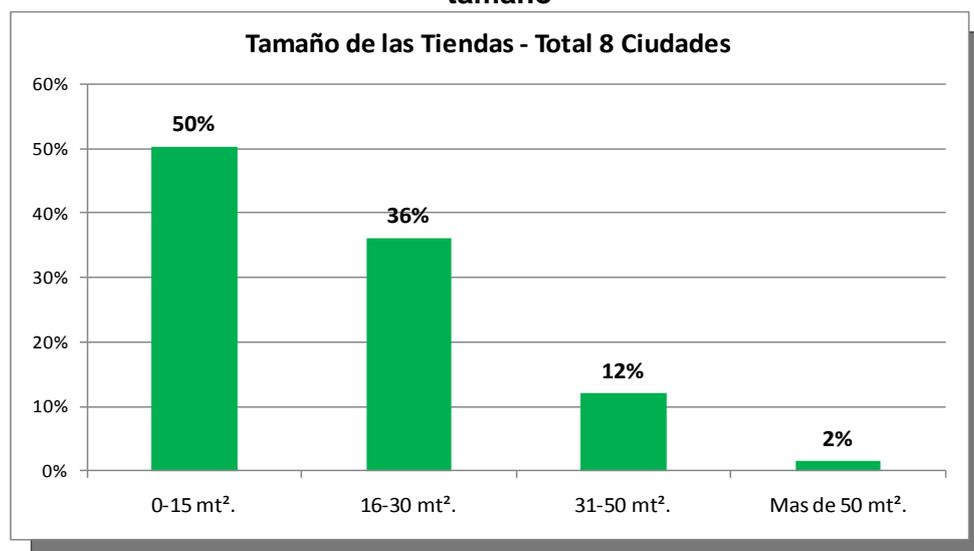
El concepto de tienda podría decirse es relativo, por ejemplo, dependiendo del proveedor o la industria, un establecimiento puede ser considerada o no tienda como su canal de distribución; es el caso de una empresa que fabrica productos de aseo, consideran a la tienda de barrio y a una droguería como su canal “tiendas”, pero una panadería no lo es; mientras que esta misma panadería sí es una tienda para la industria de las gaseosas (Páez & Pérez, 2006).

En la investigación de Páez y Pérez (2009) consideran la tienda como todos aquellos establecimientos comerciales dedicados a la venta de productos de consumo masivo de alimentos y aseo. Dicho local tiene un área no mayor de 50 metros cuadrados, máximo una caja registradora y se caracteriza por tener un mostrador o vitrina que separa al tendero del cliente y en donde el acceso a la mayor parte de los productos es a cargo del tendero y, en general, no tiene autoservicio (Páez & Pérez, 2006, p. 8).

Revisando las definiciones dadas por investigadores y organizaciones, los aspectos comunes se resumen así:

- Es un local pequeño de no más de 50m². Ver figura 4.
- Posee una sola caja registradora.
- Posee un mostrador o vitrina.
- Vende productos de consumo masivo como alimentos y productos de aseo, principalmente.

Figura 4 Distribución porcentual de las tiendas de barrio de acuerdo con el tamaño



Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

Siguiendo a Páez y Pérez (2006), la existencia y desarrollo de las tiendas de barrio, se debe fundamentalmente a:

- Cercanía y conveniencia

Teniendo en cuenta que en las grandes ciudades no todas las personas cuentan con un carro, por ejemplo en Bogotá solo el 22% lo posee, la tienda se vuelve un canal atractivo porque ahorra costos de transporte, razón por la cual la tienda es considerada como “una solución a la mano”.

- Compra fraccionada

La venta al menudeo ha sido una estrategia de ventas exitosa en las tiendas de barrio por su capacidad de “miniaturización” de las diferentes presentaciones de los productos (Ramírez & Pachón, 2004). Esta capacidad de ofrecer presentaciones de diferentes tamaños, en formatos personales o para venta fraccionada que permiten que el consumidor haga un menor desembolso por compra o adquiera la cantidad exacta. Este aspecto nació de la iniciativa del propio tendero, su chispa de partir una barra de chocolate para vender una pastilla, o vender una porción de aceite o de salchichón, hizo que las empresas

de consumo masivo desarrollaran líneas de productos en presentaciones personales para los consumidores de ingresos bajos (Páez & Pérez, 2006).

- Trato personalizado y crédito

En las tiendas de barrio se desarrollan prácticas comerciales basadas en la confianza mutua entre tenderos y consumidores. En ellas aún persiste el “fiado” confiando solo en la palabra, el regateo, la ñapa, como las más auténticas expresiones de las relaciones establecidas entre el tendero y consumidor (Páramo, 2009).

- Alternativa de generación de ingresos

La tienda es uno de los negocios más flexibles, no requiere mayor preparación académica de la gente, se necesita instinto y capital, convirtiéndose en una opción de ingresos adicionales o principales. La gente puede montar su tienda en el garaje de la casa y así se vuelve una microempresa familiar, puesto que participan los integrantes de la familia en horarios diferentes (Páez & Pérez, 2006).

- Servicio a domicilio

Es un servicio que las tiendas han desarrollado de una forma eficiente y económica. El tendero cuenta con uno o dos dependientes que atienden los pedidos que los consumidores hacen telefónicamente y en menos de 5 minutos llevan la compra hasta la propia residencia del consumidor. La tecnología es muy simple: una bicicleta.

4.3 Importancia de las tiendas en la economía del país

Las tiendas de barrio se han convertido en una institución de gran arraigo en la sociedad colombiana y, según Nielsen, controlan una fracción mayoritaria del mercado de productos de consumo masivo, especialmente en alimentos, a

pesar del crecimiento de las grandes superficies en los últimos años (Guarín, 2010). Las tiendas de barrio manejan el 51% del mercado de alimentos en el país, cifra que se considera alta si se compara con economías como las de Chile y Argentina. El papel de las tiendas de barrio, particularmente en las zonas de bajos recursos de las grandes ciudades es importante porque, además de la cercanía con los consumidores, son una fuente de ingresos para miles de colombianos (Guarín, 2010).

Hay que tener en cuenta que por causas del conflicto armado que vive actualmente el país, este ha causado un crecimiento en la población desplazada y por ende en la pobreza, especialmente en las grandes ciudades. Dentro de este contexto, las tiendas de barrio ubicadas en las zonas urbanas donde se instalan las personas de bajos recursos se vislumbran como alternativas viables para afrontar los problemas sociales como son el tener acceso a ingresos y a un empleo, además de que se convierten en proveedores de productos de consumo masivo en estas zonas urbanas de estratos bajos (Guarín, 2010).

Tamaño de la población de las tiendas de barrio en Colombia

No existe un dato aproximado en cuanto al número de tiendas de barrio en las grandes ciudades del país, por lo que dificulta el tener información sobre las ventas a través de este canal (Páez & Pérez, 2006).

De acuerdo a la investigación de Páez y Pérez (2006), la dificultad sobre la estimación del número de tiendas se debe a razones como las siguientes:

- Existen muchas tiendas que nacen por una necesidad económica, como el desplazamiento, la utilización de dineros provenientes de liquidaciones, entre otras, lo que hace que cada día una tienda se abra u otra se cierre, generando irregularidad en los datos.
- Existe el temor para los dueños de estos establecimientos que al registrar su negocio, les exijan pagos de impuestos y, por tanto, se les

haga seguimiento, por eso entidades como FENALCO o UNDECO, no cuentan con la cifra exacta de tiendas.

- El DANE considera que un comerciante minorista es aquel que tiene \$10 millones de patrimonio y 10 empleados, por tanto, la tienda no se encuentra en esta categoría y no puede ser registrada por entidades oficiales.
- Dependiendo del tipo de productos que una empresa produzca, la base de tiendas-cliente que maneja difiere, como los muestra la tabla 9, en donde se presentan los estimados de tiendas que tiene cada una de las empresas relacionadas.

Tabla 9 Estimado del tamaño canal tienda de barrio

Empresa / Entidad	Tamaño del número de tiendas
Nacional de Chocolates	Llega directamente a 136.000 puntos de venta en el país.
FENALCO	110.000 – 120.000 tiendas en el país.
Fenaltiemdas	15.000 tiendas (dato obtenido con el evento del Día Nacional del Tendero 2004).
Cooratiendas	420 afiliados en Bogotá, de los cuales 4154 son superetes y 5 tiendas.
Colombina	Llega a 90.000 tiendas en Bogotá.
Revista Dinero	450.000 tiendas en Colombia.
Coca-Cola	250.000 tiendas en Colombia.
Frito-Lay	170.000 tiendas.
Alpina	Llega a 85.000 tiendas en Bogotá, incluyendo droguerías y cafeterías.
Unilever Andina	40.000 a 50.000
Datamedia Ltda. (Revista Amigo Tendero).	60.000 tiendas en Bogota.
Bavaria	90.000 tiendas en Bogotá

Fuente: (Páez & Pérez, 2006, p. 13 y 14)

Ventas generadas por las tiendas de barrio

Una limitación relacionada con las tiendas de barrio en Colombia se refiere a su informalidad económica por lo que la mayoría de estos pequeños negocios no están registrados oficialmente en las bases de datos de instituciones como Fenalco, lo cual hace que las estadísticas de las ventas dependan de la fuente que las investigue. A lo anterior se une la desconfianza o temor por parte del tendero de suministrar esta información, ya que la lectura que le dan es de

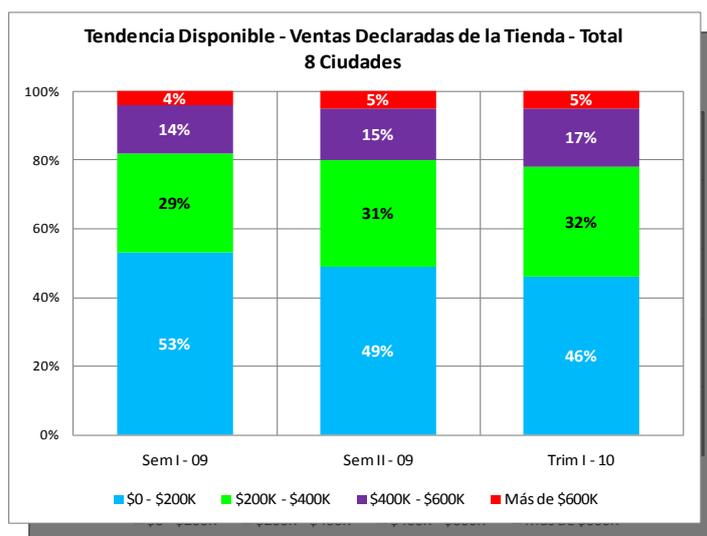
amenaza, ya sea de la DIAN o porque creen que esta información la toman sus competidores más directos.

Nielsen estima que el promedio de compra por visita a la tienda está entre \$2.700 a \$3.900 y si el promedio de personas que se atienden en un día está entre 50 y 100, las ventas diarias pueden estar entre \$135.000 y \$390.000, lo que en el mes sería de \$4.050.000 a \$11.700.000, en promedio por tienda (Páez & Pérez, 2006).

De otra parte, la mayor parte de las ventas se hace a los estratos 1, 2 y 3, que constituyen más del 80% de la población, haciendo que este canal de distribución siga creciendo a una rata mayor en ventas al detal que las grandes superficies, puesto que éstas, están aumentando sus áreas, pero las ventas por metro cuadrado están disminuyendo (Páez & Pérez, 2006).

Siguiendo el estudio de Fenalco y Meiko (2010), en 8 ciudades del país se encontró en el primer trimestre de 2010, el 46% de las ventas diarias que hacen las tiendas están por debajo de \$200.000 y que sólo 5% de ellas pasan los \$600.000 diarios. Ver figura 5.

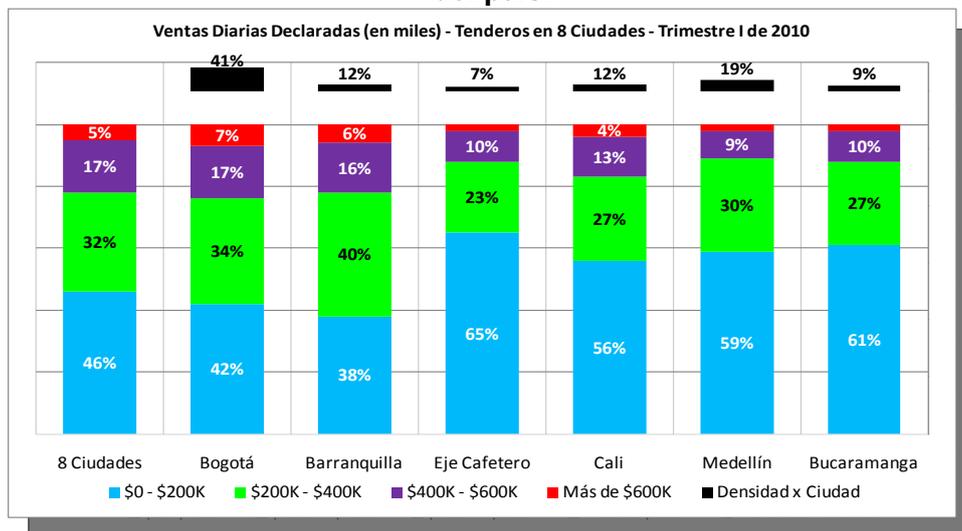
Figura 5 Ventas diarias en las tiendas de barrio de 8 ciudades del país.



Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

En la figura 6 se observa que si las ventas diarias se miran por ciudad, Barranquilla tiene una distribución interesante frente a las otras ciudades, ya que posee la mayor proporción de las ventas diarias entre \$200.000 y \$400.000 y la segunda entre \$400.000 y \$600.000.

Figura 6 Distribución de ventas diarias de las tiendas de barrio en 8 ciudades del país.



Fuente: Fenalco y Meiko (2010)
Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

Los fabricantes y las tiendas de barrio

Los fabricantes de productos de consumo masivo hacen llegar sus productos a los consumidores finales a través de los supermercados y las tiendas de barrio, principalmente. En la tabla 10 se aprecia que las tiendas de barrio son importantes para los fabricantes ya que comercializan el 55% de los productos (FENALCO, 2010). Las tiendas son muy importantes en la comercialización de la cerveza, siendo casi un distribuidor exclusivo, mientras que en los cereales, son los supermercados quienes comercializan la mayor parte de este producto.

Tabla 10 importancia de las tiendas de barrio para los fabricantes

	Tiendas de barrio	Supermercados
Total productos de consumo masivo	55%	45%
Total alimentos	59%	41%
Total no alimentos	52%	48%
Pastas	76%	24%
Cervezas	92%	8%
Cereales listos	36%	64%

Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

De acuerdo con Fenalco y Meiko (2010), las tiendas comercializan en promedio 47 categorías de 60 estudiadas por estas entidades en 8 ciudades del país. Esta cifra corresponde a 68%, lo cual indica la variedad del surtido de estos negocios; además, de estas 47 categorías, 32 son de alimentos y 15 de no alimentos, lo que indica que la “tienda es para comer”. (Ver tabla 11)

Tabla 11 60 categorías que manejan las tiendas.

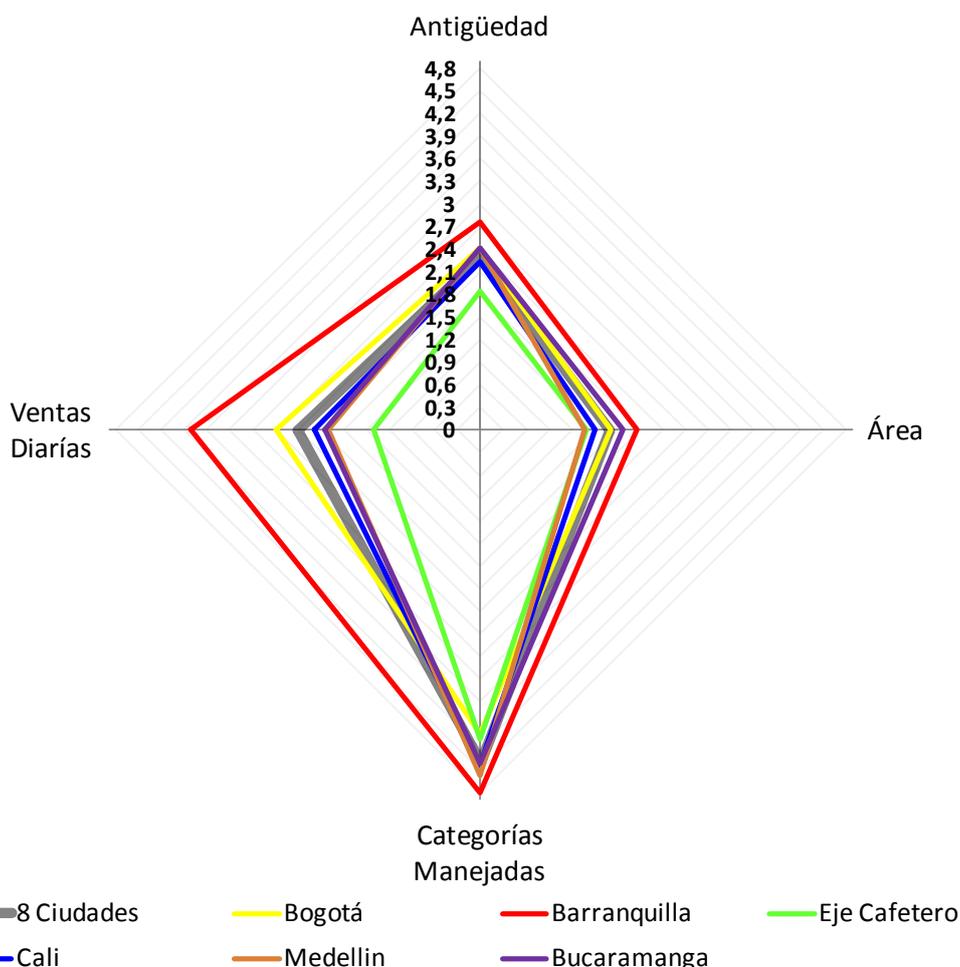
1. Tarjetas prepago	21. Margarinas	41. Jugos no retornables
2. Pañales adulto	22. Ponqués	42. Maltas
3. Helados con marca	23. Atún	43. Caldos concentrados
4. Pollos con marca	24. Pañales para bebé	44. Mayonesa
5. Cereales en barra	25. Jabón de tocador	45. Champú
6. Ron	26. Blanqueadores	46. Salsa de tomate
7. Aguardientes	27. Esponjillas	47. Chocolatinas
8. Quesos con marca	28. Pastas	48. Arroz
9. Leche UHT	29. Cigarrillos	49. Sal
10. Cerveza	30. Crema dental	50. Chocolate de mesa
11. Cepillos dentales	31. Cuchillas de afeitarse	51. Refrescos en polvo
12. Pilas	32. Detergente en polvo	52. Galletas
13. Pan empacado	33. Bebidas lácteas	53. Huevos
14. Carnes frías	34. Café molido	54. Gaseosas
15. Agua de marca	35. Jabón de barra	55. Papel higiénico
16. Acondicionador	36. Azúcar	56. Chicles
17. Antiácidos	37. Desodorantes	57. Pasabocas
18. Analgésicos	38. Condimentos	58. Modificadores de leche
19. Suavizantes	39. Toallas higiénicas	59. Harina de maíz
20. Cereales listos	40. Aceites líquidos	60. Harina de trigo

Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

En la figura 7, se observa como las tiendas de Barranquilla, son las que mejor desarrollo presentan en aspectos como las ventas diarias, antigüedad, categorías manejadas y área, frente a 7 ciudades del país.

Figura 7 Desarrollo de las tiendas de acuerdo a las ventas diarias, antigüedad, categorías manejadas y área.

Generalidades - Tiendas - 8 Ciudades.

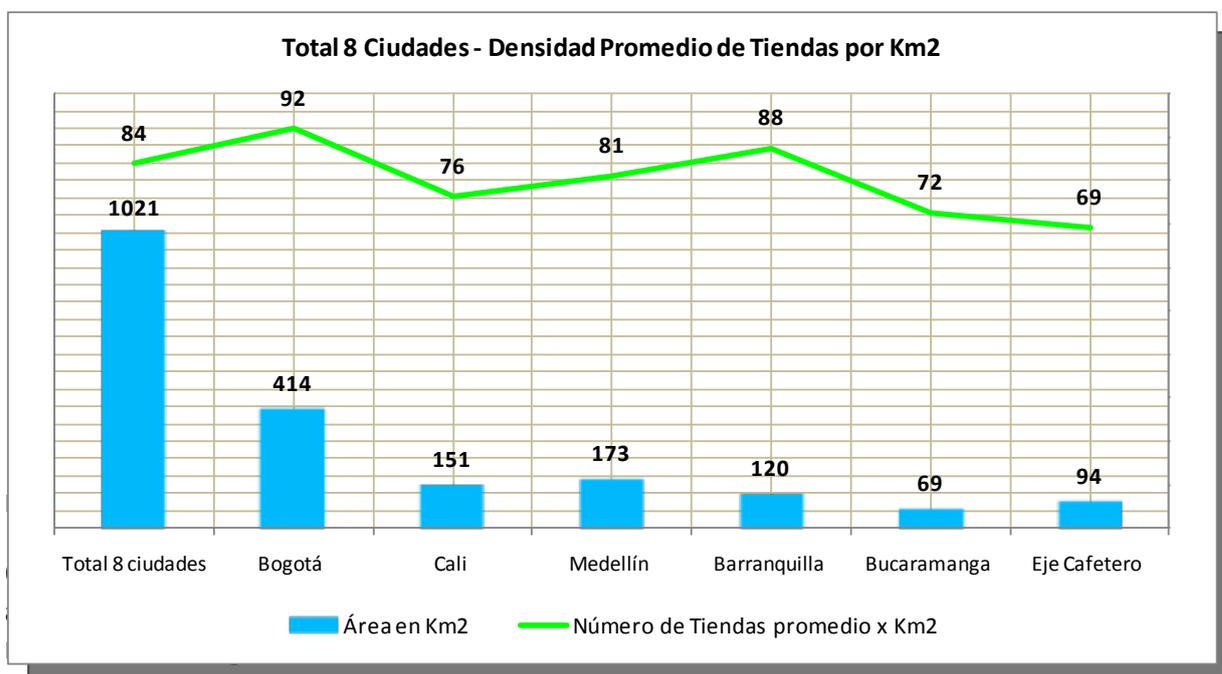


Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

Penetración de las tiendas de barrio

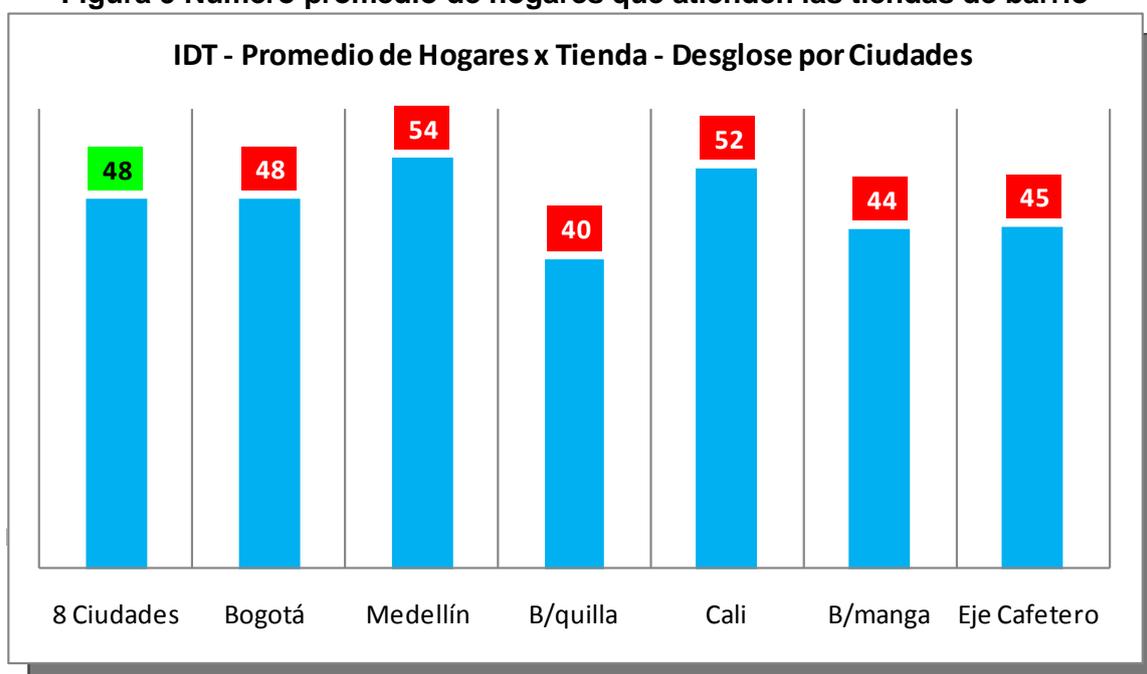
Siguiendo el estudio de Fenalco y Meiko (2010), las tiendas de barrio han tenido un desarrollo interesante si se analiza de acuerdo al número de tiendas por kilómetro cuadrado, en 8 ciudades del país. En la figura se observa que Barranquilla cuenta con 88 tiendas en 120 km², siendo la segunda ciudad del país y además está por encima del promedio nacional.

Figura 8 Número de tiendas por Km², en 8 ciudades del país.



Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

Figura 9 Número promedio de hogares que atienden las tiendas de barrio



Fuente: Fenalco y Meiko (2010) Estructura por canales- 8 ciudades / trimestre 1/2010.

4.4 La tienda de barrio como valor cultural y social

Las tiendas ya forman parte de la comunidad, porque para ciertas personas se han convertido en un lugar de reunión, un espacio público para interactuar, compartir y socializar. En las tiendas de barrio, la integración entre la vivienda y el negocio va más allá de lo meramente comercial ya que trasciende el resto de la unidad habitacional incluyendo una alcoba o el patio delantero para ser destinados al almacenaje (Páramo, García, & Arias, 2007). Las tiendas son tomadas como lugares de comunicación e interrelación donde los pobladores locales se conocen y reconocen en sus miradas descifrando signos que les son comunes (Rojas y Guerrero, 1999, citado por Páramo et al, 2007).

Para los vecinos como se les llama a los habitantes de los barrios populares, la tienda de su barrio es la primera opción de acceder a los artículos de primera necesidad por las facilidades que le ofrece el tendero de tener un crédito o un “fiado” como si se tratara de un pariente, o un compadre, o el vecino o amigo y de esta forma es que se establecen relaciones muy próximas. Su localización estratégica en estos barrios permite que los individuos se reúnan a compartir con sus vecinos y en algunos casos con la familia, siendo la pobreza un denominador común (Páramo et al., 2007).

En términos sociales, la tienda de barrio ha adquirido valor porque presta todo tipo de servicios: recepción y trasmisión de mensajes entre los vecinos, publicación de información de interés general, vigilancia respecto al movimiento de gente extraña o de personas sospechosas, en Barranquilla es un sitio preferido para jugar dominó, en fin, se podría decir que de esta forma se volvieron lugares favoritos para la discusión de problemas comunes o para enterarse de las noticias del día, ya sea producidas al interior del barrio o en el contexto nacional o internacional (Pinilla & González, 2004). Un valor cultural que se ha fortalecido al interior de la tienda de barrio es la confianza entre el tendero y su cliente, pero sobretodo apoyados en la vecindad que implica la cercanía entre unos y otros (Acevedo, Páramo, & Ramirez, 2008).

La confianza como valor cultural entre los tenderos y sus clientes se ha desarrollado por otro valor como es el trato personalizado, porque más allá de la función comercial que cumple la tienda, aquí persiste todavía el valor de la palabra, existe el regateo, la tradicional ñapa, como las más auténticas expresiones de las relaciones establecidas que le han dado un sentido cultural y social (Acevedo et al., 2008).

El valor social de más preponderancia que las tiendas de barrio han desarrollado a través de los años, se refiere a que estas se han convertido para la gente pobre de las ciudades en el lugar donde pueden conseguir lo que necesitan día a día, donde les fían los productos, porque están cerca de sus casas evitando gastar en transporte y porque reciben un trato personalizado (Pinilla & González, 2004).

A pesar de que los precios establecidos en las tiendas de barrio son más altos si se comparan con los precios “bajos siempre bajos” de los supermercados, los pobres suelen pagar precios más altos especialmente en alimentos, por distintas razones. Una razón es que la gente pobre hace la compra del día, es decir, compran lo que necesitan para un día, lo que significa que la cantidad no es muy grande y aquí la tienda de barrio es importante porque su capacidad de vender al menudeo es una ventaja competitiva y además tiene la capacidad de llevar esta “comprita” a la casa del consumidor; otra razón, es el tiempo que requieren los consumidores para ir a un supermercado, lo que los obliga a gastar en transporte ya sea en bus o en taxi, lo cual no se justifica (Alwitt & Donley, 1997).

Complementando lo del párrafo anterior, si se analiza desde el punto de vista del tendero, los pobres pagan más por los mismos productos que las personas de estratos sociales más altos, porque las tiendas de barrio no tienen las condiciones para desarrollar las economías de escala que si las tienen las grandes superficies y menos las condiciones para negociar con los proveedores, lo que implica costos más altos para el tendero y lo que él hace es trasladarlos al consumidor final (Chung & Myers, 1999).

El caso de las tiendas de barrio tiene mucha semejanza con la preferencia de los consumidores brasileños con los llamados “mercados callejeros”, porque la gente pobre de Brasil compra los artículos para el hogar en estos mercados callejeros a diferencia de la gente de estratos superiores que lo hacen en las grandes superficies. La ventaja de los mercados callejeros se basa en aspectos culturales porque son puntos de encuentro con otros compradores y vendedores, por el regateo de precios y la selección de víveres (Zinkhan, Fontenelle, & Balazs, 1999).

Siguiendo con las razones que tiene la gente pobre de comprar en las tiendas de barrio, se destaca el afianzamiento cultural que tiene la tienda como lugar de relaciones sociales, aunque este aspecto es similar entre los diferentes estratos sociales, este afianzamiento se basa en las siguientes creencias:

La tienda de barrio me favorece (bienestar), me da pereza ir (desgano, pereza), voy en un momento (tiempo), que no me vean con esta ropa (vestido), siempre iré a la tienda (fidelidad y lealtad), siempre ha habido tiendas (lo inexplicable), yo ni hablo para comprar (comunicación), el cachaco de la tienda (grupos étnicos), al tendero le toca duro (consideración), acostumbro a hacer el mandado (costumbre), en la tienda me dan ñapa (recompensa), los pelaos se antojan (influencia de los niños), cada quien con cada quien (roles sociales), yo sé que le gusto (coqueteo), soy agüerista (adivino), soy sentimental (alegrías y tristezas) (Acevedo et al., 2008, p. 226).

Volviendo a los mercados callejeros de Brasil, Zinkhan, Fontenelle, & Balazs (1999), enfatizan que las principales fortalezas de estos, radican en aspectos culturales. Factores como que por la ubicación se constituyen en centros de encuentro de las amas de casa y compradores en general; la viabilidad para la interacción directa con los vendedores –“regateo” en Colombia-; el poder discutir con el mismo en lo relacionado por cual o cuales frutas o verduras se quieren escoger porque le parecen más frescas o más grandes; o cualquier

aspecto de este orden, que no se puede desarrollar en un aseado y bien ubicado supermercado.

Las circunstancias explicadas anteriormente permiten comprender la naturaleza cultural y social de las relaciones que día a día se establecen y se reconstruyen entre tenderos y clientes, que le dan sentido al carácter de *conveniencia, amabilidad, camaradería, complicidad y colaboración* que se ha establecido, defendido, practicado y estimulado entre ellos de forma rutinaria y permanente.

La práctica socio-cultural que se ha mantenido por mucho tiempo en los distintos estratos socioeconómicos, refleja una profunda estabilidad a lo largo del tiempo que seguramente continuará aún con las oportunidades de crecimiento de las grandes superficies que tienen en Colombia en el mercado nacional de ventas al detal.

4.5 El tendero barranquillero

De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española, la palabra tendero significa: “*persona que tiene una tienda o trabaja en ella, particularmente si es de comestibles*”. Basados en la definición dada de tendero, en este estudio se asume que el tendero es el dueño de la tienda, sea esta propia o en arriendo y es él quien toma las decisiones relacionadas con su negocio, es él quien posee las teorías implícitas sobre la toma de decisiones y es él quien define la gestión comercial de la tienda. Por lo tanto, es importante revisar la literatura que hay alrededor de esta persona muy particular en los establecimientos comerciales.

El oficio de tendero históricamente se le ha asociado con la actividad comercial que se ha venido transmitiendo a través de la cultura colombiana, por lo que existen diferentes razones que han conducido a un individuo ejercer de tendero. Tener su propio empleo no es la única razón para desarrollar esta actividad, también hay otros motivos especialmente culturales. A continuación se explican algunas razones de por qué una persona se hace tendero.

- Tradición de comerciante

Muy probablemente la razón que más pesa se relaciona con la **tradición de comerciante** que heredaron de sus ancestros. Ésta ha sido transmitida por la familia, generalmente por los padres quienes habiendo ejercido diferentes actividades comerciales han inspirado a sus hijos para que se inicien como tenderos.

El **origen del tendero** quien generalmente proviene de zonas rurales explica la forma en que este oficio se ha transformado en una especie de proceso de desplazamiento del campo a la ciudad y ello influye de manera notoria en las relaciones que se establecen. Para quien abre una tienda el negocio le es familiar, lo aprende rápido y lo explota adecuadamente.

- Vocación de servicio

La **vocación de servicio** es parte de la naturaleza del tendero y se manifiesta mediante su inclinación, su disponibilidad para servir, atender y orientar (Viloria y Briceño, 2005). El tendero expresa este sentimiento cuando ayuda, colabora y hacer el favor a los miembros de su vecindad.

- Espíritu emprendedor

Unido a esta vocación de servicio, está el **espíritu emprendedor** que caracteriza al tendero y que lo ha llevado a tomar la decisión de iniciar su propio negocio ya sea como respuesta a su tradición comercial o como necesidad de sobrevivencia con un pequeño capital y un bajo nivel de escolaridad. De esta manera ha podido iniciar su propio negocio y en un “rebusque” permanente ha “sacado a su familia adelante” y ha estructurado de forma autónoma su propio capital.

- Independencia

El ser *independiente* hace parte de la forma de vida del tendero como una expresión natural de su *autonomía* y su rechazo a las formas de subordinación en las relaciones laborales ordinarias de carácter formal.

Dado el dinamismo propio de la tienda como canal tradicional de distribución, reflejado en parte en la alta rotación de capital, en la cercanía con sus compradores, en el crédito y, en las relaciones de conveniencia e inmediatez, se han podido concretar los sueños de muchos **tenderos emprendedores**. Éstos han iniciado su actividad sin muchos recursos pero que con su perseverancia y autocontrol han logrado constituirse en pequeños empresarios, indispensables en las relaciones de proximidad entre los miembros de su comunidad.

4.5.1 Estudio del perfil del tendero barranquillero

Para tener una aproximación del perfil del tendero barranquillero, en esta investigación se realizó en octubre de 2011 un estudio cuyo objetivo general consistió en tres elementos: perfil del tendero, perfil de la tienda y el perfil motivacional del tendero. Con relación al primer elemento, se examinaron los siguientes aspectos: género, estado civil, número de hijos, escolaridad y su relación con el negocio. La ficha técnica del estudio se encuentra en el Anexo1.

Población de estudio

Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla.

Unidad de información

El tendero. Mediante un cuestionario estructurado (ver anexo 1) se encuestó directamente al tendero de barrio. Se utilizó la encuesta ejecutiva para obtener la información respectiva.

Tipo de muestreo

No probabilístico

Tamaño de la muestra

83 tiendas de la ciudad de Barranquilla.

En el mapa de Barranquilla que se muestra abajo, se aprecia cómo se distribuyeron las 83 tiendas seleccionadas al interior de la ciudad y cuyo listado está en el anexo 1.

Mapa de Barranquilla: ubicación de las tiendas de barrio encuestadas



Fuente: Google Maps (modificado por el autor)

Resultados del estudio

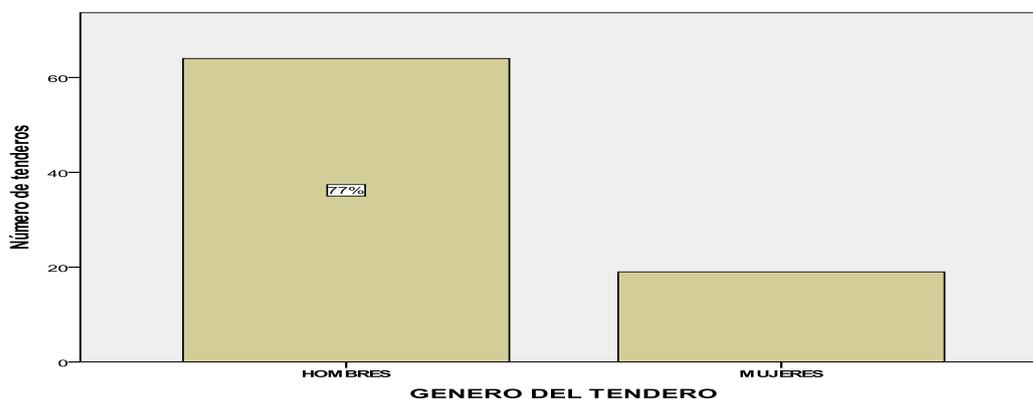
- Género

Con relación al género, en la tabla 12 se observa que el 77% de los tenderos son hombres, mostrando que este género es el que predomina en el manejo de las tiendas de barrio, pero como se verá más adelante esta situación se da porque el tendero es una persona que se apoya de su familia, esposa o pareja e hijos.

Tabla 12 Distribución de los tenderos barranquilleros según el género

Género		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	HOMBRE	64	77,1	77,1	77,1
	MUJER	19	22,9	22,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Figura 10 Género de los tenderos barranquilleros



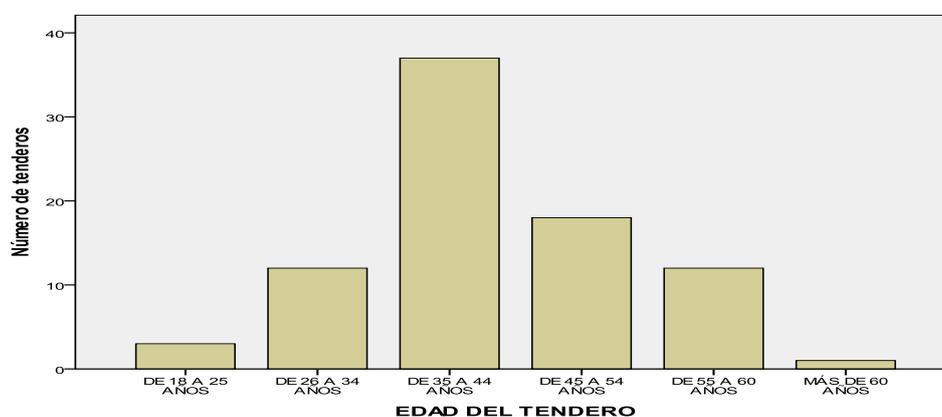
- Edad

La tendencia de los tenderos barranquilleros es hacia la edad adulta, en la tabla 13 se aprecia que el 63% de los tenderos tienen edades entre 18 y 44 años, mientras que un 37% son tenderos mayores de 45 años, indicando que los tenderos son jóvenes, la mayoría personas adultas.

Tabla 13 Distribución de los tenderos según la edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DE 18 A 25 AÑOS	3	3,6	3,6	3,6
DE 26 A 34 AÑOS	12	14,5	14,5	18,1
DE 35 A 44 AÑOS	37	44,6	44,6	62,7
DE 45 A 54 AÑOS	18	21,7	21,7	84,3
DE 55 A 60 AÑOS	12	14,5	14,5	98,8
MÁS DE 60 AÑOS	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 11 Edad de los tenderos barranquilleros



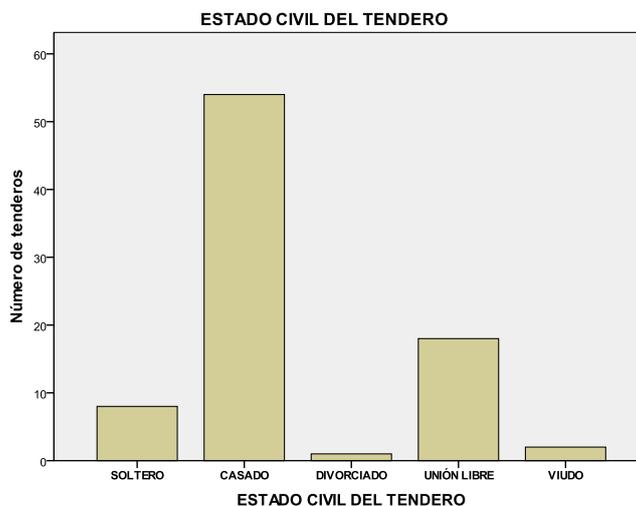
- Estado civil

La tendencia es que el tendero es una persona casada, esto hace que el negocio del tendero sea familiar, el cual es atendido por los mismos miembros según la disponibilidad de cada uno (Páez & Pérez, 2006).

Tabla 14 Distribución de los tenderos según su estado civil

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SOLTERO	8	9,6	9,6	9,6
CASADO	54	65,1	65,1	74,7
DIVORCIADO	1	1,2	1,2	75,9
UNIÓN LIBRE	18	21,7	21,7	97,6
VIUDO	2	2,4	2,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 12 Estado civil de los tenderos barranquilleros



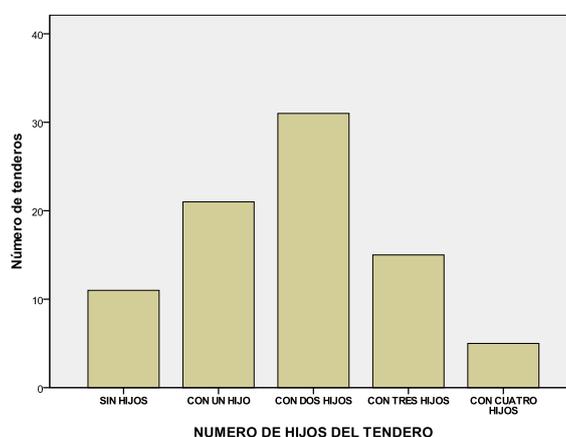
- Número de hijos del tendero

En la tabla 15, se observa que el tendero tiene en promedio de dos a tres hijos, por lo que su familia la componen en promedio 5 personas, además ayuda que el 86% son casados (unión libre) mostrando que la familia es un valor muy importante para el tendero.

Tabla 15 Distribución de los tenderos según su número de hijos

Número de hijos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIN HIJOS	11	13,3	13,3	13,3
CON UN HIJO	21	25,3	25,3	38,6
CON DOS HIJOS	31	37,3	37,3	75,9
CON TRES HIJOS	15	18,1	18,1	94,0
CON CUATRO HIJOS	5	6,0	6,0	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 13 Número de hijos del tendero barranquillero



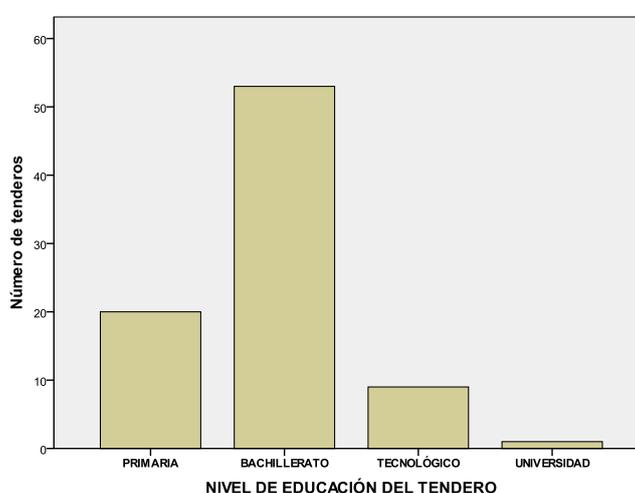
- Nivel de educación formal

La tabla 16 describe la escolaridad del tendero, observándose que su nivel de educación formal es bachillerato en un 64%, seguido por un 24%, quienes han alcanzado hasta la educación primaria. Es probable que el tendero barranquillero obtenga los conocimientos contables y financieros, de inventarios, rotación y ubicación del producto a través de su experiencia o de sus padres o familia en el negocio y, en algunos casos, del aprendizaje que obtuvieron como dependientes en tiendas anteriores (Páez & Pérez, 2006).

Tabla 16 Distribución de los tenderos según su nivel de escolaridad

Nivel de educación alcanzado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PRIMARIA	20	24,1	24,1	24,1
BACHILLERATO	53	63,9	63,9	88,0
TECNOLÓGICO	9	10,8	10,8	98,8
UNIVERSIDAD	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 14 Escolaridad del tendero barranquillero

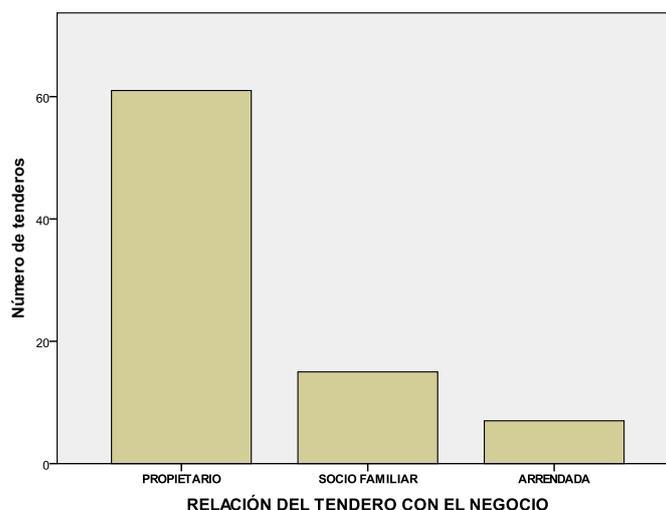


- Papel del tendero

Con relación al papel que tiene el tendero con su negocio, en la tabla 17 se estima que el 73.5% son propietarios, lo que indica la individualidad de la propiedad de la tienda y en cierta medida el espíritu emprendedor del tendero.

Tabla 17 Distribución de los tenderos según el papel con respecto a la tienda

Papel del tendero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PROPIETARIO	61	73,5	73,5	73,5
SOCIO FAMILIAR	15	18,1	18,1	91,6
ARRENDADA	7	8,4	8,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 15 Papel del tendero

Conclusión del perfil del tendero

Con estos resultados, se concluye que el tendero barranquillero es un empresario de género masculino, adulto, entre 35 y 44 años de edad, casado y con dos hijos, con educación secundaria y propietario de su negocio.

4.5.2 Perfil de la tienda barranquillera

En el segundo elemento de este estudio se examinó el perfil de la tienda obteniéndose información relacionada con la antigüedad del negocio, su ubicación dentro de la cuadra, si el local es propio o no, si está identificada, si tiene servicio a domicilio, adecuación y surtido.

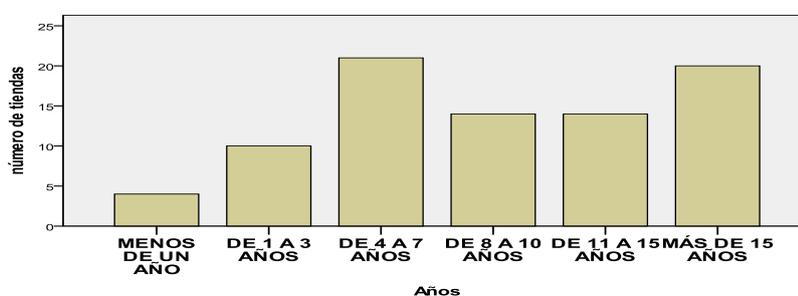
- Antigüedad de la tienda

La tienda se ha convertido en un negocio de tradición familiar que perdura a lo largo de los años (Páez & Pérez, 2006), y se confirma en el caso de las tiendas barranquilleras que más del 50% de ellas son negocios de más de 8 años de antigüedad (ver tabla 18).

Tabla 18 Distribución de las tiendas según su antigüedad

Tiempo de antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
MENOS DE UN AÑO	4	4,8	4,8	4,8
DE 1 A 3 AÑOS	10	12,0	12,0	16,9
DE 4 A 7 AÑOS	21	25,3	25,3	42,2
DE 8 A 10 AÑOS	14	16,9	16,9	59,0
DE 11 A 15 AÑOS	14	16,9	16,9	75,9
MÁS DE 15 AÑOS	20	24,1	24,1	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 16 Antigüedad de las tiendas



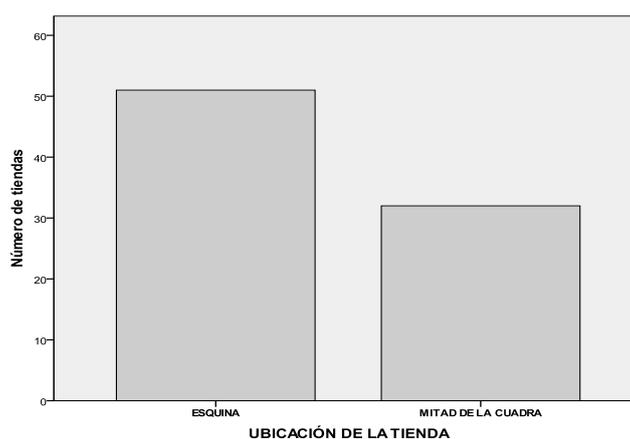
- Ubicación

Hay cierta tendencia de que la ubicación de la tienda en la cuadra es hacia las esquinas, tal como se puede apreciar en el 61% de ellas.

Tabla 19 Distribución de las tiendas según su ubicación en la cuadra

Ubicación de la tienda dentro de la cuadra	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ESQUINA	51	61,4	61,4	61,4
MITAD DE LA CUADRA	32	38,6	38,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 17 Ubicación de la tienda barranquillera



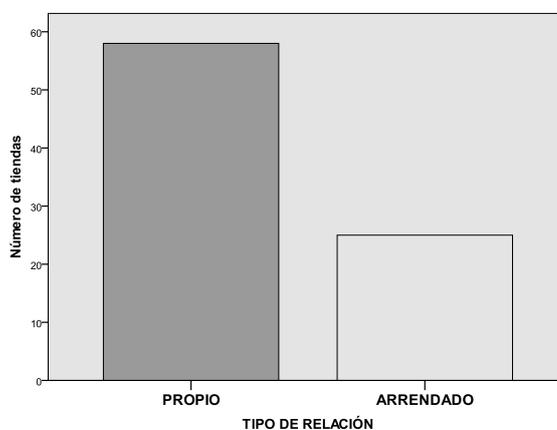
- Relación con el local

El 70% de las tiendas están en locales propios por parte del tendero, que en cierta medida permite que estos negocios sean de largo plazo.

Tabla 20 Distribución de las tiendas con respecto al local

Relación con el local	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PROPIO	58	69,9	69,9	69,9
ARRENDADO	25	30,1	30,1	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 18 Relación de la tienda con respecto al local



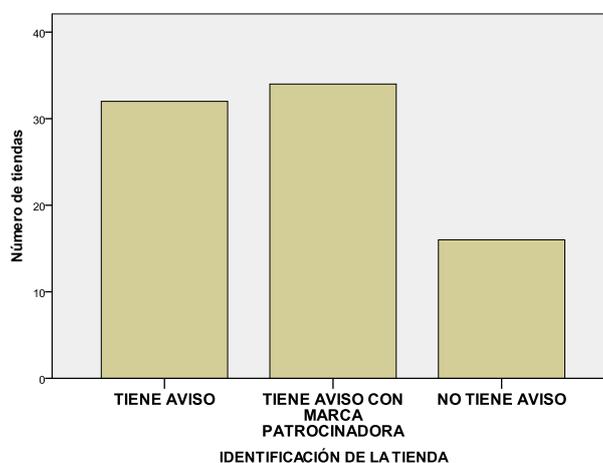
- Identificación de la tienda

Este aspecto se refiere al rótulo que lleva la tienda. Se encontró que el 82% lleva un aviso que las identifica, de las cuales cerca del 50% de ellas tienen un aviso con una marca patrocinadora.

Tabla 21 Distribución de las tiendas según si tiene aviso o no

Nombre de la tienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SOLO AVISO	32	38,6	39,0	39,0
AVISO CON MARCA PATROCINADORA	34	41,0	41,5	80,5
NO TIENE AVISO	16	19,3	19,5	100,0
Total	82	98,8	100,0	
No responden	1	1,2		
Total	83	100,0		

Figura 19 Identificación de las tiendas barranquilleras



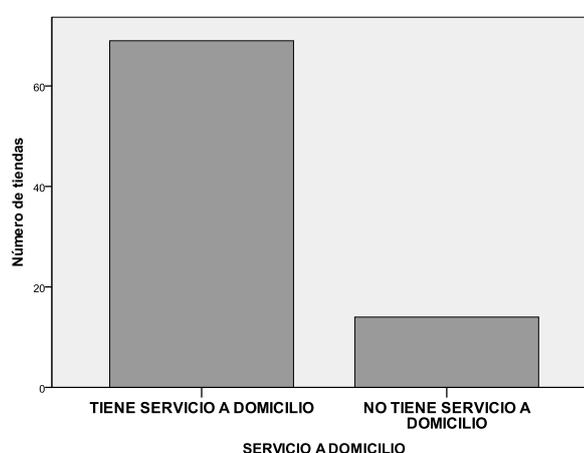
- Servicio a domicilio

El servicio a domicilio es una cualidad comercial que han desarrollado las tiendas barranquilleras y algunas de ellas es un servicio organizado y rápido. En este estudio se confirmó cuando el 83% de ellas mencionaron poseer el servicio y la tendencia es que este servicio lo haga el 100%.

Tabla 22 Distribución de las tiendas según si tienen o no servicio a domicilio

Servicio a domicilio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TIENE SERVICIO A DOMICILIO	69	83,1	83,1	83,1
NO TIENE SERVICIO A DOMICILIO	14	16,9	16,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 20 Servicio a domicilio de las tiendas barranquilleras



- Adecuación de la tienda

Basados en la investigación de Páez y Pérez (2006), estos autores hicieron una descripción de los muebles y enseres usualmente utilizados por las tiendas de barrio. Se mencionan los siguientes:

- ✓ Mostrador: mueble exhibidor que divide al tendero del público.
- ✓ Mostrador frío: mueble exhibidor para productos que requieren refrigeración y que separa al tendero del público.
- ✓ Nevera: para mantener productos fríos.
- ✓ Refrigerador: para mantener productos congelados.
- ✓ Góndolas: estantería de libre acceso al público.
- ✓ Pesa: báscula para pesar carnes, frutas, verdura, queso, granos, entre otros.

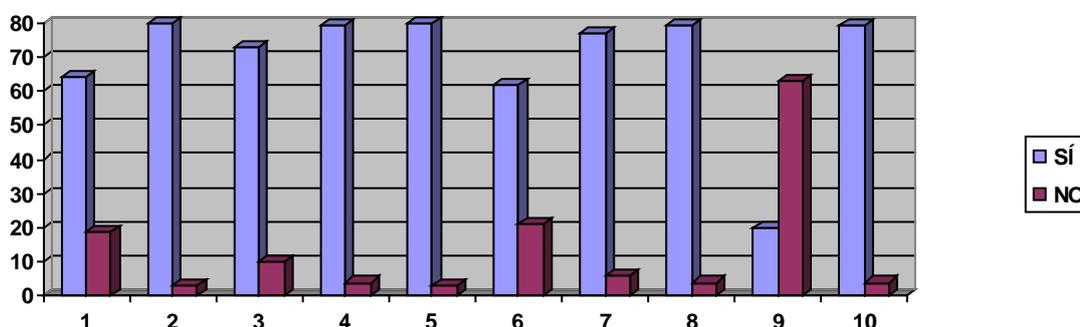
- ✓ Estantes: para ubicar mercancía pero que están detrás del mostrador.
- ✓ Exhibidores: alacenas a las que el público tiene acceso y que pueden tener publicidad.
- ✓ Teléfono público: servicio de teléfono en la tienda.

Tabla 23 Muebles y enseres de las tiendas barranquilleras

ESTANTERIA	# DE TIENDAS SI	% DE TIENDAS SI	# DE TIENDAS NO	% DE TIENDAS NO
1. CAJA REGIST.	64	77.1	19	22.9
2. MOSTRADOR	80	96.4	3	3.6
3. MOST. FRIO	73	88	10	12
4. NEVERA	79	95.2	4	4.8
5. REFRIGERADOR	80	96.4	3	3.6
6. GÓNDOLAS	62	74.7	21	25.3
7. PESA/BÁSCULA	77	92	6	8
8. ESTANTES	79	95.2	4	4.8
9. TEL. PÚBLICO	20	24.1	63	75.9
10. EXHIBIDORES	79	95.2	4	4.8

En la tabla 23 se aprecia que la adecuación básica de las tiendas barranquilleras se centra en el mostrador, nevera y refrigerador, estantes y exhibidores. En el caso de la nevera y el refrigerador, son elementos fundamentales teniendo en cuenta el clima y que además los clientes “exigen” que ciertos productos estén siempre fríos, como son la gaseosa y la cerveza, situación que difiere de las tiendas de Bogotá, donde 60% poseen nevera y un 80%, refrigerador (Páez & Pérez, (2006).

Figura 21 Muebles y enseres de las tiendas barranquilleras



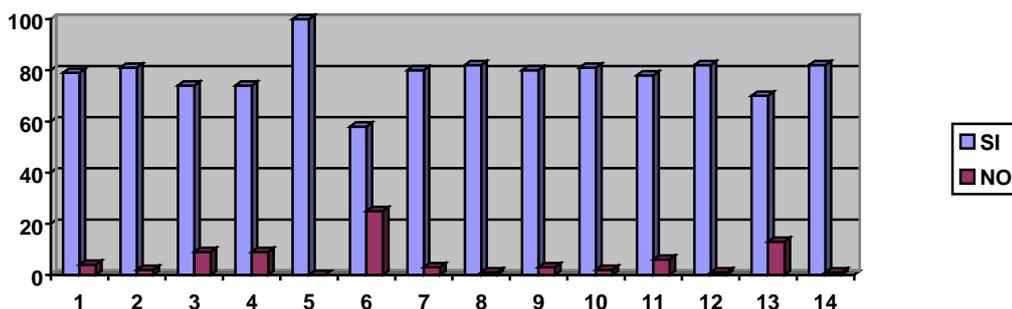
- Surtido

En la tabla 24 se relacionan el surtido básico que una tienda de barrio posee (Páez & Pérez, 2006), sabiendo que el número de referencias es más alto. En el caso de las tiendas barranquilleras, se observa que prácticamente todas las tiendas venden estos productos a excepción de los helados que es vendido por el 70%.

Tabla 24 Distribución del surtido en las tiendas barranquilleras

ESTANTERIA	# DE TIENDAS SI	% DE TIENDAS SI	# DE TIENDAS NO	% DE TIENDAS NO
FRUTAS/VERDURAS	79	95.2	4	4.8
LÁCTEOS	81	97.6	2	2.4
LICORES	74	89.2	9	10.8
CARNES/POLLO	74	89.2	9	10.8
GASEOSA	83	100	0	0
HELADOS	58	69.9	25	30.1
CERVEZA	80	96.4	3	3.6
ASEO	82	98.8	1	1.2
GRANOS	80	96.4	3	3.6
ENLATADOS	79	95.2	4	4.8
CARNES FRÍAS	81	97.6	2	2.4
CONFITERÍA	82	98.8	1	1.2
PAPAS FRITAS	70	84.3	13	15.7
CIGARRILLOS	82	98.8	1	1.2

Figura 22 Surtido básico de las tiendas barranquilleras



4.5.3 Perfil motivacional del tendero

El último elemento de este estudio investigó la motivación y aspiración que poseen los tenderos y que guardan relación con su toma de decisiones, su aprendizaje y sus aspiraciones en la vida.

Aspecto 1: selección de marcas a vender

El objetivo de este aspecto consistía en determinar si el tendero seccionaba los productos de su surtido de acuerdo con factores relacionados con la marca y su publicidad, calidad, según lo que pide el cliente o al margen que le dejaba.

En la tabla 25, se aprecia como “lo que piden los clientes” es el factor más importante que en un 56.6% de los tenderos tienen en cuenta en la toma de decisión a la hora de seleccionar una marca de un producto, es un resultado relevante porque es una señal de la orientación al cliente que posee el tendero, mostrando al mismo tiempo el conocimiento que este tiene de su clientela; de otra parte, un resultado sorpresivo es el factor “margen-precio”, en el sentido que cerca de un 51% de los tenderos lo consideran entre poco importante a lo menos importante, sorpresivo en el sentido de que se cree que el tendero como “buen” comerciante le da importancia al margen de ganancia por la venta de los productos, se podría decir que en el margen está “el valor” de sus servicios, pero parece que el cliente es el que manda.

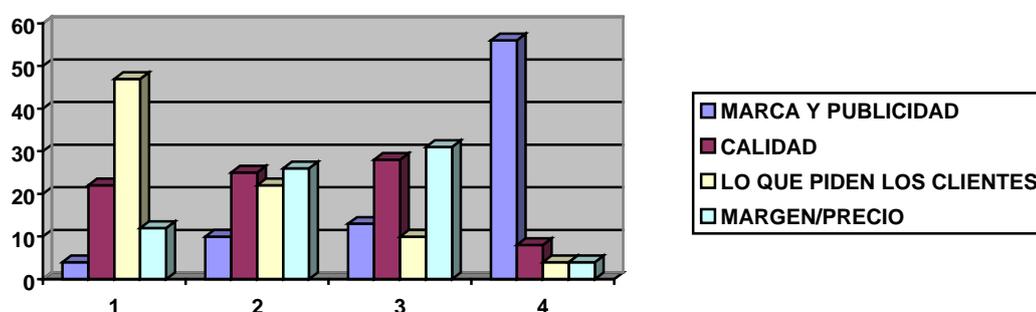
Con respecto a la calidad, los tenderos en un 56%, lo consideran un factor entre algo importante a lo más importante a la hora de decidir la compra de un producto, indicando que el tendero barranquillero si tiene en cuenta la calidad de los productos que vende, afirmando una vez más su orientación al cliente.

En la tabla 25 y con el respaldo de la figura 23, se estima como el tendero considera al factor “marca-publicidad” cómo lo menos importante a la hora de decidir la compra de una determinada marca, resultado que coincide con la investigación de Páez & Pérez (2006), en el cual los tenderos de Bogotá creen lo mismo de este factor.

Tabla 25 Factores motivacionales del tendero para la selección de marcas a vender

Importancia / Factor	MARCA Y PUBLICIDAD	CALIDAD	LO QUE PIDEN LOS CLIENTES	MARGEN / PRECIO
1. LA MÁS IMPORTANTE	4 / 4.8%	22 / 26.5%	47 / 56.6%	12 / 14.5%
2. ALGO IMPORTANTE	10 / 12%	25 / 30.1%	22 / 26.5%	26 / 31.3%
3. POCO IMPORTANTE	13 / 15.7%	28 / 33.7%	10 / 12%	31 / 37.3%
4. LO MENOS IMPORTANTE	56 / 67.5%	8 / 9.6%	4 / 4.8%	14 / 16.9%
Total	83 / 100%	83 / 100%	83 / 100%	83 / 100%

Figura 23 Factores motivacionales del tendero para la selección de marcas a vender



Aspecto 2: motivación para la compra de productos

Este aspecto de descubrir la motivación que tienen los tenderos para decidir si comprarle a un proveedor es interesante en el sentido de que ellos si inclinan mucho por lo que piden sus clientes y por la calidad. El resultado que arrojó esta parte de la investigación al tendero barranquillero, muestra en la tabla 26, que el 77% se motivan a comprarle a un proveedor si este les ofrece “descuentos en el precio por mayor cantidad comprada”, resultado muy lógico porque para ellos el margen de ganancia es algo tangible, medible y de mucho impacto en el manejo del negocio. Otra motivación que llamó la atención al 22% de los tenderos y que de alguna forma se relaciona con el anterior, se refiere al “producto adicional gratis”, ya que igualmente ayuda con el incremento del margen de ganancia, quizá no tanto como el anterior. También se deduce de la tabla 26, es que el tendero no gusta de los concursos o rifas, para ellos, ni la incertidumbre ni la suerte forman parte de su toma de

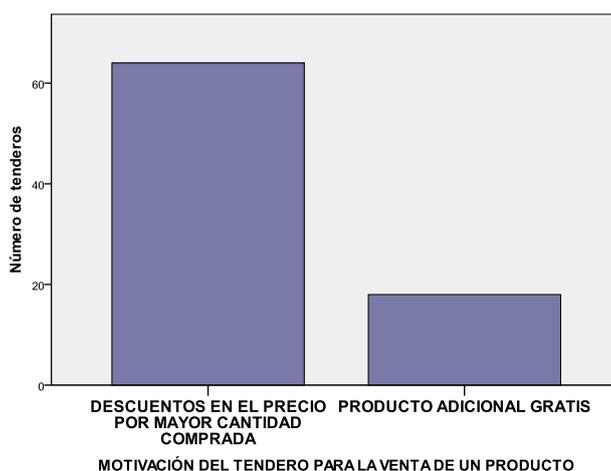
decisiones a la hora de comprarle a un proveedor, son amigos de las cosas tangibles, que se vean en el momento.

En concordancia con lo anterior, en el comercio al detal si se usan las estrategias de descuentos por volumen o por pronto pago que los fabricantes o mayoristas desarrollan con sus clientes detallistas como formas de rotar más los inventarios.

Tabla 26 Motivación de tendero para la venta de un producto

Factor motivacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
DESCUENTOS EN EL PRECIO POR MAYOR CANTIDAD COMPRADA	64	77,1	78,0	78,0
PRODUCTO ADICIONAL GRATIS	18	21,7	22,0	100,0
CONCURSOS O RIFAS	0	0	0	
Total	82	98,8	100,0	
Total	83	100,0		

Figura 24 Motivación de tendero para la venta de un producto



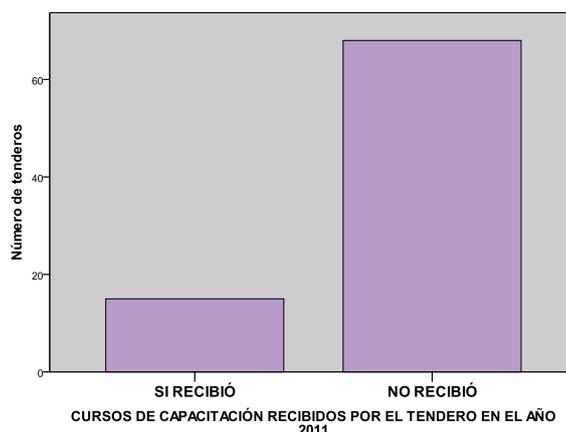
Aspecto 3: cursos de capacitación recibidos por el tendero en el 2011

Los tenderos son personas cuyo nivel de escolaridad llega a bachillerato, indicando que el manejo que le dan a sus negocios es más de la experiencia o lo que han aprendido de sus antecesores, sin embargo, hoy existen para ellos diferentes fuentes de capacitación que ofrecen entidades como Undeco, Fenalco, Fenaltiendas y algunas empresas de consumo masivo como Nacional de Chocolates quienes promocionan cursos que no requieren inversión económica para el tendero sino el tiempo dedicado para ello, pero que en la mayoría de los casos no disponen de él (Páez & Pérez, 2006, p. 53). Resultado de la encuesta que se les aplicó a los tenderos barranquilleros, se encontró que el 82% de ellos no recibieron capacitación en el transcurso del año 2011, cifra relativamente alta frente a las distintas ofertas que existen (vea tabla 27).

Tabla 27 Cursos de capacitación recibidos por el tendero en el 2011

Curso de capacitación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI RECIBIÓ	15	18,1	18,1	18,1
NO RECIBIÓ	68	81,9	81,9	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 25 Cursos de capacitación recibidos por el tendero en el 2011



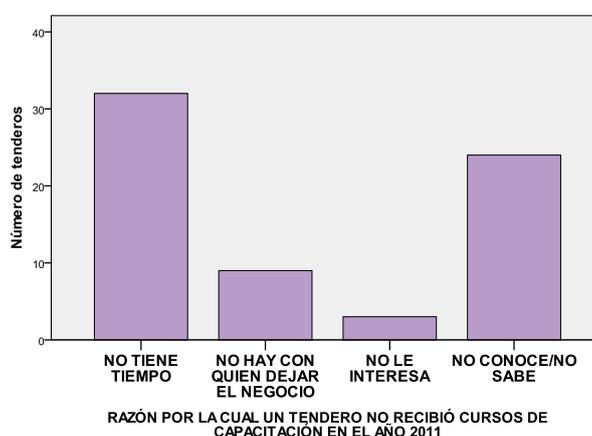
Complementando lo anterior, en la tabla 28 se aprecian dos resultados importantes; de una parte, el 38.6% dicen “no tener tiempo” de recibir capacitación, hay que entender que ellos trabajan más de 12 horas diarias y en muchos casos de lunes a domingo; por otro lado, en un 29% dicen “no conocer

o saber”, indicando que las estrategias de comunicación de quienes ofrecen cursos de capacitación dirigido a los tenderos no alcanza a llegar a todos. Además, por falta de interés no es, solo 3.6% de los tenderos dijeron no estar interesados, lo que indica que el tendero sí tiene una disposición a recibir enseñanzas, lo que necesita es tiempo y saber que hay entidades interesadas en que ellos aprendan a manejar mejor sus negocios.

Tabla 28 Razones del tendero por no recibir capacitación en el 2011

Razones	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
NO TIENE TIEMPO	32	38,6	47,1	47,1
NO HAY CON QUIEN DEJAR EL NEGOCIO	9	10,8	13,2	60,3
NO LE INTERESA	3	3,6	4,4	64,7
NO CONOCE/NO SABE	24	28,9	35,3	100,0
Total	68	81,9	100,0	
SÍ recibieron cursos	15	18,1		
Total	83	100,0		

Figura 26 Razones del tendero por no recibir capacitación en el 2011



Aspecto 4: cursos que le interesan al tendero en este momento

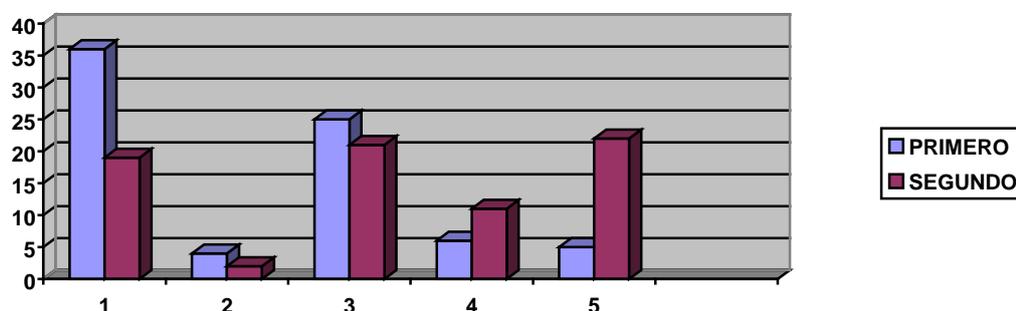
Continuando con la capacitación del tendero, los temas que más le interesa en recibir capacitación en el corto plazo, se concentran en “atención al cliente” y “contabilidad”, como cursos nombrados de primero, como se ve en la tabla 29. Es un resultado significativo porque se nota cómo el tendero le interesa saber más sobre las formas de mejorar la atención a sus clientes, reconociendo que

son ellos los que permiten que su negocio se mantenga en el mercado; de otra parte, el segundo tema de interés para ellos, está relacionado con el manejo contable de la tienda, probablemente es más una necesidad por la competitividad que se exige hoy día, a pesar de las creencias que existen de la “informalidad” de estas empresas. Se resalta el tema de “distribución de mercancías”, como curso nombrado de segundo, porque significa que el tendero está más consciente de que su tienda juega un papel importante en la cadena de distribución.

Tabla 29 Cursos de capacitación de interés en este momento para los tenderos

Cursos de interés	Curso nombrado de primero	Curso nombrado de primero	Curso nombrado de segundo	Curso nombrado de segundo
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1. ATENCIÓN AL CLIENTE	36	43,4	19	22.9
2. IVA	4	4,8	2	2.4
3. CONTABILIDAD	25	30,1	21	25.3
4. SEGURIDAD	6	7,2	11	13.3
5. DISTRIBUCIÓN DE MERCANCÍAS	5	6,0	22	26.5
Total	76	91,6	75	90.4
No responden	7	8,4	8	9.6
Total	83	100,0	83	100

Figura 27 Cursos de capacitación de interés en este momento para los tenderos



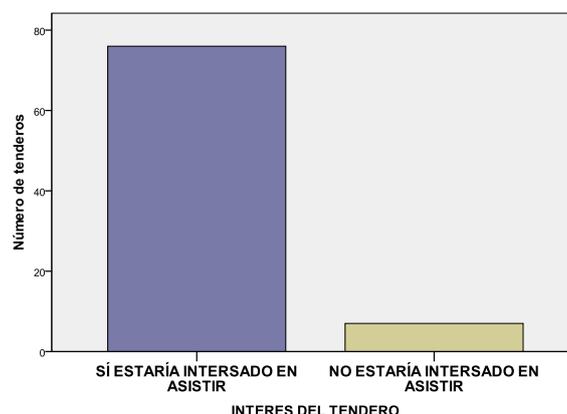
Aspecto 5: mejores precios del proveedor a cambio de recibir capacitación para vender sus marcas.

Este aspecto resultó muy interesante porque demuestra que el tendero sí le interesa aprender a vender la marca de un proveedor siempre y cuando le mejore su margen de ganancia, es una gana-gana, que mejoraría la relación entre el fabricante y el tendero.

Tabla 30 Interés del tendero de asistir a un curso de capacitación ofrecido por su proveedor a cambio de mejores precios

Interés del tendero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SÍ ESTARÍA INTERSADO EN ASISTIR	76	91,6	91,6	91,6
NO ESTARÍA INTERSADO EN ASISTIR	7	8,4	8,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Figura 28 Mejores precios del proveedor por capacitación



Aspecto 6: sueños del tendero

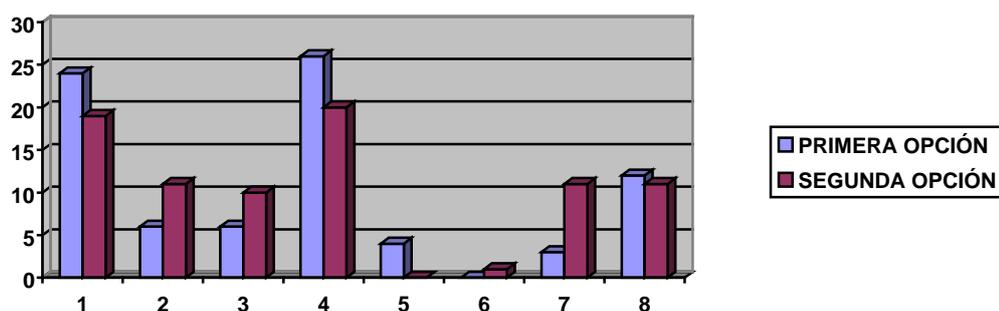
En la tabla 31 se describen las diferentes opciones que se le dieron a los tenderos como maneras de cumplir sus sueños o aspiraciones, se destacan dos nombrados de primero: asegurar la educación de los hijos (31.3%) y ampliar el negocio (28.9%), evidenciando que el tendero barranquillero es una persona que piensa primero en el bienestar de su familia y lo quiere asegurar con su segunda aspiración que consiste en ampliar su negocio. Vale la pena destacar que el 14% de los tenderos mencionaron como primera aspiración lo

relacionado con “asegurar su pensión”, dando a entender que esta generación de tenderos sí les importa este tema que antes no se le prestaba atención.

Tabla 31 Distribución de los tenderos según los “sueños” que desea cumplir

Sueños del tendero	Primera opción	Primera opción	Segunda opción	Segunda opción
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1. AMPLIAR EL NEGOCIO	24	28,9	19	22,8
2. COMPRAR LOCAL DEL NEGOCIO	6	7,2	11	13,3
3. COMPRAR CASA	8	9,6	10	12
4. ASEGURAR EDUCACIÓN DE LOS HIJOS	26	31,3	20	24,1
5. CAMBIAR DE NEGOCIO	4	4,8	0	0
6. PLAN DE SALUD MEDICO	0	0	1	1,2
7. SALIR DE VACACIONES	3	3,6	11	13,3
8. ASEGURAR PENSIÓN	12	14,5	11	13,3
Total	83	100,0	83	100

Figura 29 “Sueños” que el tendero desea cumplir



Aspecto 7: fidelización de los tenderos

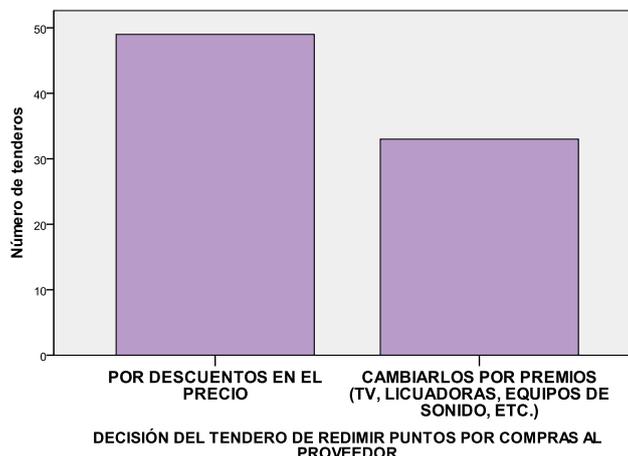
Como parte final de esta investigación dirigida a los tenderos barranquilleros, se les midió su disposición a responder a las estrategias de “fidelización” que en este momento son usadas especialmente por las grandes superficies. En la tabla 32, se aprecia cómo el 60% de los tenderos están dispuestos a redimir los

puntos por “descuentos en el precio”, mientras que para un 40%, lo está a cambio de recibir “premios”, interesante porque demuestra que un tendero sí se decide a pertenecer a un programa de fidelización con su proveedor, aspecto que ayudaría a mejorar la relación entre estos.

Tabla 32 Fidelización del tendero por redención de puntos

Premio por redimir puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
POR DESCUENTOS EN ELPRECIO	49	59,0	59,8	59,8
CAMBIARLOS POR PREMIOS (TV, LICUADORAS, EQUIPOS DE SONIDO, ETC.)	33	39,8	40,2	100,0
Total	82	98,8	100,0	
No responde	1	1,2		
Total	83	100,0		

Figura 30 Fidelización del tendero por redención de puntos



4.6 Origen del tendero barranquillero

De acuerdo con Páramo et al (2010), son la inmigración y la penetración de otras culturas nacionales las razones que le dieron origen al tendero de Barranquilla. El tendero que viene de un mundo de inconformidad, con muchas

dificultades sociales, falta de oportunidades, y que en algunos casos ha sido obligado a desplazarse a otras tierras lo que busca es mejorar su futuro, lograr una vida con más sentido, diferente, en un lugar tranquilo tal que pueda obtener las cosas materiales que le den cierta comodidad (Páramo, Contreras, & Arenas, 2010).

Como la mayoría de los tenderos barranquilleros son gente del interior del país, se les ha llamado a través de los años como “los cachacos de tienda”, casi todos son nativos de Santander y Antioquia. *“Su presencia en el comercio caribeño es notoria sobre todo porque siguen conservando sus raíces de las que se sienten orgullosos, defensores de su propia condición socio-económica y situación laboral”* (Páramo et al., 2010, p. 25).

Resultado de la llegada a Barranquilla de estos comerciantes, en la ciudad se encuentran múltiples formatos de negocios de comercio detallista que se les ha llamado tiendas de barrio

Los tenderos son individuos que de manera decidida participan en las decisiones que le conciernen a su comunidad. De esta forma, toman parte activa en la elección del presidente de la república, del gobernador, del alcalde y de toda suerte de comicios electorales que le conciernen a la ciudadanía en general. Sus preocupaciones también están relacionadas con la seguridad del barrio, la situación económica del país, los problemas de violencia, el desempleo, la corrupción y de una manera muy significativa los problemas personales de sus vecinos y de convivencia (Páramo et al., 2007).

El tendero líder actúa de manera correcta. Siendo capaz de influir en forma positiva en las decisiones de la comunidad, es proactivo. Brinda a todas las personas con las que se relaciona un excelente trato y procura siempre ofrecer productos que cumplan con los mínimos estándares de calidad a precios asequibles. En general pertenece a agremiaciones locales como las juntas de acción comunal, demostrando su capacidad de impulsar procesos sociales de interés colectivo. Está en capacidad de contribuir a la elección de sus mandatarios ya que goza de un buen apoyo de la comunidad, porque además

de ser quien les provee de alimentos, es el amigo que los escucha y de una u otra manera soluciona sus problemas tanto personales como económicos (Páramo et al., 2007).

Al estudiar, analizar y sobre todo al interpretar la realidad social tejida alrededor de la interacción entre el tendero y sus compradores, sus proveedores y sus empleados, se detectó una tipología que por estar estrechamente conectada con las circunstancias propias de la cotidianidad, representándola, puede servir como guía estratégica para quienes pretendan seguir en este sector de la economía colombiana.

Esta emergente tipología ha sido construida alrededor de dos factores determinantes. Por un lado, se consideraron los valores agregados de acuerdo con determinadas consideraciones culturales que han motivado al tendero a ejercer su actividad y que están presentes su cotidianidad y por el otro, se ha recurrido al modelo de Schein (1985) a través de la interacción establecida entre comportamientos –en este caso asociados a la costumbre- valores y creencias y, el mundo subyacente. En todas y cada una de las categorías se evidencia no solo el carácter humanista del tendero, sino su destacada proyección social hacia la comunidad de la que hace parte y por la que desarrolla actividades que superan aquellas asociadas a la función puramente comercial.

4.6.1 Tendero incondicional

Es una persona a quien le gusta participar en la solución de los problemas de los otros, lo que le permite sentirse útil, imprescindible y necesario. Sus principales roles son los de confidente y colaborador. El reconocimiento y la participación son sus principales valores agregados. Los valores más representativos que guían su accionar son: la familiaridad, la empatía, el compromiso, la colaboración. La creencia más ampliamente reconocida en él es verlo como un proveedor de soluciones más que de un expendedor de

productos. Este tendero acostumbra a propiciar espacios para escuchar y charlar con otras personas.

4.6.2 Tendero cómplice

Su característica principal es la de ser amigero y muy sociable. Dada su permanente actitud de colaborador y conversador interactúa con sus clientes ayudándoles a resolver sus problemas más sentidos sobre todo los que se relacionan con sus necesidades más urgentes. Es tal su compromiso con su vecindario que es capaz de ofrecerles a sus clientes algunos de los productos perecederos que él necesita para su consumo personal y el de su familia. Además les proporciona los espacios sociales requeridos para que su clientela interactúe en un ambiente de esparcimiento y camaradería. La cortesía, la simpatía, la colaboración y el apoyo como consideraciones culturales fortalecen su sociabilidad como valor agregado, ratificado por su costumbre de interactuar con la gente.

4.6.3 Tendero sobreviviente

Se caracteriza por su permanente capacidad de lucha y su indomable espíritu de superación que le permite enfrentarse a los retos que cotidianamente se le presentan. Predominan en él la cooperación, la empatía, la responsabilidad y la independencia como valores culturales. Cree que el éxito de su negocio está en su deseo de superación y autorrealización, siendo éste el principal valor agregado que recibe de la tienda.

4.6.4 Tendero hogareño

Es una persona extrovertida, apasionada por lo que hace, que sostiene estrechas relaciones interpersonales con sus clientes y proveedores. Este tendero es considerado un excelente consejero, un amigo. Es paciente con los niños. Se da a la gente. Tiene un elevado espíritu de entrega hacia los demás que lo hace merecedor del aprecio del barrio. Lo buscan, incluso para el

desarrollo de actividades completamente ajenas a su labor comercial como aplicar inyecciones o prestar primeros auxilios. La responsabilidad y la familiaridad son sus valores culturales más arraigados y la independencia el valor agregado que recibe de su trabajo como tendero. Generalmente este rol es asumido por mujeres quienes además expresan su más profundo sentido maternal. En este caso la mujer tendera ejerce un doble rol, como trabajadora y como responsable del hogar.

4.6.5 Tendero paisano

De origen campesino ha heredado su vocación de comerciante de sus ancestros. Posee un bajo nivel de escolaridad. Desde muy joven instala su negocio para colaborar con los gastos de la familia. El gusto por negociar y manejar dinero son sus principales características. Es un tendero consagrado, formal, amable, atento y le gusta tener su tienda bien organizada y limpia. Sus habilidades comerciales le proporcionan independencia y autosuficiencia como sus principales valores agregados. Aunque le parece esclavizante, le gusta lo que hace y siente como propia la tienda, vive de ella. El respeto y la honestidad son los valores culturales que guían su conducta en las relaciones que establece con compradores, proveedores, o empleados.

4.6.6 Tendero patrón

Es un tendero cuya característica principal es la de tener empleados. Esto le exige tener capacidad de mando, de organización y de control sobre sus finanzas y sobre todos los procesos relacionados con la administración de la tienda. En lo personal es un individuo que realiza sus propias inversiones, maneja cuentas y créditos bancarios en el sector financiero. Aunque sus proveedores le ofrecen crédito rara vez lo utiliza. Tiene empleados a sueldo con sus respectivas prestaciones sociales. Anualmente toma vacaciones con su familia. Generalmente la tienda no está en su lugar de residencia. La autosuficiencia y la autonomía son los valores culturales que rigen su actividad.

Cree que el éxito de su negocio depende de la suerte y de su carisma, aunque reconoce que su dedicación se convierte en esclavitud. Acostumbra a interactuar con la gente.

4.6.7 Tendero departidor

Es el tendero que comparte con sus clientes el consumo de licor en su establecimiento. Acostumbra a convertir la tienda en un bar en el que se deposite, se escucha música, se conversa, se bromea, se divierte. Para atender a sus clientes les brinda “rondas” de licor como una invitación personal que se convierte en un estímulo para que se siga ingiriendo alcohol. Le gusta tener en la tienda objetos que según sus creencias son de buena suerte. Su actividad la ha aprendido por tradición familiar y demuestra ser comerciante por vocación. Sus valores agregados son la autonomía, la autosuficiencia y la comodidad de poder ubicar la tienda dentro de su vivienda o cerca de ella.

4.6.8 Tendero rebuscador

Es el individuo que encuentra en la tienda la posibilidad de solucionar en forma ocasional, ingeniosa y rápida su situación personal. Ve en su montaje una manera de optimizar sus escasos recursos en búsqueda de obtener ingresos estables que le aseguren su supervivencia y la de su familia. De ahí que la mayoría ubica la tienda dentro de su vivienda como una manera de aliviar la carga que implica el sostenimiento familiar. En su proyecto de vida no considera quedarse cumpliendo el rol de tendero, lo que lo lleva a estar buscando siempre mejores opciones laborales. Para él, la tienda es una forma de rebusque.

4.7 Tipología de las tiendas desde la perspectiva del consumidor

A partir de analizar los procesos de inserción de la tienda en el seno de la vecindad en la que se halla ubicada, se han detectado 13 tipos de tiendas que por la homogeneidad entre varias de ellas han sido agrupadas en tres grandes categorías: a) Por su apariencia física (pequeña, ordenada y aseada), b) por familiaridad (familiar, popular, placentera, servicial, sacadora de apuros) por intermediación (surtida, todera, mercadera, miniaturizadora, básica).

4.7.1 Tiendas por su apariencia

Una parte de los consumidores de tienda ve en ellas un espacio físico cuyas características de tamaño, distribución, orden y limpieza son determinantes para mantener y alimentar sus relaciones permanentes. Los conceptos de pequeñez, orden y aseo se encuentran en la mente de cada consumidor. Ello explica la admiración que despierta la capacidad de los tenderos de distribuir el reducido espacio disponible para lograr una exhibición armónica de los productos que expende y gusto que siente el consumidor al visitar su tienda preferida. Pensar, entonces en la tienda es traer a la mente las características más relevantes desde lo físico, pequeña, ordenada, aseada. Esta apariencia física como rasgo típico que prevalece en la mente de algunos consumidores de tienda y las comodidades que de allí se pueden derivar solo se puede explicar por el significado cultural de estos conceptos en la tradición colombiana. Se está tan acostumbrado a las tiendas que es difícil imaginarlas de grandes tamaños y con una gran cantidad de empleados tratando de prestar un adecuado servicio. El criterio de un *“lugar de comodidad”* (Bergadaà & Del Bucchia, 2009) solo puede considerarse desde la perspectiva del consumidor de este tipo de negocios y no desde la concepción de comodidad desarrollada en las grandes superficies de distribución. En la tienda se aprovechan todos los espacios para repartir la reducida superficie disponible. En la mayoría de ellas prevalece el aseo y el orden de todos los elementos –mesas, asientos,

mostradores, exhibidores- que confluyen para que en su interior se desarrollen las relaciones entre los consumidores y sus tenderos.

Al ser percibida la tienda como **pequeña**, poseedora de una serie de características con las que se le asocia en su cotidiano discurrir, se está haciendo referencia a cómo en el interior de unos pocos metros cuadrados el tendero exhibe sustanciales cantidades de productos en diferentes presentaciones, sobre todo las más reducidas en tamaño (Botero et Jaraba, 2005).

La tienda es visualizada como una reducida área física donde el consumidor es atendido con esmero y dedicación y en la cual tras de un mostrador se encuentra una o varias personas –generalmente de la misma familia- dispuestas a ayudarlo en sus más originales necesidades, no importando si en algunas de estos locales, por motivos de inseguridad social, tengan que empotrar rejas que los separan. En su reducido espacio interior se impone el orden y el aseo, y donde lo poquito se organiza para surtir en cantidades pequeñas las demandas de sus consumidores:

No obstante el reducido espacio en el que se exhiben y se expenden los productos, la tienda es evocada como una superficie **ordenada** en la que cualquier persona puede encontrar fácilmente lo que pueda necesitar. La observación detenida de los estantes en los que se acomodan y muestran los productos a los visitantes de la tienda es suficiente para corroborar la gran capacidad que tiene el tendero para colocar todo, en forma ordenada, en los estrechos espacios disponibles. De igual manera la distribución de los muebles y los enseres disponibles son puestos de forma tal que cada espacio es aprovechado al máximo.

La tienda también es evocada como un espacio **aseado** donde impera la limpieza y los buenos aromas. La tienda ordenada produce ganas de entrar a ella a disfrutarla como un lugar donde el consumidor se siente cómodo. En este tipo de tiendas es difícil que rondan animales e insectos aunque se expendan productos perecederos. El aseo se transforma casi en una posesión del

tendero y eso al ser percibido por sus consumidores, se convierte en un diferenciador social de gran importancia.

4.7.2 Tiendas por familiaridad

La tienda también es vista como algo muy cerca de sus propios mundos en una suerte de “*medio cómplice*” (Bergadaà & Del Bucchia, 2009). Un espacio en el cual los consumidores se sienten como en su propio hogar, incluso con cierto grado de intimidad. Todo ello se traduce en una cercanía social de gran significado no solo en la cotidianidad de sus vidas sino cuando una emergencia aparece. El tendero está dispuesto a ayudar, a apoyar cualquier causa que pueda demandar su participación, incluso la financiación de eventos de gran importancia para la comunidad en su conjunto.

La profundidad de sus contactos es de tal envergadura que para muchos la tienda es el club social al que tienen acceso gratuito y donde no se les exigen requisitos especiales. Es suficiente con hacer parte de la comunidad y tener cierta confianza con el tendero para divertirse, ingerir bebidas alcohólicas, practicar juegos de mesa –dominó, cartas-, escuchar la música preferida, bailar y obtener crédito sin llenar formatos especiales ni presentar avales de garantía de pago (Acevedo et al, 2008).

Esta familiaridad con la que se hacen evidentes los fuertes lazos (Granovetter, 1973) tejidos en el interior de la comunidad alrededor de la omnipresencia de los tenderos y la función social que cumplen, explica los elevados grados de confianza mutua construidos en la vida diaria. Se fía sin referencias crediticias de instituciones especializadas en una modalidad conocida como “*credimarlboro*” dado que las cuentas son registradas al reverso de un pedazo de cartón del empaque de la famosa marca de cigarrillos. Solo se necesita el instinto del tendero para confiar en su “*vecino*”, en su amigo.

De esta manera se encuentran tiendas familiares, populares, placenteras, serviciales, y sacadoras de apuros que contribuyen al reforzamiento cultural del consumidor. En su interior se tejen redes de apoyo, de solidaridad, de

confianza fortaleciendo las relaciones de proximidad (Guedon, 2005) que coadyuvan a su propia auto-reproducción.

La tienda **familiar** es vista como un espacio comercial donde pueden acudir todos los miembros de la familia. Se exhiben múltiples tipos y variedades de productos, incluso de diferentes marcas dentro de una misma categoría. Su surtido es amplio expendiéndose productos tanto de la canasta familiar básica –sobre todo perecederos- como de otras naturalezas: de aseo, de higiene personal.

Pensar en la tienda **popular** significa no solamente que ésta se encuentra en cualquier barrio, sino que hace parte integral de la cultura del vecindario. Es asociarla con el local de “*al lado*” ratificando el concepto de vecindad, puesto que solo basta con traspasar la puerta del domicilio del consumidor para encontrarse en la cercanía de la tienda, tan solo a unos metros del lugar de residencia. Esta connotación de reducida distancia física denota la existencia de un ambiente de gran cercanía, propio de las vecindades más conocidas. Se encuentra por todas partes, es popular. Lo popular de esta tienda es asociado con “*lo corriente*”, como una forma abierta de reiterar una vez más la importancia que tiene ella en la vida de los consumidores de cada ciudad. La tienda hace parte del inventario de su propio mundo en el cual el diseño, el esquema y la forma de trabajar de ella se han entronizado en la cotidianidad de su propia existencia.

Hacer referencia a “*lo popular*” cuando se piensa en una tienda significa que ellas se encuentran por doquier, en cada esquina, en cada cuadra, en cada manzana, en cada barrio, en cada comuna. Lo extraño sería no volver a ver estos locales porque para todos los consumidores su presencia es un hecho, es una parte inherente al concepto de vida en sociedad. Las tiendas se han incrustado en la conciencia, en el pensamiento y en el rutinario actuar de propios y extraños.

En contraste con los aspectos logísticos y comerciales asociados, la tienda es vislumbrada más como algo **placentero**, un “*sitio social*”, un punto de

encuentro de amigos, familiares y conocidos. Un lugar donde se comparte la vida, la existencia humana de sus miembros, al que se acude más por razones de tipo social y cultural que por las propiamente económicas. Admitir que la tienda es sinónimo de “*disfrute y gozo*”, es reconocerle una función distinta a la de proveedora de alimentos y productos esenciales; es ratificar el carácter social que estos espacios tienen como reforzadores culturales del comportamiento del consumidor (Páramo et al., 2007). Convenir el carácter departidor y bohemio de estos sitios es retomar su historia iniciada en las tradicionales chicherías que en la Bogotá de la Conquista y la Colonia se asentaron en el primer piso de las edificaciones de la época (Cordovez-Moure, 1978). Se ve la tienda como el lugar donde es posible departir, al calor de un trago de aguardiente o de una cerveza, con algunos amigos pero sin ser vistos por los familiares. Algunas de estas tiendas han adecuado un espacio para estos menesteres en lo que popularmente es reconocido como la “*trastienda*”, oculto, íntimo, cómplice.

En la tienda ***servicial*** se resalta la característica principal que distingue a los tenderos de los empleados de las grandes superficies, su vocación de servicio. El tendero y todos sus trabajadores, generalmente familiares, han mostrado tener una clara inclinación a servirle a su comunidad en todo lo que esté a su alcance. Desde fiarles a sus consumidores sin ningún respaldo financiero hasta prestarles dinero cuando sus condiciones económicas se deterioran o cuando una calamidad familiar o una emergencia se imponen. Estas situaciones, sobre todo las que se presentan de forma inesperada, son posibles de ser resueltas en parte también porque el tendero vive en su negocio. La tienda es parte de la casa.

Aceptar que la tienda es “*parte de la casa*” implica, por otro lado, admitir que el espacio destinado a la concreción de las transacciones comerciales es una extensión física de la habitación, aunque en términos reales haya sido una reducción del espacio destinado a la familia. Generalmente la tienda ha sido ubicada en lo que en otrora fuera la sala de la casa o una parte del garaje. Esta particular mezcla entre lo familiar y lo comercial ha contribuido de manera sensible no solo a mejorar los niveles de servicio, sino a estrechar los lazos

entre tenderos y consumidores dado que la atención al cliente puede hacerse prácticamente a cualquier hora del día o de la noche. Basta con llamar a la ventana o a la puerta del tendero para que éste interrumpa su sueño y satisfaga los requerimientos de su “*vecino*”. Teniendo en cuenta que las tiendas están por todas partes, se encuentran bien surtidas y se puede adquirir todo lo que se necesite, es imaginada como una superficie **sacadora de apuros**, como un local donde todos los problemas son resueltos. De igual manera, el tendero ayuda a resolver problemas inauditos asociados a la cotidianidad de sus consumidores. Esto es posible no solo porque el tendero mantiene la actitud positiva de ayudar siempre a sus vecinos, sino porque además él habita en el mismo espacio físico donde tiene instalada su tienda, a veces en el segundo piso de la vivienda o en la parte trasera del negocio.

4.7.3 Tiendas por intermediación

Asignándoseles el rol que desde la perspectiva comercial las tiendas han cumplido al servir de vínculo logístico entre fabricantes, mayoristas o minoristas por un lado y los consumidores por el otro, la tienda es visualizada como intermediaria. Las representaciones mentales que se tienen de este tipo de tiendas han permitido verlas como el último extremo –ventas al detal- de la cadena de distribución que parte de la empresa fabricante y llega al consumidor final (Pinilla y González, 2004).

A pesar de que estas características propias de la función de intermediación se cumplen a diario en la tienda, los consumidores la siguen viendo desde sus propios patrones. El imaginario colectivo en el que se anclan las tiendas mercaderas, surtidas, toderas, miniaturizadoras y básicas es tan propio de las manifestaciones culturales colombianas que clasificaciones como las de lugar-hábito (Bergadaà & Del Bucchia, 2009) que explican el hábito que adquieren las personas para visitar una tienda, no alcanzan a explicar la complejidad de los fenómenos vividos en el interior de la tienda de barrio.

Aceptar que la tienda es sinónimo de una superficie **mercadera** es verla como aquel espacio comercial y social en el cual los consumidores se aprovisionan diariamente. Es considerarla como el sitio para “*hacer el mercado*” que requiere una familia. Es allí donde diaria, semanal o quincenalmente se hacen todas las compras que se demanden no importando el tipo de producto. De esta manera, la tienda es el proveedor de productos perecederos y no perecederos y es la que evita que los habitantes de la zona tengan que desplazarse a otros lugares de la ciudad en busca de víveres y abarrotes. Ello por supuesto le da más fuerza a la idea de “*vecindario*” que convierte a la tienda en un especial factor social de aglutinamiento y cohesión. Al ser un “*mercadero*” se establecen conexiones mentales entre la tienda y “*la atención*” que refleja un claro convencimiento de parte de los tenderos de la naturaleza humana en términos de que todos buscamos el buen trato, el respeto, y relaciones agradables.

Al practicarse el buen trato y la buena atención, el consumidor adquiere la costumbre de comprar cada cierto tiempo en su tienda preferida. La tienda en los estratos más bajos se encuentra inserta en la cotidianidad de la existencia colectiva y su rol es más relevante para el desenvolvimiento de la vida social en comunidad, convirtiéndose en un particular referente para entender la vida urbana y en sociedad (Ramírez y Pachón, 2004) en función de las relaciones establecidas entre los agentes comerciales que toman parte en el intercambio del que se ocupa el marketing y que Spillman (1999) ha visualizado desde sus más claras connotaciones culturales. Para los consumidores de los estratos altos esta función de aprovisionamiento no se presenta como una actividad diaria en la que adquieren todos los productos necesarios. La tienda cumple un rol complementario a las compras que semanal, mensual o quincenalmente se hacen (Acevedo et al., 2008). En la tienda solo se compra lo que se agota en la despensa y casi siempre por vía telefónica.

Al pensar en la tienda como “*surtida*” se está ratificando la función más comercial que tradicionalmente se le ha asignado en los diferentes estratos de la población; es decir cumpliendo su papel de aprovisionadora circunstancial o permanente de aquellos productos que se agotan en la despensa familiar (Pinilla y González, 2004). Con esta visión se está reiterando, el rol que como

canal de distribución tradicional ha cumplido la tienda sirviendo, a su vez, de puente entre proveedores –mayoristas, fabricantes, plazas de mercado, distribuidores- y consumidor final.

La tienda **todera** es un espacio donde los consumidores pueden encontrar “de todo” así ésta ocupe un local pequeño y estrecho:

Pensar en la tienda como una *todera* es relacionarla con “*las cositas*” que los consumidores demandan. Es reforzar la imagen que allí es posible encontrar “de todo”, principalmente todo lo pequeño, lo mínimo. Es una ratificación más de la repetida construcción mental que hacen algunos consumidores en relación con el reducido mundo que parece encerrar este centro de encuentro entre los miembros de una misma comunidad.

En la tienda *miniaturizadora*, las evidencias demuestran que en ella es posible surtir de las cosas menos imaginadas con la particularidad que muchas han sido sometidas a un práctico proceso de miniaturización de sus presentaciones. En estos locales convergen diversas categorías de productos desde los perecederos que requieren cadenas de frío hasta los enlatados que pueden ser exhibidos en estantes bajo temperatura ambiente. Es tal la decisión de disponer de un surtido lo más completo posible que cuando algún producto no se encuentra el tendero se encarga de adquirirlo y ponerlo a disposición del consumidor.

Esta práctica que ha sido tradicional entre los tenderos quienes siempre han miniaturizado las presentaciones desde cuando por tradición adquirían productos a granel –arroz, azúcar, sal, por ejemplo- para después venderlos por libras, kilos, medias libras o cuartos de libra, se ha incrementado de manera notable en los últimos tiempos por la decisión de los fabricantes de hacerlo en otras categorías de productos. Los productores, después de comprender la realidad del mercado al detal, han decidido reducir el tamaño de la presentación de sus productos líderes permitiendo que los consumidores tengan la posibilidad de adquirir shampoo, jabón, pañales, pañuelos desechables, café, panela, entre otros, por unidades o por fracciones de

unidad. Casi en cualquier tienda colombiana es posible adquirir productos por gramos, onzas, medias libras, tres cuartos de libra, por centímetros, por cucharadas, cuartos de litro, medio litro.

Asegurar que existe una tienda **básica**, es reconocer que ella se ha convertido en un factor esencial en la vida de los miembros de la comunidad en la que se ha asentado. Dado que allí puede encontrarse solo lo vital, lo fundamental para la supervivencia, todo lo superfluo debe buscarse en sitios distintos. Ello significa que en tanto el tendero siga cumpliendo este anhelo, podrá perdurar mucho más de lo que algunos puedan imaginar. Es muy probable que estos consumidores soporten la presión modernista que trae la tecnología de las grandes superficies que se ha venido imponiendo en Colombia desde principios de la década de los años 90 del siglo pasado.

Conclusión

Es innegable el papel cumplido por los tenderos de barrio en el inevitable enlace que cada día mantienen entre la vida de la comunidad y su labor cotidiana. El desenvolvimiento de sus actividades denota no solo el aspecto humano de su gestión, sino la trascendencia que ellas han ganado al contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida del vecindario donde ellas se ubican. Las tiendas al ser una prolongación de la personalidad del tendero tienden también a humanizarse, dado que en su interior no solo se transan bienes y servicios, sino que se refuerza la identidad de todos quienes se encuentran en su interior.

Esta realidad refuerza los hallazgos hasta ahora avanzados en el sentido de ver a la tienda de barrio como un espacio en el sentido de ser un lugar (Bergadaà, 2008), fuertemente simbolizado en el cual se puede leer en parte o en su totalidad la identidad de quienes interactúan en ella y con ella de forma permanente (Augé, 2007). En su diario acontecer se tejen relaciones de tal intensidad que éstas han contribuido a mantener y prolongar en el tiempo la historia que tenderos, compradores, proveedores y empleados han compartido

desde siglos atrás. Es un espacio de reforzamiento cultural del consumidor (Páramo, 2009).

La familiaridad detectada en el estudio desarrollado sobre el consumidor de tienda (Páramo et al., 2007) tiene una gran significación no solo en relación con la función comercial que cumplen, sino y sobre todo, respecto al conocimiento y acercamiento personal que existe entre consumidores y tenderos. La confianza mutua devenida en amistad e incluso, en intimidad y complicidad, ha servido para ratificar los auténticos lazos creados en la cotidianidad de sus existencias. El valor simbólico que tiene la tienda para el desenvolvimiento de la vida de la comunidad en la cual se halla inserta, es el que no ha permitido que la sobremodernidad se haya impuesto "*a las conciencias individuales*" mediante "*experiencias de soledad ligadas a los no lugares*" (Auge, 1993).

En este sentido, "*la tienda es un lugar, no un no-lugar*" (Páramo, 2009). En ella se estimula la permanencia de los consumidores, las interacciones entre ellos, la vida en comunidad. Es un espacio donde se estructuran las relaciones en un tiempo y un lugar concretos (Giddens, 1984) y donde se encarnan las experiencias y las aspiraciones individuales y colectivas de quienes crecen a su alrededor y en contacto con ella. Es un espacio vivido (Gómez, 2001), el de las experiencias humanas, cotidianas (Cassirer, 1989). El mundo que se desenvuelve en su interior se aleja de los "sobremodernos" espacios de consumo –super e hipermercados- como los que comenzaron a construirse en Colombia a partir de la apertura económica vivida desde 1990 y donde no se inscriben relaciones sociales duraderas. Se distancia también del mundo de las grandes cadenas hoteleras, de las superautopistas, de los aeropuertos y de las estaciones de gasolina donde los individuos se mueven sin "*relacionarse, ni negociar nada*" aunque "*obedecen a un cierto número de pautas y códigos que les permiten guiarse, cada uno por su lado*" (Auge, 2007). En la tienda se inician, desarrollan, conservan y reproducen relaciones sociales que vienen de antaño como una clara expresión de proximidad en todas sus dimensiones (Grossetti, 1998; Le Boulch, 2001). Se refuerzan la tradición, los valores culturales, las creencias y las costumbres más prominentes aprendidas desde los primeros años de vida y ello, seguramente garantizará su supervivencia en

el largo plazo. Los fuertes lazos (Granovetter, 1973) tejidos entre consumidores y tenderos han personalizado las relaciones que aunque en un comienzo han sido construidas alrededor de la tarea comercial de la tienda al servir de puente entre distribuidores minoristas y consumidores, las ha trascendido en una suerte de relaciones de proximidad identitaria (Páramo, 2009; Grossetti, 1998) creando redes sociales que se encargan de reproducirse a sí mismas.

Estos fuertes lazos sociales han sido en parte los encargados de reproducir la cultura y sus manifestaciones más conocidas a través no solo de las prácticas comerciales que en la tienda se desarrollan, sino mediante los comportamientos, las creencias y los valores que emergen como expresión del mundo subyacente (Schein, 1985) anidado en lo más profundo de la conciencia de tenderos y consumidores colombianos.

5. MODELO DE ANÁLISIS TEÓRICO

El propósito de este capítulo consiste en analizar qué teorías se pueden identificar en la historia del estudio del conocimiento sobre toma de decisiones. Este paso es importante porque ayuda a ubicar un conjunto de ideas que sirven de referencia a las diferentes concepciones sobre cómo los tenderos han adquirido sus habilidades en la toma de decisiones, específicamente en el entorno de su negocio. En el segundo capítulo de esta investigación se describieron de cierta forma las teorías científicas que han dominado en el mundo de los negocios.

Para obtener la información sobre las teorías culturales o científicas de la toma de decisiones se utilizaron las técnicas documentales. Teniendo en cuenta que esta temática es trascendental y de permanente actualidad, especialmente en el campo de las empresas, se hizo una revisión en una muestra de textos universitarios y de artículos científicos para identificar qué teorías de la toma de decisiones aparecen a lo largo de la historia.

5.1 Revisión histórica de las Teorías científicas de la toma de decisiones

La toma de decisiones como concepto y teoría ha venido evolucionando a través de la historia y su estudio se ha hecho desde diferentes perspectivas (Lámbarry, Rivas, & Peña, 2010). Sin embargo, la toma de decisiones al interior de las organizaciones es solo una honda en una corriente de pensamiento que fluye desde una época cuando el hombre, frente a la incertidumbre, buscaba la orientación de las estrellas (Buchanan & O'Connell, 2006). Conceptualmente se podría decir que el término “decidir” se relaciona con un proceso mental (cognoscitivo), donde el individuo hace una selección de una acción entre varias alternativas o, simplemente, de expresar una opinión (Anderson et al., 2004).

Autores como Barnard y teóricos como James March, Herbert Simon y Henry Mintzberg, sentaron las bases para el estudio de la toma de decisiones gerenciales. Las preguntas de quién toma las decisiones y cómo, han dado forma a los sistemas de Gobierno, la justicia y el orden social en el mundo (Buchanan & O'Connell, 2006). Además, el estudio de esta temática se ha alimentado de otras ciencias: matemáticas, sociología, psicología, antropología y economía, entre otras. De otra parte, los filósofos han reflexionado sobre lo que dicen nuestras decisiones acerca de nosotros mismos y nuestros valores; mientras que los historiadores analizan las elecciones de los líderes en situaciones críticas. Entre tanto, la Investigación relacionada con los riesgos y el comportamiento organizacional surge de un deseo más práctico: para ayudar a los gerentes a lograr mejores resultados (Buchanan & O'Connell, 2006).

La historia de la toma de decisiones viene desde la prehistoria; sin embargo, para esta investigación solo se tendrán en cuenta las teorías que surgieron en el siglo XX y que han sido explicadas en el capítulo 2.

De los autores más representativos en las teorías de toma de decisiones es Herbert Simon, quien en los años 50 argumentó que los seres humanos no optimizan en sus decisiones organizacionales debido a que su capacidad cognitiva es limitada, por lo que no son capaces de captar toda la información adecuada al problema que enfrentan y, además, las decisiones organizacionales se toman bajo severas restricciones de tiempo y presupuesto, lo que hace casi imposible optimizarlas (Lámbarry et al., 2010).

En su libro de *Administración*, Hitt, Black y Porter (2006), se enfocan en la interacción social del proceso de toma de decisiones, en distinguir entre la toma de decisiones en grupo y la toma individual de decisiones, la cual radica en la participación significativa en la toma de decisiones que incrementa el compromiso de los integrantes con los resultados de la decisión y aumenta la satisfacción individual por participar (Hitt, Black y Porter, 2006, citados por Lámbarry, et al., 2010).

Se destaca el hecho de que la filosofía de la investigación organizacional se ha construido sobre bases económicas y contables. Ambas tradiciones están llenas de una historia de investigación cuantitativa, con el supuesto de que el ser humano es racional y la toma de decisiones, igualmente, es racional (Martin & Hanlon, 2007). Sin embargo, la presente investigación ingresa al área de la toma de decisión intuitiva, donde las teorías implícitas juegan un papel preponderante.

Como la investigación se centra en el estudio de los tenderos de barrio, cuyos negocios son pequeñas empresas, donde se reconoce que las decisiones suelen ser adoptadas por una sola persona (Matlay, 1999), el enfoque de la identificación de las teorías implícitas de los tenderos, se hace para la toma de decisiones individual como el principal dominio que se investiga.

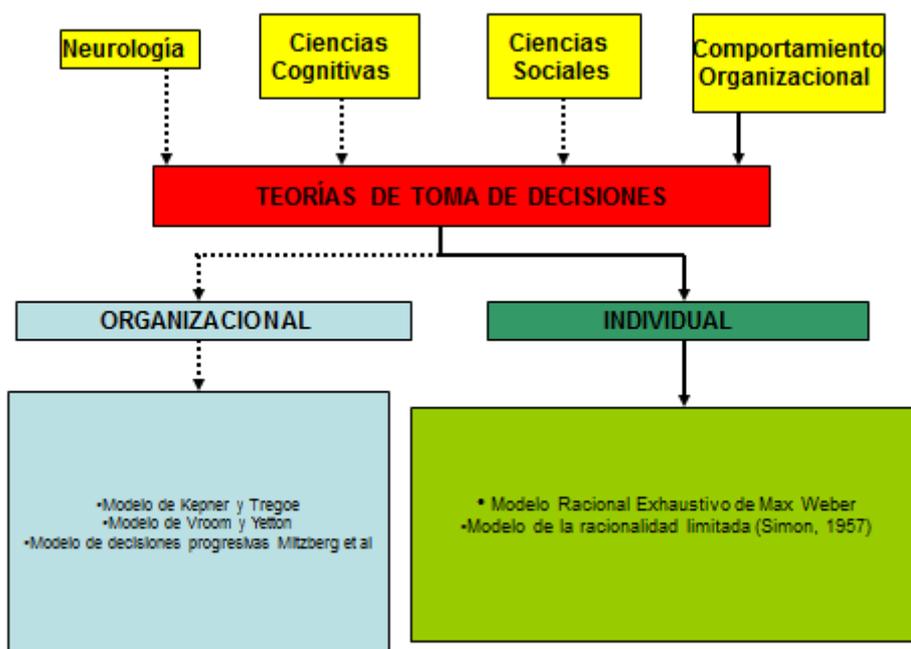
En la figura 31 y siguiendo a Martin y Hanlon (2007), se muestra las áreas académicas que participan en el estudio de la toma de decisiones. Hay una línea de puntos que conecta las áreas de neurología, ciencia cognitiva, ciencias sociales y comportamiento organizacional para reconocer el hecho de que ninguna disciplina científica puede estudiarse aisladamente.

Barnard fue el primer académico en separar la toma de decisión individual de la organizacional, (Buchanan & O'Connell, 2006). Este autor quería comprender mejor por qué algunas personas actúan mejor por los intereses de la firma frente a sus propios intereses. Partiendo de esta división y con base en el libro de Daft (2001), "Teoría y diseño organizacional", en la figura 31 se muestra la literatura sobre toma de decisiones dividido entre individual y organizacional. La clasificación de las teorías en cada una de estas secciones es de una amplia revisión de la literatura sobre la toma de decisiones.

Junto con el área de Comportamiento Organizacional, se encuentran las áreas de Neurología, Ciencias Cognitivas y las Ciencias Sociales, las cuales aparecen como partes interesadas en la investigación de toma de decisiones. Entendiendo que el área de las Ciencias Sociales, en los últimos años, ha incursionado en muchas otras áreas académicas y partiendo del principio de

que la toma de decisiones puede ser irracional (algo que podría ser percibido por otras personas, pero no necesariamente por quien toma la decisión), estas han sido incluidas en el escenario de una organización, por eso tiene sentido que la investigación en este dominio de la toma de decisiones debe incorporar las herramientas que las Ciencias Sociales han utilizado para estudiar la condición humana.

Figura 31 Teorías de los procesos de toma de decisiones



Fuente: adaptado a partir de Martin y Hanlon (2007)

5.2 Teorías de toma de decisiones a investigar

Las teorías sobre la toma de decisiones han evolucionado en el último siglo. Langley et al (1995) describieron la evolución de la “toma de decisiones del hombre”. En la tabla 33, se muestra su evolución y se caracteriza algunos de los rasgos asociados con cada género.

Tabla 33 Evolución de la “toma de decisiones del hombre” adaptada por Langley et al. (1995)

Hombre económico/racional	Hombre administrativo	Hombre intuitivo
Basado en la economía clásica. Pensamiento racional Maximiza recursos y oportunidades en todo momento.	Limita su racionalidad. Satisface más de lo que se maximiza en sus decisiones	Comprensión Holística de nueva información. Escucha el subconsciente.

Fuente: tomado de Martin y Hanlon (2007).

Teniendo en cuenta esta evolución, las teorías de toma de decisiones que en esta investigación se toman como base y cuya selección se hizo a partir de un juicio de expertos en consideración, por una parte de la población de tenderos de barrio que son objeto de investigación, y por otro lado, por ser teorías representativas y que además poseen evidencia empírica.

➤ **Teoría de Racionalidad Exhaustiva de Max Weber (Teoría Economicista)**

Supuestos:

1. Las personas son económicamente racionales. La racionalidad económica se manifiesta cuando el individuo busca maximizar sus logros.
2. Las personas pretenden maximizar estos logros siguiendo un proceso ordenado y secuencial.
3. Las personas pueden identificar todas las alternativas y considerar las consecuencias de cada una. .

Los pasos para tomar una decisión según esta teoría, son:

- Identificar los síntomas del problema.
- Definir el problema que se quiere resolver o la meta que se desea alcanzar.
- Desarrollar criterios que permitan evaluar las situaciones alternas.
- Identificar todas las alternativas de solución.
- Evaluación de las alternativas de solución.
- Escoger la mejor alternativa.
- Implementar la decisión.

En esta teoría, la persona requiere tener toda la información y procesarla, de tal manera que pueda identificar todas las alternativas y considerar las consecuencias de cada una. Sin embargo, existen dos dificultades: por un lado

es difícil tener la información completa de todas las alternativas disponibles; por otro, la capacidad de procesamiento del individuo.

➤ **Teoría de la Racionalidad Limitada de Simon.**

Supuestos:

1. Las personas aunque busquen la mejor decisión, por lo general, prefieren quedar satisfechas.
2. El tomador de decisiones hace uso de la heurística que le ayude a reducir grandes problemas a más simples de tal manera que su decisión se tome más rápido.

Pasos para tomar una decisión con esta teoría:

- Identificación del problema a resolver o el objetivo meta que se persigue.
- Determinación del nivel mínimo o estándar que deberán satisfacer todas las alternativas aceptables.
- Elección de una alternativa factible que resuelva el problema planteado.
- Evaluación de la alternativa.
- Se determina si satisface los niveles mínimos que se establecieron.
- Si la alternativa no es aceptable, se busca otra y se le somete a evaluación.
- Si la alternativa es aceptable, se pone en práctica.

➤ **Teoría de Kepner y Tregoe**

Supuestos:

Esta teoría se fundamenta en cuatro patrones de pensamiento que son parte de la naturaleza humana y de la civilización y que le dan al hombre la capacidad para resolver las diferentes situaciones que se le presentan. Los patrones de pensamiento con sus correspondientes habilidades son:

- Preguntarse qué está ocurriendo y su habilidad para evaluar y aclarar.

- Preguntarse por qué ocurre y su habilidad de establecer causa y efecto.
- Preguntarse por el curso de acción a seguir y su habilidad de elegir opciones.
- Preguntarse por lo que se espera más adelante y su habilidad de anticiparse al futuro.

Pasos para tomar una decisión bajo esta teoría:

- Enunciar la decisión.
- Determinar los objetivos para la decisión.
- Clasificación de los objetivos en obligatorios y deseados.
 - ❖ Los objetivos obligatorios deben cumplirse para garantizar una buena decisión, especifican los resultados que se van a obtener. Deben ser cuantificables.
 - ❖ Los objetivos deseados no se pueden cuantificar, no son necesariamente críticos.
- Ponderar los objetivos deseados.
- Evaluar alternativas contra objetivos obligatorios.
- Evaluar alternativas contra objetivos deseados.
- Las consecuencias de la elección.

➤ **Teoría de Vroom y Yetton**

Supuestos:

La toma de decisiones es un proceso social o interpersonal, antes que cognoscitivo. Este modelo contiene elementos que se presentan en términos de eventos que ocurren entre las personas, en lugar de situaciones que ocurren al interior del individuo.

Este modelo se centra en la forma en que los gerentes (líderes) manejan la toma de decisiones, el cual se basa en un árbol de decisiones.

El modelo se basa en varias reglas que permiten ir descartando procesos que no son recomendables para ciertos tipos de problemas.

- Regla de la información. Si no se cuenta con suficiente información para que el gerente tome la decisión, solo se elimina de las opciones de proceso la AI.
- Regla de la congruencia de la meta. Si la calidad de la decisión es importante y si los subordinados no comparte la meta, se elimina GII de la serie.
- Regla del problema no estructurado. Si la calidad es importante, el gerente no tiene suficiente información y el problema no es estructurado, se elimina de la serie AI, AII y CI.
- Regla de la aceptación. Si la aceptación es crítica y no es seguro que vaya a ser aceptada, se eliminan AI y AII.
- Regla del conflicto. Si la aceptación es crítica, no es segura la aceptación y es probable el conflicto, se eliminan AI, AII y CI.
- Regla de la equidad. Si la calidad no es importante, la aceptación es crítica y no es segura su aceptación, se eliminan AI, AII, CI y CII.
- Regla de prioridad de aceptación. Si la aceptación es crítica, no es segura su aceptación autocrática y los subordinados son de fiar, se eliminan AI, AII, CI y CII.

➤ **Modelo de Decisiones Progresivas Mitzberg, Raisinghani y Theoret**

Supuestos:

1. En esta teoría se define una decisión como un compromiso específico - para una acción.

2. Se define un proceso de decisión como una serie de acciones y factores dinámicos que se inicia con la identificación de un estímulo para la acción y termina con el compromiso específico para la acción.
3. Lo estratégico significa importante en términos de las acciones realizadas, los recursos que se han comprometido o, los precedentes que se han fijado con anterioridad.

Con base en esta teoría, se describen tres fases en su proceso de decisión:

Primera fase.

Es la fase de **identificación en la toma de decisiones estratégicas**, que incluye dos rutinas: la del reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico.

En la rutina de reconocimiento se espera que las oportunidades, problemas y crisis se puedan identificar con el fin de recomendar actividades de decisión. En la otra rutina, la de diagnóstico, se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas.

Segunda fase.

Denominada la fase de **desarrollo**, en la que se desarrollan una o más soluciones a un problema o a una crisis, o a la elaboración de una oportunidad. El desarrollo puede describirse en función de dos técnicas: la de búsqueda y la de diseño.

Tercera fase.

Fase de **selección**. Se escoge la mejor alternativa. Sin embargo, en esta fase de selección se considera un proceso que podría incluir varias etapas.

1. Las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola elección. Posteriormente se utiliza la rutina de separación para reducir el número de alternativas a unas pocas alternativas viables.
2. Se utiliza la rutina de evaluación – elección, para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción. Esta rutina de evaluación utiliza tres formas: juicio, negociación y análisis.

- En el juicio, la persona hace una elección en su mente.
 - En la negociación la selección se realiza por uno grupo de tomadores de decisiones con objetivos conflictivos, cada uno ejerciendo su juicio.
 - En el análisis la evaluación se realiza por tecnócratas, seguido por una elección administrativa.
3. Por último viene la rutina de autorización, para que en un nivel más alto de la jerarquía se ratifique el curso de acción escogido.

SEGUNDA PARTE

APROXIMACIÓN EMPIRICA

6. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS Y DISEÑO

6.1 *Planteamiento del problema*

6.1.1 Antecedentes

Contrario a los augurios que vaticinaban la inminente desaparición de las tiendas de barrio a partir de la apertura vivida en Colombia desde principios de los años noventa, éstas han resistido el embate de la tecnología y los recursos financieros de las grandes empresas multinacionales de las ventas al detal.

No obstante que siguen conservando, según cifras conservadoras, el 62% de las ventas detallistas en el país, son pocos -casi nulos- los esfuerzos serios y rigurosos que se han hecho para dimensionar la complejidad social y económica que las ha mantenido vigentes y activas.

Más allá de algunos trabajos hechos por varios académicos (Acevedo, 2005; Acevedo et al., 2008; Londoño & Navas, 2005; Páramo, 2009) no existe teoría alguna que dé cuenta de sus roles sociales y económicos, y de sus prácticas administrativas y de mercadeo que caracterizan su accionar y que según Páramo (2009) son los que las han convertido en un espacio de reforzamiento cultural del consumidor. Se sabe hasta el momento que ellas cumplen un rol más sociocultural que económico (Páramo, 2009), pero casi nada se conoce sobre las categorías teóricas que le den sentido a los mitos y enigmas que la rodean.

La importancia que tiene este denominado canal de distribución se observa cuando empresas del sector privado involucran a los tenderos dentro de sus estrategias comerciales tendientes a la comercialización de determinados productos que no son propios de su objeto social, como es el caso de su colaboración como “corresponsales no bancarios” para la extensión de

servicios financieros a regiones apartadas en la geografía nacional, prestando de esta manera a los clientes de sus negocios lo que se denomina “servicios transaccionales” (Sanclemente, 2012, p. 17)..

Además, se percibe la importancia de la tienda de barrio cuando los grandes distribuidores en el país hacen grandes esfuerzos para desarrollar almacenes con las características, el formato y el surtido especial para atender clientes de bajo poder adquisitivo y enfrentar la competencia de tiendas de barrio y autoservicios en determinadas zonas de las principales ciudades, en Barranquilla por ejemplo, Grupo Olímpica, Éxito y Jumbo han venido creciendo. (Sanclemente, 2012, p. 17.).

La trascendencia de estos establecimientos, tanto en la economía nacional como en el comercio en general, ha sido demostrada también por su mayoritaria participación en las ventas al detal, renglón que se constituye en un importante medio de comercialización de las grandes empresas colombianas y extranjeras presentes en el país (Páramo y Ramirez, 2009).

El valor de las tiendas de barrio se sustenta en la inculcable presencia que ellas tienen en la vida del vecindario. Por sí mismas son la expresión de un modelo de proximidad identitaria a través del cual consumidores y tenderos prolongan sus raíces culturales (Páramo, 2009). La tienda ha demostrado ser una institución social (Granovetter, 1983) que se reproduce mediante la interacción permanente entre tienda y miembros de su vecindario.

El modelo social y comercial de la tienda se ha convertido en uno inédito en la teoría administrativa y de marketing, constituyéndose su evolución en una especie de “paraguas” (Páramo, 2009) a diferencia de los existentes como el de “rueda de la distribución”, “acordeón”, “ciclo de vida” (Hernández, 1993). Es esta trascendencia la que sustenta este esfuerzo de descubrir la teoría social, económica, administrativa y de mercadeo, sobre la cual han operado con reconocido éxito. Una revisión de la literatura sobre negocios informales pero no ilegales (Bekolo, 2007) señala la inexistencia de teorías que expliquen estos

negocios, no obstante la presencia de grandes empresas multinacionales del mercado detallista en Colombia.

De esta forma, la realidad social construida en torno a la tienda de barrio durante su historia, tiene un protagonista principal: el tendero. La mayoría de las investigaciones se han enfocado al formato de la tienda, pretendiendo verla más allá de su función comercial, es decir, la han investigado como aquella que ha reivindicado los lazos sociales tejidos entre tenderos, consumidores, familiares, amigos y paisanos (Páramo, et al. 2010). Por lo tanto, el tendero, en su trabajo diario, es quien fomenta los encuentros que se dan en la tienda y que se expresan a través de los valores, creencias, costumbres y supuestos culturales.

Un primer impacto de esta investigación, consiste en valorar al tendero como aquel ser humano que tiene la capacidad de tomar decisiones para el manejo administrativo de su negocio. Para ello, es importante ubicarlo en su contexto de realidades culturales y comerciales que lo conducen a tener sus propias teorías no científicas sobre la toma de decisiones y cómo estas teorías se relacionan con la gestión comercial de su negocio.

Un segundo impacto de los resultados de este estudio, se relaciona con las políticas de desarrollo para una región, en este caso para el municipio de Barranquilla. Es importante para un alcalde responsable del desarrollo de su región le preste atención a la influencia que tienen los tenderos en los habitantes de su comunidad, porque el tendero es un líder que podría contribuir con la calidad de vida de su comunidad más cercana.

Hay que tener en cuenta las distintas teorías explícitas existentes en la Toma de Decisiones, ya que al pretender estudiar las concepciones y prácticas de los tenderos en torno a esta temática, es importante examinar en qué medida dichas teorías están presentes en el pensamiento del tendero, es decir, cuáles son las teorías que sostienen como propias, en función del grado de consistencia y de la influencia de contextos cercanos (entorno).

Cualquier estudio que se diseñe para ampliar los conocimientos relativos a la gestión de un negocio, pasa necesariamente por la observación de este dominio en un entorno de interacción comunicativa que se generan en el ambiente de la tienda. Esto es lo que se intenta cuando el propósito es estudiar las prácticas en tomar decisiones, al seleccionar en el tendero aquellas situaciones o segmentos de su actividad donde la gestión juega un papel fundamental, ya que es justamente en estos contextos de interacción donde se podrá analizar qué hace el tendero para desarrollar su negocio.

6.1.2 Formulación del problema

Desde la perspectiva de las Teorías Implícitas, se considera que el pensamiento de los tenderos se organiza alrededor de esquemas de conocimientos que abarcan tanto las creencias como los procedimientos para la planificación, organización, diseño, y evaluación de su tienda. A la hora de planificar su trabajo, en el tendero influyen factores internos y externos. Dentro de los internos, las creencias y los valores representan un factor importante que puede condicionar conocimientos, actitudes y conductas.

La investigación no sólo se limita a describir las creencias que tienen los tenderos sobre determinados procesos administrativos, sino que tratan de relacionar las Teorías Implícitas con la gestión comercial que él desarrolla en su negocio. El interés está fundamentalmente en conocer lo que los tenderos piensan respecto a la Toma de Decisiones y lo que hacen en el contexto de la tienda respecto a este dominio. Las prácticas administrativas que llevan a cabo en la tienda probablemente están mediatizadas por las propias Teorías Implícitas que estos sostienen respecto a cómo se construye y se adquiere el conocimiento en esta área.

En síntesis, el problema principal que se pretende resolver en la presente investigación, se plantea de la siguiente manera:

¿Cuáles son las Teorías Implícitas que subyacen en la Toma de Decisiones de los tenderos barranquilleros y cómo éstas se relacionan con la gestión comercial de su negocio?

Asimismo, es la oportunidad para comenzar a profundizar en una parte del conocimiento que no ha recibido un trato tan sistemático como lo ha sido el estudio de las teorías implícitas sobre dominios más generales. El "saber hacer", es considerado por algunos investigadores como una tarea relativamente fácil si se ha practicado, pero saber por qué lo hace así, y qué finalidad subyace a ello necesita de un proceso de reflexión.

6.2 Objetivos

6.2.1 Objetivo general

Conocer las teorías implícitas con los cuales el tendero barranquillero toma decisiones administrativas en su negocio y analizar su relación con la gestión comercial.

6.2.2 Objetivos específicos

1. Evaluar la representación y organización conceptual que poseen los tenderos barranquilleros sobre los significados y la importancia de éstos asociados a dos elementos fundamentales que se relacionan con la administración de sus tiendas como son la toma de decisiones y la gestión comercial.
2. Identificar enunciados y proposiciones que estructuran los diferentes dominios de las teorías sobre Toma de Decisiones en los tenderos barranquilleros.

3. Determinar en los tenderos la Estructura de Conocimientos sobre Toma de Decisiones, es decir, descubrir si los enunciados y proposiciones identificados en el objetivo anterior, existen en la mente de los tenderos.
4. Determinar qué teorías implícitas se atribuye al tendero sobre la Toma de Decisión en la tienda de barrio.
5. Determinar la relación entre dominios de las teorías implícitas en la Toma de Decisiones y la gestión comercial desarrollada por el tendero.

6.3 *Justificación de la investigación*

Se justifica por la importancia del contexto sociocultural en la conformación del conocimiento, del cual dependen los factores motivacionales, afectivos y normativos que influyen en el conocimiento social, de tal forma que éste no es el resultado de un procesamiento neutro y formal. Por lo tanto, es necesario estudiar tanto las Teorías Implícitas como la importancia que éstas han logrado en el ámbito social y económico de una comunidad.

Al paradigma de las teorías implícitas le interesa conocer los procesos de razonamiento que ocurren en la mente de los tenderos barranquilleros y persigue entender cómo estas personas comunes procesan la información social y la convierten en conocimiento social construido a partir de la transmisión de las teorías culturales en un entorno social.

Por la importancia de profundizar en un área del conocimiento que no se le ha dado un trato tan sistemático como sí lo ha sido con el estudio de las teorías implícitas sobre dominios más generales (v.g., la enseñanza). Además, se justifica el estudio de los tenderos de barrio de la ciudad de Barranquilla porque son las personas que administran las tiendas de barrio las cuales se han convertido en instituciones de gran arraigo en la sociedad colombiana, porque

controlan un porcentaje importante del mercado de productos de consumo masivo, especialmente en alimentos, a pesar del crecimiento de las grandes superficies en los últimos años y porque tienen un gran arraigo y significado en la construcción social de los consumidores que la visitan (Guarín, 2010; Páramo, 2010).

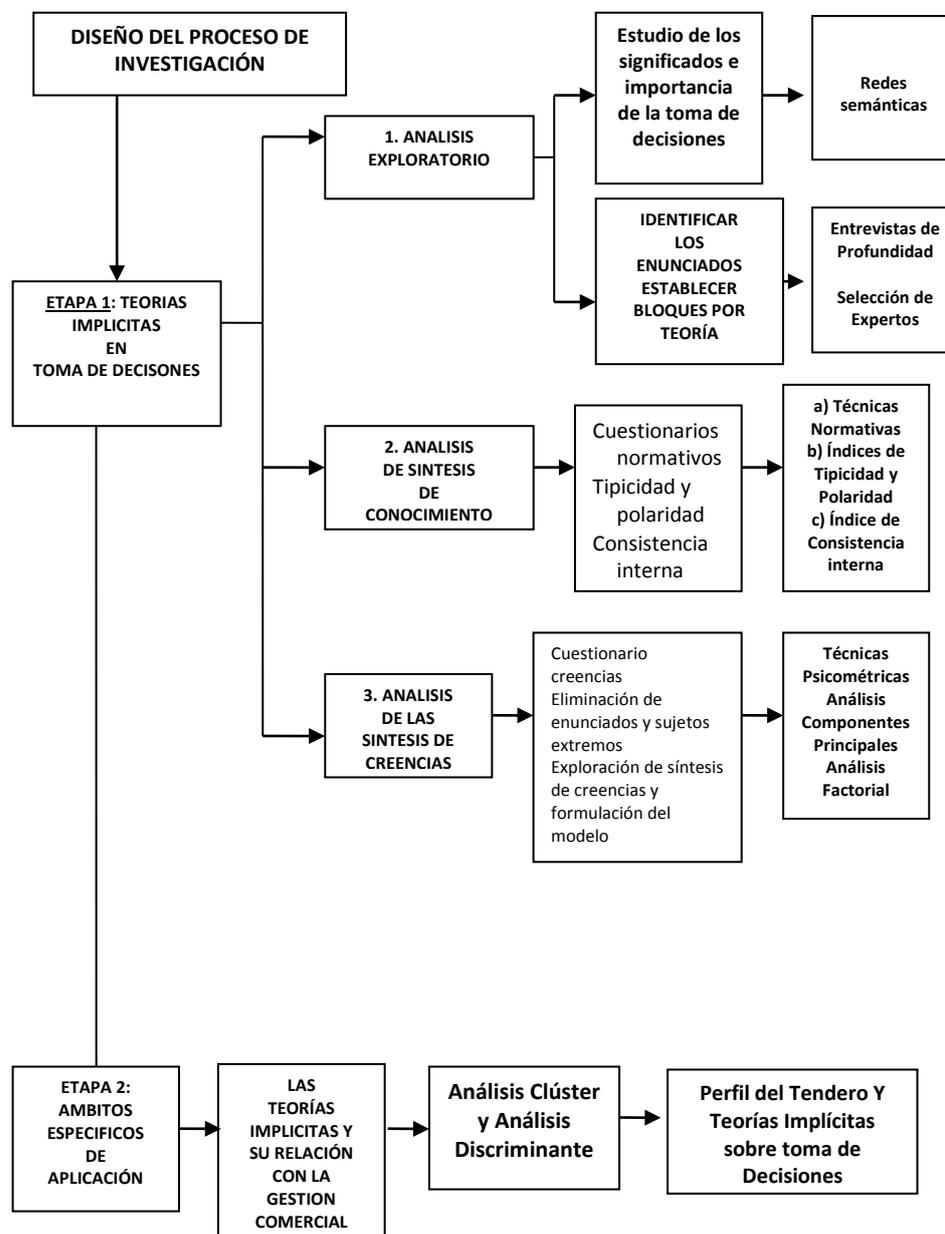
El presente estudio también se justifica por la necesidad de estudiar las teorías implícitas y su importancia en el ámbito social y económico de una comunidad. El interés está fundamentado en conocer lo que los tenderos piensan respecto a la toma de decisiones y lo que hacen en el contexto de la tienda respecto a este dominio. Las prácticas administrativas que llevan a cabo en la tienda probablemente están mediatizadas por las propias teorías implícitas que estos sostienen respecto a cómo se construye y se adquiere el conocimiento en esta área.

6.4 Aproximación metodológica

Como una forma de responder a los objetivos de la investigación se ha elaborado un diseño de investigación mixto que integra, en momentos claramente diferenciados, los enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación.

El proceso metodológico que permite el estudio de las teorías implícitas sobre Toma de Decisiones, es el propuesto por Correa y Camacho (1993) y que se presenta en la figura 32.

• **Figura 32. Proceso de investigación para estudiar las Teorías Implícitas sobre Toma de Decisiones.**



Fuente: tomado de Correa y Camacho (1993, p. 125).

El proceso investigativo consta de dos grandes etapas. La primera corresponde al estudio de las Teorías Implícitas sobre el dominio objeto de investigación, que en esta investigación se refiere a la “Toma de Decisiones”. El objetivo de esta etapa consiste en determinar las síntesis de conocimiento y las síntesis de

creencias, que elaboran los tenderos en el dominio mencionado. (Correa & Camacho, 1993, p. 126).

La segunda y última etapa del proceso se orienta al estudio de las Teorías Implícitas con aplicación a determinados ámbitos. En esta investigación el interés está puesto en evaluar la relación que existe entre las teorías implícitas sobre Toma de Decisiones que poseen los tenderos con las prácticas de gestión comercial de sus negocios.

6.4.1 Diseño muestral

Antes de ampliar más en detalle el proceso de investigación, se hace una descripción general del diseño muestral utilizado en la investigación.

Población de estudio	Tiendas de barrio de la Ciudad de Barranquilla. <i>Son todos aquellos establecimientos comerciales dedicados a la venta de productos de consumo masivo de alimentos y aseo. Dicho local tiene un área no mayor de 50 metros cuadrados, máximo una caja registradora y se caracteriza por tener un mostrador o vitrina que separa al tendero del cliente y en donde el acceso a la mayor parte de los productos es a cargo del tendero y, en general, no tiene autoservicio (Páez & Pérez, 2006, p. 8).</i>
Tamaño de la población	No se tiene una cifra oficial Según Meiko y Fenalco: 10500
Unidad de muestreo	La tienda de barrio
Unidad de análisis	El tendero
Método de muestreo	No aleatorio por conveniencia
Tamaño de muestra para el estudio de significados e importancia	237 tiendas
Tamaño de muestra para el estudio de identificación de enunciados	10 tiendas
Tamaño de muestra para el estudio de síntesis de conocimientos	51 tiendas
Tamaño de muestra para el estudio de síntesis de creencias	58 tiendas
Criterio de selección	Se asignaron las tiendas de acuerdo al sector y seguridad de ubicación de la tienda.

6.4.2 Resguardos éticos de la investigación

Esta investigación se desarrolló a través de sujetos humanos, los tenderos de barrio de Barranquilla, donde el interés se orientó en su dinámica social, los efectos socioeconómicos como dueños o administradores de tiendas de barrio y en sus intereses comunitarios. Aquí los tenderos tuvieron el rol de personas "informantes". Además, no existen beneficios personales o incentivos por su participación. Se requirió de ellos su colaboración.

La relación interpersonal entre el investigador principal y su grupo de investigadores con los tenderos se desarrolló a través de la confianza siendo el principal valor de esta relación. Fue necesario y vital el encuentro cara a cara, razón por la cual la selección de los tenderos se basó principalmente en su voluntad de colaboración.

El resguardo de los aspectos éticos en la investigación compromete al conductor de la investigación y su equipo, en guardar su anonimato y en realizar un contacto personal adecuado con los tenderos, donde se genera la confianza.

6.4.3 Etapa 1: Teorías Implícitas en Toma de Decisiones

La etapa 1 tiene como objetivo descubrir las teorías implícitas de los tenderos con relación a la toma de decisiones. Requiere el desarrollo de tres estudios:

- Análisis Exploratorio
- Análisis de Síntesis de Conocimiento
- Análisis de Síntesis de Creencias

Análisis exploratorio

El análisis exploratorio corresponde al primer estudio de la primera etapa del proceso de investigación utilizado. Este análisis requiere el desarrollo de 3 actividades:

- Representación y organización conceptual que poseen los tenderos barranquilleros sobre los significados y la importancia de éstos asociados a dos elementos fundamentales que se relacionan con la administración de sus tiendas como son la toma de decisiones y la gestión comercial.
- La formulación de teorías a partir de enunciados verbales: la entrevista de profundidad.
- La selección de enunciados.

A) Representación y organización del significado de Toma de decisiones y Gestión comercial

Mediante el método de las redes semánticas se analizan los significados que los tenderos poseen sobre la toma de decisiones y la gestión comercial. Este estudio se basa en las concepciones que las personas hacen de un objeto social y a través de este conocimiento identificar los significados que se manifiestan con el uso del lenguaje cotidiano.

B) La formulación de las teorías sobre toma de decisiones a partir de enunciados verbales: la entrevista de profundidad

En el capítulo 2 se presentaron las distintas teorías de Toma de Decisiones que se han venido desarrollando, especialmente en la segunda mitad del siglo XX. El propósito de recopilar estas teorías culturales o científicas, o “estructura externa”, sobre la toma de decisiones, es el poder contar con unas guías u “organizadores previos” no aleatorios, con los cuales se explora posteriormente la “estructura interna” de los tenderos, esto permite descubrir la diversidad de concepciones que éstos conocen sobre este dominio en particular (Correa & Camacho, 1993, p. 129). Las fuentes utilizadas en esta revisión histórica son textos de administración, artículos científicos e Internet.

Este paso consiste en obtener una serie de declaraciones verbales que expresen la variedad de ideas en las distintas teorías de Toma de Decisiones. Supuestamente los tenderos serían los encargados de expresar las declaraciones que ellos poseen dentro de las teorías, sin embargo, dada la dificultad propia de las teorías científicas y la complejidad de los tenderos, se consideró necesario contar con el apoyo de estudiantes de Administración de Empresas quienes supuestamente cuentan con la teoría pero no con la experiencia y su contribución es importante para obtener las declaraciones especialmente de la teorías científicas. Con respecto a los tenderos, quienes también representan al hombre de la calle sobre el dominio de interés, se prefirió obtener sus declaraciones sólo del “proceso ideal” de la toma de decisiones buscando en ellos su espontaneidad y expresión de sus ideas con su propio lenguaje.

El procedimiento metodológico que se adopta es la entrevista de profundidad, recomendado por Correa y Camacho (1993), que de acuerdo con estos autores, “resulta un medio idóneo para la formulación de los enunciados o frases que ilustren las teorías mediante el vocabulario y giros lingüísticos que utilizan de forma cotidiana los sujetos” (1993, p. 130).

C) La selección de enunciados

Después de hacer el análisis cualitativo de las entrevistas de profundidad realizadas a los estudiantes de administración y a los tenderos, se desarrolla el tercer paso del análisis exploratorio, cuya finalidad consiste en seleccionar las declaraciones que mejor representen cada teoría. Esta selección se realiza con un experto en el tema de las teorías administrativas, profesor universitario en Administración o en Evolución del Pensamiento Administrativo. Con este experto, se seleccionan los enunciados que se consideren los más idóneos según los siguientes criterios (Correa & Camacho, 1993, p. 132):

- Enunciados cortos.

- Contenidos claros en relación con la teoría de referencia.
- Contenidos no reiterativos.
- Formulación clara desde el punto de vista gramatical.

Análisis de Síntesis de Conocimientos

Con este segundo estudio se busca averiguar la estructura de conocimiento del hombre de la calle, representado por el tendero, en el dominio de la administración.

Supone el desarrollo de tres tareas:

- Construcción de Cuestionarios Normativos
- Análisis de la tipicidad y polaridad de los contenidos
- Análisis de consistencia interna

A) Construcción de cuestionarios normativos

Este paso es decisivo porque es necesario comprobar si todas las teorías administrativas revisadas en el primer estudio tienen entidad representacional, o bien desaparecen algunas, se mezclan otras, etc. (Correa & Camacho, 1993, p. 133). El procedimiento consiste en tomar el conjunto de enunciados obtenidos en el estudio 2, y someterlos a la valoración en una muestra constituida por tenderos. Se diseña para cada teoría de toma de decisión un cuestionario normativo con un mínimo de 10 ítems por teoría, basados en una situación crítica. Todos los ítems se redactan en términos indirectos, es decir, el tendero expresa su actitud frente a lo que hace “otro” tendero, por lo que su tarea consiste en estimar su grado de acuerdo con las opiniones expresadas en los mismos, según una escala de 1 a 7 puntos, siendo 1 = no estoy de acuerdo y 7 = estoy totalmente de acuerdo (Jiménez Llano, 2004, p. 389).

B) Análisis de tipicidad y polaridad de los contenidos

Este análisis se hace para determinar las síntesis de conocimiento que poseen los tenderos sobre la toma de decisiones.

El índice de tipicidad es un dato que indica la importancia de cada enunciado con respecto a la teoría que pertenece y permite comprobar si las proposiciones se ordenan de más a menos prototípicas (Jiménez Llano, 2004, p. 393).

El índice de polaridad permite averiguar si los enunciados más prototípicos en relación con una teoría tienden a no serlo respecto a otras, lo que significa si son exclusivos de una cierta teoría, o también, si están polarizados (Jiménez Llano, 2004, p. 393). Siguiendo a Correa y Camacho (1993, p. 141), los estudios normativos llevan a las siguientes conclusiones sobre la síntesis de conocimientos:

- Las teorías implícitas están compuestas por un conjunto de enunciados ordenados según un continuo de tipicidad.
- Los límites entre teorías son difusos: las ideas que conforman los enunciados no siempre pertenecen exclusivamente a una determinada teoría.
- Los enunciados más típicos de una teoría comparten ideas con otros enunciados de esa misma teoría y apenas guardan semejanza con los de otras teorías.
- Los moderadamente típicos comparten ideas con otros de su misma teoría, pero aumenta la semejanza de estas ideas con las de otras teorías de contraste.
- Los de baja tipicidad contienen escasas ideas comunes con los demás enunciados de su teoría y resultan mayoritariamente compartidos por otras.

c) Análisis de consistencia interna

Con base a los datos obtenidos en los cuestionarios normativos aplicados a la muestra de 51 tenderos, se hacen estudios de la fiabilidad y la validez de los índices de tipicidad y polaridad.

Análisis de Síntesis de Creencias

Esta fase del proceso investigación persigue, técnicamente, el objetivo de fundamentar mediante un procedimiento estadístico la estructura de las teorías alcanzada con la técnicas normativas (Correa & Camacho, 1993, p. 144). El resultado de esta técnica sirve para comprobar si los conjuntos de enunciados asignados por su tipicidad y polaridad a las distintas teorías, conforman factores independientes (O'shanahan, 1995/1996, p. 104).

Siguiendo a Correa y Camacho (1993, p. 144), el problema que se quiere resolver con el análisis de las síntesis de creencias, es dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Las teorías con entidad representacional son las que sostiene el hombre de la calle?
- ¿En qué medida las distintas teorías establecidas en la fase anterior son asumidas como propias?
- ¿Las personas sostienen una sola teoría o varias?
- ¿De sostener varias teorías, éstas son coherentes o divergentes entre sí?

El proceso metodológico de esta fase se hace de una manera ordenada a través del desarrollo de las siguientes actividades:

- Construcción del cuestionario de creencias.
- Eliminación de enunciados y sujetos extremos.
- Exploración de las síntesis de creencias y formulación de un modelo.

A) Construcción del cuestionario de creencias

El cuestionario de creencias a diferencia del utilizado en la fase anterior, no necesita de un “episodio crítico” que se relacione con las teorías administrativas. Se construye con base a las frases que resultaron ser las más típicas y las más polares en cada teoría. Aquí el objetivo es conocer la propia opinión de los sujetos, por lo que simplemente los enunciados cambian anteponiéndole la expresión “creo que...”, “en mi opinión...”, “pienso que...”, etc. Se utiliza la misma escala que la del cuestionario normativo.

B) Eliminación de enunciados y sujetos extremos

En esta segunda actividad se hace un depurado de los enunciados, eliminando aquellos que tengan una distribución asimétrica positiva o negativa, o un alto grado de curtosis. Esta decisión estadística se toma porque si las personas están muy de acuerdo o si están muy en desacuerdo, o también, existe una tendencia muy alta hacia un valor medio, son enunciados que no poseen valor diagnóstico, es recomendable que la distribución de los enunciados siga una distribución normal.

De otra parte, es necesario también eliminar los sujetos con tengan respuestas extremas y esto sucede cuando una respuesta es mucho mayor o mucho menor que la de los otros sujetos.

C) Exploración de la síntesis de creencias y formulación de un modelo

Esta actividad se hace con los enunciados y sujetos no eliminados y la idea es conformar las síntesis de creencias que conduzca en un modelo de creencias. La prueba estadística que se utiliza es el Análisis de Componentes Principales (ACP).

El resultado del ACP es tener una estructura final que constituye un modelo que identifica componentes con teorías y especifica las teorías mediante los

enunciados que le han “correspondido” según los pesos factoriales (Correa & Camacho, 1993, p. 149).

6.4.4 Etapa 2: Teorías Implícitas en Toma de Decisiones y su relación con la gestión comercial del tendero

Para el estudio de la relación de la toma de decisiones y la gestión comercial se hace con base al estudio de análisis de creencias. Dos técnicas estadísticas multivariadas se utilizan para analizar esta relación.

La primera técnica a utilizar es el análisis Clúster o Conglomerados que permite agrupar a los tenderos de acuerdo a la actitud hacia la gestión comercial. Este análisis lo que hace es clasificar a los tenderos en grupos de tal manera que cada tendero es muy parecido a los que hay al interior del conglomerado identificado con respecto a la gestión comercial. Entre los grupos o conglomerados identificados existen diferencias o son heterogéneos. El resultado que se quiere es tener un perfil comercial del tendero.

La segunda técnica estadística multivariada es el análisis discriminante. Con este método lo que se hace es relacionar el perfil del tendero en la gestión comercial con las teorías implícitas sobre toma de decisiones identificadas en el análisis de creencias. El resultado es obtener un modelo discriminante cuya variable dependiente es el perfil del tendero en la gestión comercial y las variables independientes o de pronóstico son las teorías implícitas.

7. ESTUDIO DE LOS SIGNIFICADOS ASOCIADOS A LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN COMERCIAL POR PARTE DE LOS TENDEROS BARRANQUILLEROS

7.1 *Introducción*

En el primer capítulo se dijo que las teorías implícitas es una de las maneras que los individuos tienen de aprehender la realidad sobre la toma de decisiones, lo que supone desarrollar un proceso de conocimiento en el que se debe determinar cómo se elabora, quién lo elabora y cómo es el contenido de esas elaboraciones significativas (Peris, 1998).

En este caso es el tendero quien construye su conocimiento sobre la toma de decisiones. Esta construcción no la realiza aisladamente, pues él individualmente elabora sus representaciones a partir de significados sociales compartidos en el seno de sus grupos de referencia.

Partiendo de este razonamiento, en este capítulo se hace énfasis sobre el proceso metodológico utilizado para conocer los significados psicológicos que los tenderos barranquilleros tienen sobre dos conceptos fundamentales en la administración de sus tiendas: *toma de decisiones* y *gestión comercial*, igualmente se evalúa también la importancia que ellos le asignan a cada uno de estos significados. Para el estudio de los significados se utiliza la técnica de las redes semánticas naturales, cuyo propósito se resume así:

Aproximarse al estudio del significado de manera natural, es decir, directamente con los individuos evitando la utilización de taxonomías artificiales creadas por los investigadores (Valdez Medina, 1998, p. 65).

Valdez Medina (1998) considera que con esta técnica se llega a explorar la percepción o el imaginario de las personas con referencia a un objeto social mediante procedimientos naturales.

El origen de la técnica redes semánticas naturales proviene de varias disciplinas como son la psicología, la inteligencia artificial y la pedagogía; la memoria semántica y la memoria episódica ayudan a comprender la estructura de la memoria y la forma como las personas asocian los significados; la memoria semántica se encarga de organizar los significados de las cosas y las relaciones entre estos; con la memoria episódica, es la que alberga y recuerda información sobre un tiempo-espacial (Zermeño, et al, 2005).

7.2 Objetivo

Evaluar la representación y organización conceptual de los tenderos barranquilleros sobre los significados asociados a la toma de decisiones y a la gestión comercial y su importancia, por medio de la técnica de redes semánticas propuesta por Figueroa et al (1976, 1982b).

7.3 Aspectos teóricos de las redes semánticas naturales

Las redes semánticas son las concepciones que las personas hacen de cualquier objeto de su entorno y a través del conocimiento de estos pensamientos, es posible saber los diferentes significados, que se manifiestan con el uso del lenguaje cotidiano, que tiene todo objeto social conocido (Figueroa, 1976 citado por Vera, Et al, 2005).

En este sentido, el lenguaje se convierte en un elemento cultural para el establecimiento de las relaciones sociales y permite la expresión propia de la individualidad (Cole y Scribner, 1977 citados por Vera et al, 2005). Además, las personas construyen estructuras cognitivas que les permiten establecer

creencias, opiniones, expectativas, hipótesis, teorías, esquemas, entre otros, que los usan para interpretar los estímulos de manera selectiva y que sus reacciones están mediadas por estas interpretaciones (Vera, et al, 2005).

El área de la cognición social se ha venido fortaleciendo en la psicología social por su dedicación a la investigación y comprensión de los mecanismos, por los cuales las personas seleccionan, interpretan y usan con facilidad la información del mundo social (Vera et al, 2005). La utilización de los modelos cognitivos se han orientado al estudio de las estructuras y procesos cognitivos que están relacionados con la toma de decisiones y solución de problemas que requieren metodologías para el análisis del significado (Vera et al, 2005).

Con el modelo de las redes semánticas, la información almacenada se organiza en redes, donde las palabras, eventos o representaciones, forman relaciones que en conjunto producen significados (Figuroa, 1976). Los significados producidos son dinámicos, los cuales son modificados por procesos de identidad y aculturación, permitiéndole al individuo, un ajuste diferencial al nuevo grupo de pertenencia o al mismo grupo con nuevos referentes sociales (Vera et al, 2005).

La técnica de redes semánticas es una derivación de los estudios de la memoria largo plazo dentro de la psicología cognitiva (Tulving, 1972 citado por Vera et al, 2005) siendo la memoria semántica construida por representaciones de conceptos y conocimientos generales (Vera et al, 2005). La memoria semántica es la memoria necesaria para el uso del lenguaje, organiza el conocimiento que las personas poseen de las palabras y otros símbolos verbales, sus significados y referentes acerca de las relaciones entre ellos y de las reglas, fórmulas y algoritmos para la manipulación de los símbolos, conceptos y relaciones (Vera et al, 2005).

Las redes semánticas naturales han demostrado su utilidad para identificar los significados psicológicos en diversos campos; es el caso por ejemplo, en los estudios de mercado y publicidad, para conocer los motivos, las opiniones o actitudes que los consumidores tienen con respecto a un producto, con el

propósito de posicionarlo en un mercado; parten del supuesto de que las ideas que tienen los sujetos sobre los objetos no están en el vacío sino que se encuentran relacionadas en un contexto (Zermeño et al, 2005).

7.4 Método

- Diseño Muestral

Población de estudio	Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla
Unidad de información	El tendero o dueño de la tienda
Tamaño de muestra	237
Tipo de muestreo	No aleatorio con fines específicos
Técnica de investigación	Cuestionario no estructurado
Método	Encuesta ejecutiva
Encuestador	Estudiante de Octavo semestre de Administración de Empresas -periodo 2011-30
Fecha de estudio	Agosto de 2011

- Participantes

Se trabajó con una muestra no probabilística con fines específicos conformada por 237 tenderos barranquilleros de distintos sectores y barrios de la ciudad de Barranquilla. En el anexo 2 está la ficha técnica.

- Instrumento

Como instrumento se usa la técnica de redes semánticas naturales (Figuerola, González y Solís, 1981; Valdez Medina, 1998) que consiste en:

- Definir una palabra estímulo con mínimo 5 palabras sueltas, que pueden ser verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, pronombre, entre otros, intentando no utilizar ninguna partícula gramatical (artículos o preposiciones).
- Jerarquizar todas y cada una de las palabras que se dieron como definidoras, poniéndole el número 1 a la que se considera como la más importante, más relacionada, cercana, o que mejor define a la palabra estímulo; el número 2, a la que sigue en importancia; el 3 a la siguiente y así sucesivamente, hasta terminar de jerarquizar todas y cada una de las palabras dadas como definidoras.

- Procedimiento

En agosto de 2011, a los tenderos seleccionados se les aplicó una encuesta en el cual se le presentaron los dos conceptos bajos estudio: toma de decisiones y gestión comercial y se les solicitó 5 palabras definidoras para estos constructos en una sola lista; éstas podían ser sustantivos, adjetivos, verbos y adverbios; pero no artículos gramaticales como: preposiciones, conjunciones o artículos; asimismo, se les pidió que las jerarquizaran en orden de importancia. A la primera palabra considerada como la más importante para definir el concepto de toma de decisiones o de gestión comercial se le asignaría un valor de 1, a la que siguiera el valor 2 y así, sucesivamente, hasta agotar todas las definidoras. Se les aclaró a las estudiantes que podían asignar un mismo valor a dos o más definidoras si ellas consideraban que tenían la misma importancia.

Como estímulo se aplica la siguiente pregunta:

¿Cuáles son para usted las 5 palabras que definen “Toma de Decisiones?”

¿Cuáles son para usted las 5 palabras que definen “Gestión Comercial”? (ver anexo 2).

La aplicación del instrumento se hace directamente con los tenderos.

7.5 Resultados

Los conceptos obtenidos fueron analizados de acuerdo con los parámetros propuestos por Figueroa et al (1982) para redes naturales, que están representados por los valores J, M, grupo SAM, FMG y G, que son definidos en los siguientes términos:

- Valor J: es el total de definidoras diferentes que proporcionaron las 237 tenderos encuestados y representa la riqueza del conocimiento.
- El valor M (peso semántico): es el producto de la frecuencia de un nodo por su valor semántico, (asignado de 1 a 5). Representa lo que tienen de significativo los conceptos manifestados por los tenderos.
- El grupo SAM: son los conceptos con mayor peso semántico más alto (M), indica las definidoras fundamentales en la red de la muestra.

- El valor FMG (distancia semántica): es la puntuación expresada en forma de porcentaje de aquellas definidoras con peso semántico más alto, (a la definidora con peso más alto se le asigna 100 puntos).
- El valor G (densidad conceptual): es el resultado de las diferencias entre los valores M más altos, dividido entre el número de restas realizadas e indica la dispersión o concentración del conocimiento expresado por la muestra.

7.5.1 Significado de Toma de decisiones

En la tabla 34 se observa que la riqueza semántica de la red de los tenderos barranquilleros es de 156 palabras definidoras para el concepto de “toma de decisiones”. La tabla de valoración muestra el conjunto SAM generado por los tenderos, donde el núcleo semántico está conformado por un concepto central que es “atención al cliente”, con un peso semántico de 289 y una distancia semántica (FMG) del 100%. Después vienen los conceptos “solución” y “responsabilidad” con un peso semántico de 264 y una distancia semántica del 91% para el primero, y 187 y 65% respectivamente para el segundo.

Tabla 34 Significado sobre Toma de decisiones de los tenderos barranquilleros

COJUNTO SAM	VALOR M	VALOR FMG	valor G
ATENCIÓN AL CLIENTE	289	100	0
SOLUCIÓN	264	91	25
RESPONSABILIDAD	187	65	77
ALTERNATIVAS	170	59	17
SEGURIDAD	143	49	27
PRECIO	135	47	8
AUTORIDAD	131	45	4
CALIDAD	118	41	13
VENTAS	109	38	9
GANAR	107	37	2
COMPRA	86	30	21
ANÁLISIS	81	28	5
OBJETIVOS	78	27	3
SURTIDO	74	26	4
PENSAR	69	24	5
Valor J = 156			

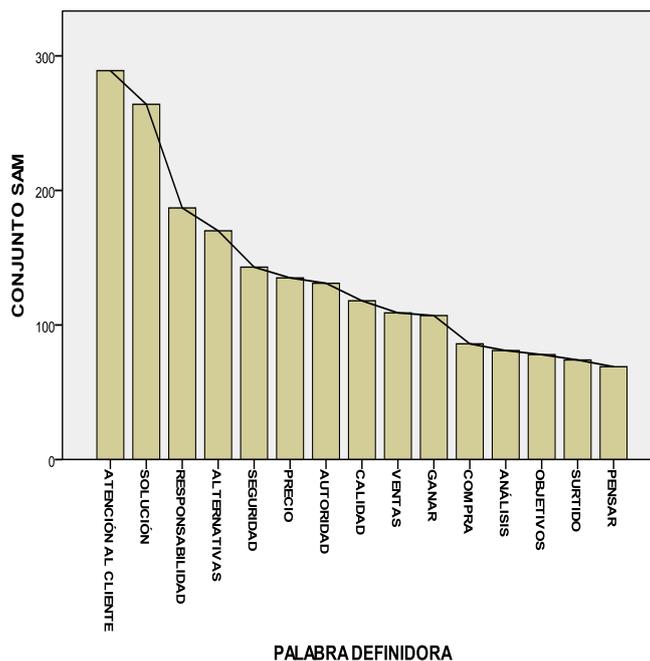
Como se dijo inicialmente, este estudio de las redes semánticas se hizo de manera “natural”, por la necesidad de trabajar con las redes generadas por los tenderos y se logró con base a los postulados básicos de las redes semánticas (Valdez Medina, 1998). En la figura 35, se observa que existe alguna organización interna de la información contenida en la memoria a largo plazo de los tenderos, en forma de red, en donde las palabras generadas conforman relaciones que en conjunto le dan el significado de toma de decisiones. Significado que es el resultado de un proceso reconstructivo de información que se encuentra en la memoria, permitiendo llegar al conocimiento que tiene el tendero de este constructo.

Tomando como base las primeras 5 palabras definidoras con mayor valor M, tal como se observa en la figura 35, se establecen igual número de categorías que permiten establecer de manera sucinta lo que significa la toma de decisiones de los tenderos barranquilleros. Para ellos el significado mental de la toma de decisiones se integra en 5 categorías: atención al cliente, responsabilidad, solución, alternativas y seguridad.

- Atención al cliente

Para el tendero barranquillero la toma de decisiones significa primero “atención al Cliente”, indicando que este aspecto es la base de sus decisiones. Al interior de esta categoría se integran otras palabras definidoras que ayudan a incrementar su valor semántico. Primero está el precio, incluida dentro de esta categoría porque para el tendero buena parte de sus decisiones significa el precio como parte de su atención al cliente; segundo, significa calidad, porque así puede conservar al cliente; tercero, significa ventas, porque en las ventas está la respuesta de sus clientes; y, quinto, significa surtido, porque con él, mejora su relación con la clientela.

Figura 33. Palabras definidoras de los tenderos sobre Toma de Decisiones



Siguiendo con la categoría “atención al cliente”, surgieron otras palabras definidoras con valores M un poco menores pero que no dejan de ser interesantes. Es el caso de que toma de decisión significa “abrir la tienda”, como una señal que indica al tendero lo que viene en el día a día; otros elementos que se relacionan y tienen que ver con la atención al cliente son la “presentación” y “limpieza” de la tienda, son significados que el tendero expresa como formas de orientar sus decisiones hacia sus clientes; surgieron otros muchos significados que revisten cierta importancia, es el caso de las palabras “tolerancia”, “amistad y amor”, “domicilio”, “gratificación” y “satisfacción”, entre otras, que indiscutiblemente forman una base de toma de decisiones en estos pequeños comerciantes.

- Responsabilidad

Como categoría, responsabilidad es el segundo elemento que más pesa como significado mental en los tenderos barranquilleros con respecto a la toma de decisiones. En la mente del tendero la toma de decisiones significa responsabilidad por las implicaciones de las buenas o malas decisiones en sus negocios. Dentro de esta categoría, los 5 significados que tienen un peso semántico alto se relacionan con “autoridad”, que implica que la toma de decisiones con responsabilidad es tener autoridad; posteriormente, viene la

palabra “objetivos”, incluida en esta categoría, porque para el tendero las decisiones permiten alcanzar sus objetivos; en tercer lugar, aparece la palabra “honestidad”, que vendría hacer un valor que subyace en la toma de decisiones con responsabilidad; como cuarto significado está la palabra “dirección”, palabra que representa el acto de dirigir el negocio por parte del tendero; la quinta palabra es “planear”, la cual implica que el tendero se traza planes para ejecutar a través de sus decisiones. Al interior de esta categoría se incluyeron otras palabras definidoras con cierto peso semántico, como son “empleados”, “ejecutar”, “confidencia”, “negocios”, entre otras muchas más.

- Solución

Es la segunda palabra definidora de mayor peso semántico, pero la tercera como categoría, y además, forma parte de la teoría de la toma de decisiones. Sin embargo, dentro de esta categoría se incluyeron muchos significados que se relacionan con el nodo “solución”. Las de mayor peso semántico se encuentran “organizar”, “rapidez”, “resultados”, “conocimientos”, “problemas” y “capacidad”, términos que el tendero desarrolla en su trabajo, no los expresa como tales, pero sí decide cuando organiza, cuando resuelve problemas con rapidez por sus conocimientos y capacidades empíricas alcanzado los resultados esperados. Dentro de esta categoría, se incluyeron otros significados con menos peso semántico pero si relacionados, como invertir dinero, satisfacer necesidades, ser inteligente, o ser emprendedor.

- Alternativas

Es la cuarta palabra definidora que expresaron los tenderos de la toma de decisiones y también forma parte de los modelos teóricos de decisión. Dentro de esta categoría los 5 términos con más peso semántico y que se relacionan de alguna manera con la palabra definidora “alternativas”, se refieren en primer lugar al término “análisis” lo que da entender que el tendero considera que la toma de decisión es analizar las situaciones que enfrenta; “pensar” es el segundo término, igual que la palabra anterior en el sentido que el tendero cree que para tomar decisiones hay examinarlo en la mente; como tercera palabra se incluyó a “innovación”, que se asocia a las decisiones que implican cambios; y la quinta palabra con peso semántico importante en esta categoría se refiere

a “sugerencias”, refiriéndose el tendero a que las alternativas en una toma de decisión son propuestas que se deben analizar y pensar. También los tenderos expresaron otros significados que fueron incluidos en esta categoría como las definidoras “opiniones”, “cantidades”, “iniciativas”, “procesos”, entre otras.

- Seguridad

Los tenderos la expresaron como el quinto significado con mayor peso semántico para toma de decisiones y tiene que ver con certeza o con estar seguro en la decisión. Como categoría, esta definidora incluyó varios términos muy relacionados, es el caso de “ganar”, con el peso semántico más alto dentro de la categoría, haciendo creer que para el tendero la toma de decisiones es una forma de obtener resultados positivos; el segundo más alto es “firmeza”, relacionado con tenacidad en la toma de decisiones; como tercera palabra está “riesgo”, porque el tendero entiende que al tomar decisiones hay riesgo de equivocarse; “autonomía” es el cuarto significado en esta categoría, en el sentido de la independencia que posee el tendero en su negocio y la quinta palabra expresada por los tenderos se refiere a “controlar”, muy asociada a la autonomía, ya que el tendero controla su tienda mediante la toma de decisiones. Otras definidoras con cierto peso semántico para esta categoría se convierten en elementos interesantes como es el caso de “motivación”, “calma”, “certeza”, “sentido de pertenencia”, “definición” y “personalidad”, que indiscutiblemente enriquecen el conocimiento del tendero.

7.5.2 Significado de Gestión Comercial

Con relación al concepto de “gestión comercial”, la riqueza semántica de los tenderos ascendió a 220 palabras definidoras, mucho más alta que en “toma de decisiones”, resultado muy seguramente de la labor del día a día que el tendero desarrolla al interior de su tienda. De otra parte, la primera palabra definidora del conjunto SAM generado por los tenderos, como lo muestra la tabla 35, resultó igual que en “toma de decisiones”, es decir, “atención al cliente”, con un peso semántico de 382 y una distancia semántica (FMG) del 100%. Interesante este resultado porque confirma que en la mente de los tenderos lo primero es

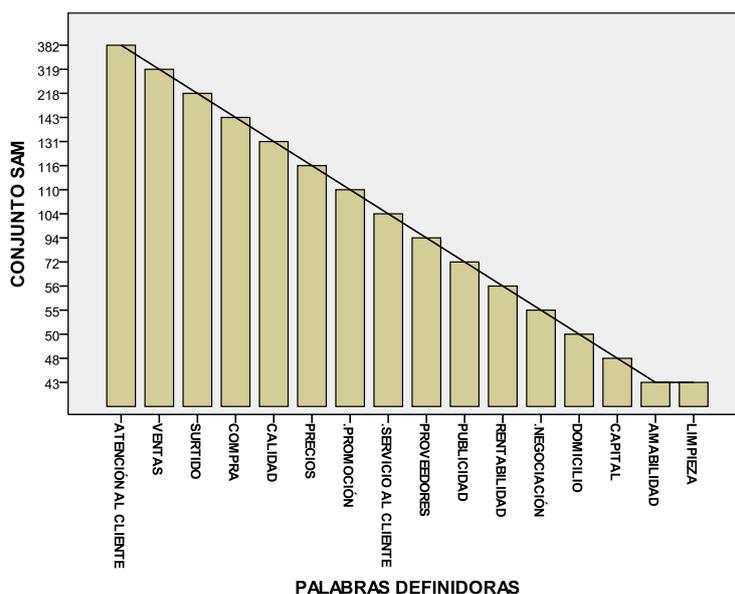
el cliente. Le siguen “ventas” con un peso semántico de 319 y una distancia semántica de 84%, y posteriormente “surtido”, con un peso de 218 y un valor de FMG de 57%.

Al igual que en “toma de decisiones”, se toman las 5 palabras definidoras de “gestión comercial” que tengan mayor valor M, indicando que para el tendero la gestión comercial se podría resumir en 5 categorías: atención al cliente, ventas, surtido, calidad y promoción. En la figura 34 se aprecia cómo están expresadas las definidoras de gestión comercial, pero su análisis se hace desde las categorías que se han establecido.

Tabla 35 Significados sobre Gestión Comercial de los tenderos barranquilleros

COJUNTO SAM	VALOR M	VALOR FMG	valor G
ATENCIÓN AL CLIENTE	382	100	0
VENTAS	319	84	63
SURTIDO	218	57	101
COMPRA	143	37	75
CALIDAD	131	34	12
PRECIOS	116	30	15
PROMOCIÓN	110	29	6
SERVICIO AL CLIENTE	104	27	6
PROVEEDORES	94	25	10
PUBLICIDAD	72	19	22
RENTABILIDAD	56	15	16
NEGOCIACIÓN	55	14	1
DOMICILIO	50	13	5
CAPITAL	48	13	2
AMABILIDAD	43	11	5
LIMPIEZA	43	11	0
Valor J = 220			

Figura 34. Palabras definidoras de los tenderos sobre Gestión Comercial



- Atención al cliente

Para el tendero barranquillero la gestión comercial comienza con “atención al cliente”, es la razón de ser para él, no solo en el manejo de la tienda sino también en su toma de decisiones. En esta categoría las definidoras con mayor peso semántico son “precios”, elemento básico tanto en la gestión comercial como en la toma de decisiones, “servicio al cliente”, por la vocación del tendero hacia el cliente, “domicilio” por ser un diferenciador que ha sido muy determinante en buena parte de las tiendas barranquilleras, “amabilidad”, base de las buenas relaciones de los tenderos con sus clientes y “limpieza”, palabra con cierto peso importante por lo que se cree que este aspecto el tendero no lo descuida cuando atiende a los clientes. También se destacan dentro de esta categoría definidoras como “administración” y “organización”, “presentación”, “mercadeo” y “mercado”, “rapidez”, “confianza”, “comodidad” y “compromiso” entre más de 50 palabras definidoras.

- Surtido

La categoría “surtido” es la segunda en importancia para el tendero, recordando que como palabra definidora también lo fue en “toma de decisiones”. El surtido es para el tendero el producto que les ofrece a sus clientes y es la base del éxito en la gestión comercial de su negocio. Al interior de esta categoría se incluyó “compra” con el valor semántico más alto y la

cuarta dentro de “gestión comercial”, resultado que indica que en la mente del tendero la compra es una fase del proceso de gestión de su negocio, importante y fundamental. Le sigue la palabra “proveedores”, la cual por razones obvias está muy relacionada con “compra”, pues los proveedores son quienes surten a la tienda y la relación con ellos es una tarea que el tendero mentalmente sabe que no debe dejar de lado; en tercer lugar dentro de la categoría se encuentra la palabra “inventario”, que va de la mano de “compra” y “proveedores” por lo que el tendero le da la importancia que tiene en su gestión comercial; como cuarto término en valor semántico aparece “planeación” incluida en esta categoría porque buena parte de la gestión del tendero descansa en la manera como él planifica el surtido para su negocio; en quinto lugar surgió el término “decisión”, palabra definidora que los tenderos mencionan con importancia en la gestión comercial y que se incluyó en esta categoría por la relación que existe con las anteriores definidoras. Además de las 5 definidoras descritas, los tenderos mencionan términos como “distribución”, “control”, “costos”, “economía”, “almacenamiento”, para mencionar algunas de las expresadas por ellos.

- Ventas

Como palabra definidora “ventas” tiene el segundo valor M indicando que para el tendero la gestión comercial significa ventas con un peso semántico de 319. Como categoría ocupa el tercer lugar presentando un comportamiento muy similar al “surtido”, entendiendo que en importancia mental para el tendero se diría que no difieren significativamente. Analizando esta categoría, se encontró que la palabra definidora con mayor peso semántico es “rentabilidad”, reflejando en el tendero la importancia que le da a la gestión comercial a través de las ventas rentables; muy de cerca está la segunda palabra que es “negociación”, importante para el tendero por su labor diaria con sus clientes y proveedores; la tercera palabra es “capital” con un valor M muy cercano a las dos anteriores, mostrando que el tendero mentalmente define la gestión comercial como el “capital” que se necesita para desarrollar su negocio; en el cuarto lugar de importancia surgió el término “comprar y vender” como la forma de definir la gestión comercial y es razonable que el tendero lo piense así porque en cierta forma una buena gestión de una tienda es la capacidad que

tenga el tendero de saber comprar lo que le va a vender a sus clientes; posteriormente y en quinto lugar los tenderos mencionaron “comercialización”, reforzando las definidoras anteriores. En esta categoría los tenderos mencionaron otras definidoras relacionadas a la categoría, como fueron: “crédito”, “contabilidad”, “oportunidad”, “ingresos”, “presupuesto”, “inversión”, entre otras.

- Calidad

La palabra definidora “calidad” fue mencionada por los tenderos en el quinto lugar con un valor M de 131, resultado que señala que para el tendero la calidad juega un papel vital en la gestión comercial de su negocio. La “calidad” como categoría ocupa el cuarto lugar de importancia a una cierta distancia semántica de ventas y muy lejos de atención al cliente. Dentro de esta categoría aparecen palabras definidoras con cierto peso semántico, la primera de ellas es “competencia”, por lo que se deduce que la gestión comercial en la mente del tendero es enfrentar a la “competencia” con “calidad”; después se ubica la palabra definidora “orden”, aquí se entiende que el tendero expresa que la gestión comercial es hacer las cosas de manera coordinada para que todo salga bien; en tercer lugar de esta categoría se encuentra el término “responsabilidad”, relacionada con las dos anteriores en el sentido que la gestión comercial para el tendero es igual al cumplimiento de las obligaciones frente a los clientes; como cuarto está la palabra “recursos”, ubicada en esta categoría porque el tendero debe contar con los recursos suficientes para hacer la gestión comercial de la tienda; la quinta palabra en esta categoría es “dirección”, en el sentido de dirigir la tienda. Además, en esta categoría los tenderos mencionan nombres de otras palabras interesantes como “honesto”, “estrategia”, “cumplimiento”, “dependientes idóneos” “eficiencia”, “trabajo”, entre otras.

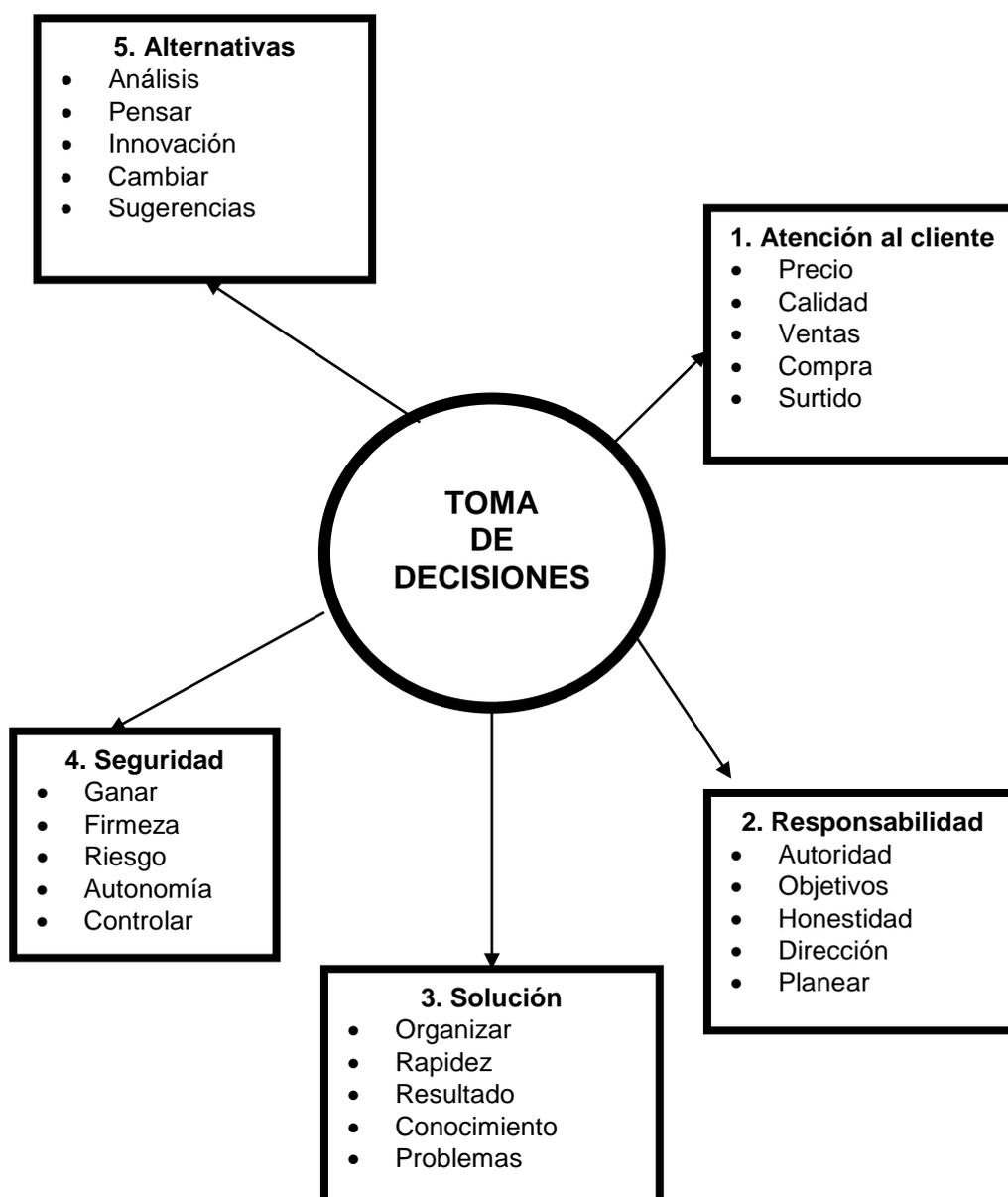
- Promoción

La palabra definidora “promoción” está en el séptimo lugar con un peso semántico de 110, es importante para el tendero porque en la gestión comercial de una tienda la promoción es necesaria porque es la forma como el tendero comunica al mercado sus beneficios. Como categoría se ubica el quinto lugar y

al interior de ella aparece en primer lugar la palabra “publicidad”, lo que significa que el tendero en su gestión sí tiene en cuenta la publicidad como medio de posicionar su tienda; en segundo instancia está el término “comunicación”, con un peso relativamente importante porque el tendero desarrolla su gestión directamente con el cliente o mediante el servicio a domicilio; le sigue “localización”, señalada por los tenderos en un lugar secundario en importancia semántica, evidenciando que para la gestión comercial de la tienda la localización es básica; en cuarto lugar y relacionado con la localización aparece el término “exhibición”, que hoy día es importante para el merchandising de la tienda; en quinto lugar se mencionó la palabra “descuentos”, como formas de atraer a la clientela a la tienda. Otras palabras definidoras que expresaron los tenderos se relacionan con “rebajas”, “visibilidad de los productos”, “impulsar”, “rebajas”, “maquinitas”, entre muchas otras.

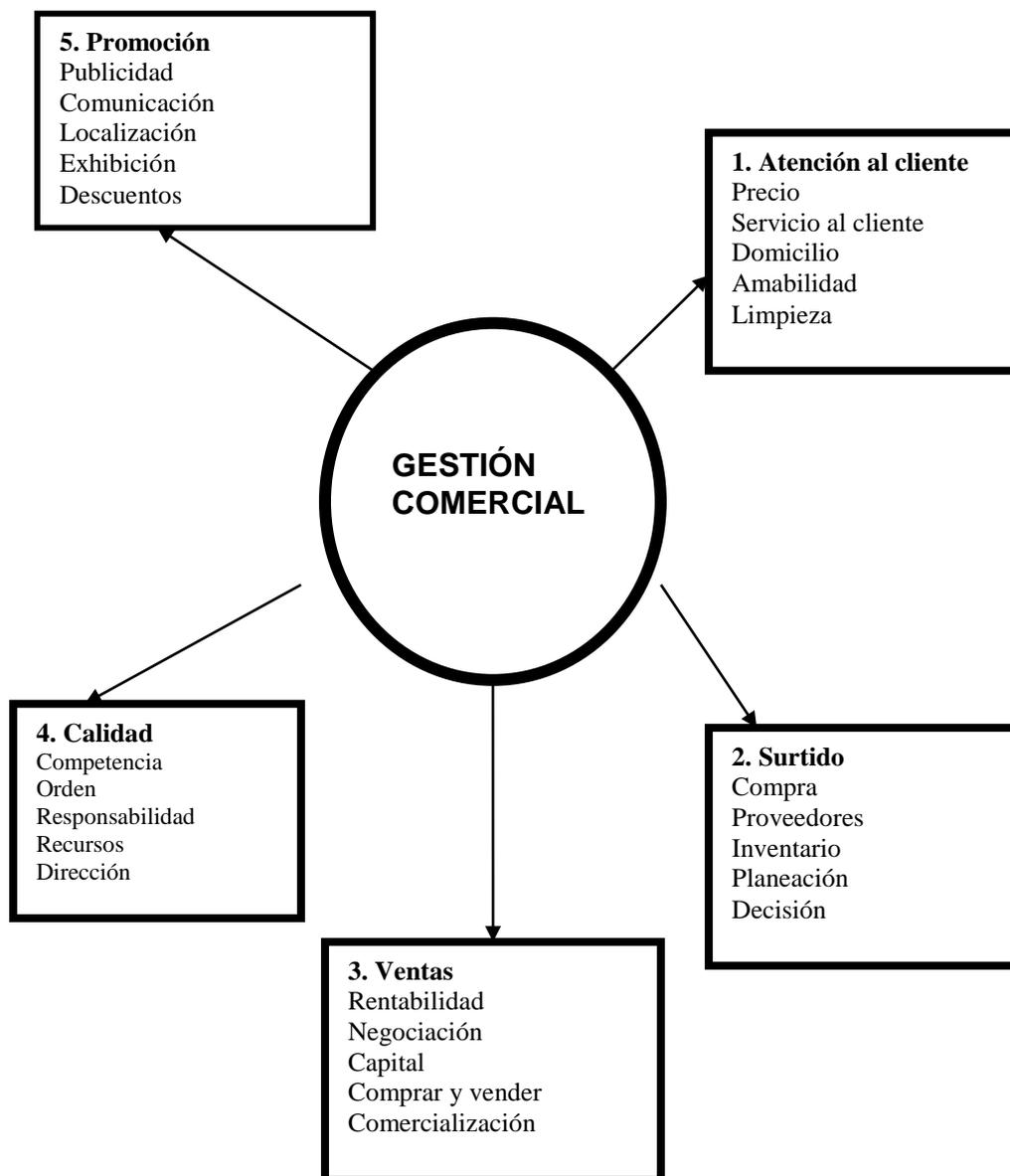
7.5.3 Mapa conceptual de “toma de decisiones”

Figura 35. Mapa conceptual de las redes semánticas para “toma de decisiones”



7.5.4 Mapa conceptual de “gestión comercial”

Figura 36. Mapa conceptual de las redes semánticas de “gestión comercial”



Conclusiones

Para finalizar la presentación de esta fase de la investigación relacionada con las redes semánticas de los tenderos barranquilleros con respecto a la “toma de decisiones” y la “gestión comercial”, esta parte del capítulo se ocupa de mostrar las conclusiones más importantes para los objetivos planteados. Para ello, se presenta en primer lugar, los significados que manifiestan los tenderos en relación con la toma de decisiones, y posteriormente los relacionados con la gestión comercial.

En cuanto a la significación de “toma de decisiones”, se concluye que los tenderos barranquilleros vinculan la “atención al cliente” como el significado semánticamente más importante. Mirando más allá, se concluye que los tenderos estructuran una red conformada por cinco aspectos fundamentales ordenados según la importancia semántica que definen la toma de decisiones: atención al cliente, responsabilidad, solución, alternativas y seguridad.

Al tomar cada uno de estos aspectos como categorías, en primer lugar se aprecia el concepto *atención al cliente*, evidenciando que este elemento es clave y prioritario para el tendero cuando toma decisiones. A esta categoría se le incluyen conceptos relevantes como precio, calidad, ventas, compra y surtido, conceptos que influyen en las decisiones orientadas al cliente.

Posteriormente, como segunda categoría que da más forma al significado de la toma de decisiones se manifestó *responsabilidad*, un elemento interesante y muy propio del tendero. Internamente se destacan elementos relacionados como autoridad, objetivos, honestidad, dirección y planear. Llama la atención que “honestidad”, con un peso semántico importante, se convierte en un elemento esencial de la toma de decisiones.

Como tercera categoría, que a juicio de los tenderos barranquilleros condiciona la toma de decisiones aparece el significado *solución*, que evidencia en el tendero que cuando se enfrenta a una decisión hay que resolver y si se analiza

internamente, se destacan conceptos como organizar, rapidez, resultado, conocimiento y problemas, conceptos semánticos que forman parte de lo que sabe el tendero al momento de tomar una decisión.

En la cuarta categoría se ubica el concepto *alternativas*, aspecto propio de los modelos teóricos de la toma de decisiones y evidencia que el tendero sí tiene en cuenta diferentes soluciones cuando toma una decisión. Se destacan en esta categoría conceptos como análisis, pensar, innovación, cambiar y sugerencias.

Finalmente y como quinta categoría se encuentra el significado *seguridad*, evidenciado en el tendero en dos sentidos: como certeza y riesgo y como determinante. Los conceptos relevantes que se vinculan a esta categoría se relacionan con ganar, firmeza, riesgo, autonomía y controlar.

Con relación al significado de “gestión comercial” los tenderos nuevamente ubican como nodo central “atención al cliente”, con un peso semántico muy alto. Para el tendero barranquillero el significado de “gestión comercial” se estructura en 5 elementos que poseen un peso semántico alto: atención al cliente, surtido, ventas, calidad y promoción.

Igualmente estos aspectos se convierten en categorías y en la primera categoría se ubica el significado *atención al cliente*, confirmando que en la mente del tendero lo primero es su cliente, demostrando su fuerte orientación hacia la atención de quienes le mantienen “vivo” su negocio. Desde la gestión comercial se destacan al interior de esta categoría conceptos como: precios, servicio al cliente, domicilio, amabilidad y limpieza. En estos elementos se destacan dos términos propios del marketing: precios y servicio al cliente, conceptos que forman parte de la gestión comercial y que el tendero los tiene en su mente con un peso semántico alto. Los otros tres son propios del tendero, son conceptos que diferencian al tendero de otras formas de comercio, sobresaliendo el *servicio a domicilio* que en los tenderos barranquilleros es una particularidad reconocida.

La segunda categoría se refiere a *surtido*, elemento que pertenece a los establecimientos comerciales al detal y que tiene un peso semántico importante para el tendero. Se vinculan a esta categoría conceptos como compra, proveedores, inventario, planeación y decisión.

En tercer lugar está el significado *ventas*, concepto fundamental en la gestión comercial y que el tendero lo destaca también en la toma de decisiones. Internamente se relacionan los conceptos de rentabilidad, negociación, capital, comprar y vender y comercialización.

Posteriormente y como cuarta categoría está el concepto *calidad*. Este elemento el tendero lo señala más en el sentido de su ejercicio en la gestión comercial. Se incluyen en esta categoría conceptos como competencia, orden, responsabilidad, recursos y dirección.

Finalmente y como quinta categoría se ubica la palabra definidora *promoción*, elemento que pertenece a la mezcla de marketing junto con precios y surtido. Se vinculan a esta categoría términos relacionados con publicidad, comunicación, localización, exhibición y descuentos.

8 CONOCIMIENTO DE LOS TENDEROS SOBRE TOMA DE DECISIONES

8.1 *Introducción*

Esta investigación se centra especialmente en descubrir las teorías que tienen los tenderos barranquilleros con relación a la toma de decisiones en el contexto de las diferentes prácticas administrativas que realizan en sus negocios. De acuerdo como lo proponen Rodrigo et al (1993), en el sentido que una teoría puede funcionar a nivel de conocimiento y a nivel de creencia, estos niveles suponen un funcionamiento declarativo y pragmático, respectivamente, como respuesta a las necesidades contextuales del individuo (Peris, 1998). Partiendo de esta diferencia se establecieron las fases de la investigación empírica, basados en el modelo de investigación de las Teorías Implícitas de Correa y Camacho (Correa & Camacho, 1993).

8.2 *Objetivo*

El objetivo de esta fase de la investigación, consiste en describir los enunciados verbales que expresan los tenderos en el marco de las teorías científicas sobre toma de decisiones. La idea es construir el “dominio de enunciados” de las teorías donde pertenecen los contenidos y la manera como son expresadas. Se trata de relacionar los enunciados que reflejen la espontaneidad de las ideas sobre el dominio de interés con un lenguaje sencillo y fácil de entender. El resultado que se obtiene consiste en una lista de enunciados verbales que mejor representen a cada una de las teorías.

El punto de partida para hacer este análisis se basa en las teorías científicas presentadas en los capítulo 2 y 5, los cuales se describieron y plantearon las teorías de toma de decisiones que surgieron a través de la historia, necesarias para identificar una serie de ideas que definan las diferentes concepciones sobre cómo los tenderos barranquilleros adquirieron la habilidad de tomar

decisiones. Se reconoce que la literatura que existe con respecto a la toma de decisiones administrativas es muy amplia por lo que esta investigación se enfocará y se apoyará dentro de las siguientes teorías científicas:

- Racionalidad ilimitada
- Modelo de Racionalidad Limitada de Herbert Simon
- Modelo de Kepner- Tregoe
- Modelo de Vrom-Yetton
- Modelo de Mintzberg, Raisinghanit y Theoret

8.3 *El Diseño*

Entendiendo que metodología es la forma de pensar la realidad social y estudiarla (Strauss & Corbin, 1998, p. 3) y teniendo en cuenta la amplia gama de percepciones, matices y expectativas de los tenderos con relación a la toma de decisiones en el manejo de sus negocios, se utiliza un diseño de investigación cualitativo, con el cual se pretende descubrir las teorías y creencias de la toma de decisiones del hombre de la calle y por supuesto de los tenderos barranquilleros.

8.4 *Método*

8.4.1 Participantes

En esta fase de la investigación los sujetos que participaron fueron estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y tenderos de barrio de Barranquilla. Los primeros participaron por dos razones fundamentales: primero, porque por su calidad de estudiantes han recibido formalmente algunos conocimientos teóricos relacionados con la toma de decisiones, aunque no significa que realmente los tengan, es muy probable que estén a la par de cualquier hombre de la calle; segundo, porque no

cuentan con la práctica empresarial en este campo, es decir, no tienen experiencia. Su contribución sirvió para identificar los enunciados verbales pertenecientes a cada teoría científica investigada lo cual con los tenderos hubiese sido una tarea muy compleja.

En cuanto a los tenderos, eran personas sin conocimientos académicos pero con mucha experiencia en el manejo de las tiendas. Con ellos se trabajó el proceso “ideal” de la toma de decisiones por estar más acorde a su práctica diaria en el manejo de las tiendas.

Se hicieron un total de 64 entrevistas, las cuales fueron distribuidas de la siguiente manera:

Teoría de toma de decisiones	Número de entrevistas
Racionalidad ilimitada	12
Modelo de Racionalidad Limitada de Herbert Simon	9
Modelo de Kepner- Tregoe	10
Modelo de Vrom-Yetton	14
Modelo de Mintzberg, Raisinghanit y Theoret	9
Proceso “ideal”	10
Total entrevistas	64

8.4.2 Instrumentos

La entrevista de profundidad dirigida se implementó como la técnica que hizo posible llegar a las ideas del hombre de la calle, representados por los estudiantes y los tenderos barranquilleros. En el Anexo 3 aparecen las diferentes guías utilizadas en las entrevistas aplicadas.

Con el fin de facilitar el diálogo, la entrevista dirigida con el tendero y/o estudiante se inició a partir de frases relativas a las ideas centrales de las distintas teorías que han sido identificadas en el análisis histórico (O'shanahan, 1995/1996). Para ello, se tienen en cuenta las normas básicas que deben darse para un uso adecuado de este procedimiento metodológico (Dennet, 1978 citado por O'shanahan, 1995/1996, p. 108):

- 1) Las ideas se expresan con independencia de su calidad.
- 2) No puede evaluarse o enjuiciarse ninguna idea hasta que se hayan expresado todas.
- 3) La elaboración y ampliación de las ideas de una persona por parte de otros individuos no sólo se permite sino que se recomienda.

La entrevista dirigida a los estudiantes de Administración de Empresas se hizo con base a las 5 teorías de toma de decisiones y las instrucciones dadas por el entrevistador estaban acorde con el siguiente esquema general:

“Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista o todo lo que tú crees. Si estás de acuerdo y por qué, o si no estás de acuerdo y por qué, si te gusta lo que hace o no hace el gerente, si eres igual a él o no, lo que harías si tú fueras el gerente, en fin, lo que se te ocurra. Hasta que no se agote lo que piensas de cada frase, no pasaremos a la siguiente.

Supongamos este contexto:

Un gerente de mercadeo de una empresa de productos de consumo masivo viene recibiendo de manera creciente reclamos de sus clientes locales porque los pedidos no están llegando en los tiempos establecidos y necesita en este momento decidir si la empresa se responsabiliza del transporte de la mercancía o por el contrario, seguir manejando la distribución de su producto a través de un tercero. Dentro de este marco de referencia, el gerente piensa y hace lo siguiente...”

Teoría Racionalidad ilimitada

- El gerente piensa que la decisión que necesita tomar es para obtener las **MÁXIMAS GANANCIAS.**

- Está convencido que para tomar esta decisión hay que seguir un proceso **ORDENADO Y LÓGICO**.
- Suponiendo que el gerente para decidir necesita de un proceso lógico y ordenado, **LO PRIMERO** que hace es buscar toda la información que lo lleve a identificar las situaciones de la decisión. (**síntomas**).
- Cuando el gerente tenga toda la situación bien clara, es cuando **DEFINE** el problema que va a solucionar.
- El gerente cree que antes de definir las diferentes alternativas de solución del problema, es muy importante establecer los criterios de **COSTO-BENEFICIO** o de **MAXIMIZAR LAS UTILIDADES**, que le servirán para seleccionar la **MEJOR** alternativa de solución.
- Cuando el gerente tenga ya los criterios que le permitirán evaluar las alternativas, se pone en la tarea de buscar **TODAS** las posibles alternativas de solución del problema.
- Cuando el gerente obtenga **TODAS** las alternativas de solución, se dedica a analizar de acuerdo con los criterios que él mismo estableció, las **CONSECUENCIAS** de **todas y cada una** de las alternativas identificadas.
- Como resultado del análisis anterior, el gerente decide por la **MEJOR** alternativa, es decir, aquella que le genera la **MAXIMA GANANCIA**.
- Suponga que el gerente **DECIDIÓ** que la empresa asuma la distribución de su producto, por ser la **MEJOR** alternativa, por lo que considera que su implementación debe hacerse en el menor tiempo posible.

Modelo de Racionalidad Limitada de Herbert Simon

- El gerente de esta empresa se **CONFORMA** con una decisión que lo deje **SATISFECHO**.
- Piensa que no cuenta **NI CON LA CAPACIDAD NI CON LA INFORMACIÓN** para tomar la **MEJOR** decisión.

- El gerente se decide por la **PRIMERA SOLUCIÓN** que lo deje **CONTENTO**.
- En esta situación lo **PRIMERO** que hace el gerente es **FIJAR UN OBJETIVO** que va a obtener, por ejemplo, suponga que el gerente se fija el objetivo de cumplir con el 100% de la entrega de los pedidos en los tiempos establecidos.
- Con este objetivo, el gerente establece un **NIVEL MÍNIMO DE SATISFACCIÓN** para las posibles alternativas de solución, tal que le permita saber la solución aceptable aunque **NO** sea **PERFECTA**. En esta situación el nivel mínimo que establece el gerente es poder **CONTROLAR** totalmente la distribución de su producto.
- El gerente piensa que no es necesario buscar todas las alternativas de solución, más bien, él se basa en su experiencia e intuición, por lo que considera que una buena solución es volver a lo que se hacía 5 años atrás. Por lo que su **ALTERNATIVA INICIAL** es simplemente comprar un camión y que la misma empresa se encargue de la distribución y listo.
- La alternativa que propone el gerente, **LA EVALÚA** con el gerente general y no se acepta porque no cumplió en **NIVEL MÍNIMO**.
- Como la alternativa propuesta **NO SE ACEPTÓ**, el gerente se puso en la tarea de buscar **otra y volver a evaluarla** para saber si cumple los niveles mínimos esperados. El gerente sabe que si no se acepta esta segunda opción, **REPITE** la búsqueda hasta que logre
- Suponga que el gerente propuso la alternativa de “crear un departamento de transporte” como otra alternativa de solución, se avaluó y esta fue aceptada ya que cumplía los niveles mínimos esperados.
- Aceptada la solución de crear un departamento de transporte, el gerente la implementó inmediatamente.

Modelo de Kepner- Tregoe

Parte 1: análisis de situaciones

- El gerente de mercadeo se reúne con el jefe de bodega para revisar lo que está ocurriendo.
- En esta reunión el jefe de bodega le manifiesta al gerente de mercadeo las dificultades que se están presentando con la empresa encargada de transportar la mercancía.
- Los dos analizan los incumplimientos en las entregas de los pedidos a los clientes locales y los ordenan desde lo más difíciles de resolver hasta los más fáciles.
- El gerente de mercadeo le hace una serie de preguntas al jefe de bodega para saber con más detalle las razones de los incumplimientos más difíciles de resolver.
- Cuando el gerente de mercadeo y el jefe de bodega están de acuerdo con la lista de “los incumplimientos difíciles” analizan la gravedad de cada uno, la urgencia de resolverlos y la mejor forma de mejorarlos.

Parte 2: análisis de problemas

- El gerente de mercadeo define el problema de la siguiente manera: “La empresa que se encarga de distribuir los pedidos a nuestros clientes locales muestra de manera recurrente errores en el tiempo de entrega, sin que este error parezca tener relación con los procesos de alistamiento de los pedidos al interior de la bodega”.
- El gerente de mercadeo clasifica este problema en las siguientes dimensiones:
 - ✓ Identificación: Problemas en el tiempo de entrega de los pedidos.

- ✓ Origen: empresa de transporte.
 - ✓ Frecuencia: el problema es recurrente, se ha detectado varias veces.
 - ✓ Impacto: grave porque afecta el servicio al cliente.
-
- El gerente de mercadeo cree que las causas más probables de este problema provienen de:
 - Errores en la programación del transportador.
 - Errores en los conductores y su ayudante.
 - Errores en el número de vehículos.
 - El gerente de mercadeo y el jefe de bodega creen que el origen con mayor probabilidad que causa este problema está en el número de vehículos del proveedor del servicio.
 - **Comprobación de la causa más probable:** con la ayuda de la información registrada por el jefe de bodega y los reclamos registrados en la base de datos, se comprueba que:
 - ✓ Los dos carros que tiene el proveedor no alcanzan a llevar los pedidos a tiempo.
 - ✓ Se comprueba que en este grupo de clientes vienen el mayor número de pedidos así como también el mayor número de reclamos.
 - De acuerdo con lo anterior, el gerente de mercadeo considera que el número de camiones del proveedor es la principal causa del problema.

Parte 3: análisis de decisiones

El propósito del análisis que sigue a continuación es que usted opine con respecto a lo que el gerente de mercadeo debe hacer, los criterios específicos a tener en cuenta para su realización, proponer alternativas de solución y evaluarlas según los criterios establecidos e identificar los riesgos implicados en la decisión que se tome.

- Enunciado de la decisión

El gerente de mercadeo piensa que la decisión que hay que tomar es que la empresa se encargue del transporte y difusión de la mercancía para los clientes locales.

- Objetivos de la decisión

El gerente de mercadeo considera que los criterios que se requieren para que la empresa adopte esta decisión, son:

1. Crear un departamento que se responsabilice de esta labor.
2. Nombrar un profesional para la dirección del departamento
3. Contar con los vehículos necesarios para su operación.

- Objetivos obligatorios

8.6.1 Asignar un presupuesto anual para el manejo del departamento.

8.6.1 El profesional que coordinará el departamento debe tener estudios de postgrado en transporte de mercancías.

8.6.1 Adquirir mínimo 3 camiones de tamaño mediano.

- Objetivos deseados

1. Sería interesante que el coordinador pueda contar con un asistente con estudios a nivel profesional.
2. La oficina asignada al departamento podría quedar cerca de la bodega.
3. Los camiones que se compren deben ser de marcas reconocidas y con mínimo dos años de garantía.

- Alternativas de solución

El gerente de mercadeo y el jefe de bodega se reúnen para proponer las alternativas de solución para cada uno de los objetivos obligatorios y su

decisión depende de la calidad que tenga cada alternativa en relación a lo que se necesita y se desea.

- Evaluación de las alternativas

Cuando el gerente de mercadeo y el jefe de bodega tengan diferentes alternativas de solución, las analizan primero con respecto a los objetivos obligatorios, y solo pasan aquellas que satisfacen los criterios establecidos.

Aquellas alternativas que lograron pasar el primer análisis, ahora se evalúan con relación a los objetivos deseados, se escogen aquellas que mejor satisfacen estos objetivos con el menor riesgo.

- Consecuencias de la elección

El último elemento de este proceso desarrollado por el gerente de mercadeo consiste en buscar las posibles consecuencias negativas de las alternativas elegidas. La alternativa que pase este análisis es la decisión que toma el gerente de mercadeo.

Modelo de Vrom-Yetton

Decisión 1.

El gerente de mercadeo decide que la empresa a partir de ahora se responsabiliza del transporte de la mercancía y para ello crea el departamento de transporte para el cual solicita la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. Esta decisión el gerente la toma solo con base a su experiencia y la información que tiene a la mano.

Decisión 2.

El gerente de mercadeo le pide al gerente de ventas, al jefe de bodega y al jefe del servicio al cliente, quienes son sus colaboradores directos, que le lleven la información necesaria sobre la situación que está ocurriendo, con base a la información enviada por ellos, el gerente toma la decisión de crear un departamento de transporte, para el cual solicita la contratación de un

coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. Esta decisión la toma solo sin comentarles nada a sus colaboradores.

Decisión 3

Para la decisión a tomar, el gerente de mercadeo se reúne inicialmente con cada uno de sus colaboradores, en forma individual. En estas reuniones el gerente comparte el problema y obtiene de cada uno sus ideas y recomendaciones. Después de estas reuniones, el gerente de mercadeo toma solo la decisión de crear un departamento de transporte, para el cual solicita la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. En esta decisión es posible que haya o no influencia de sus colaboradores.

Decisión 4.

El gerente de mercadeo organiza una reunión con sus colaboradores inmediatos, ellos son el gerente de ventas, el jefe de bodega y el jefe de servicio al cliente. En esta reunión, el gerente comparte el problema con todos y en grupo recoge sus ideas y sugerencias. Después de esta reunión, el gerente de mercadeo toma solo la decisión de crear un departamento de transporte, para el cual solicita la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. En esta decisión es posible que haya o no influencia de sus colaboradores.

Decisión 5

El gerente de mercadeo organiza una reunión con sus colaboradores inmediatos, ellos son el gerente de ventas, el jefe de bodega y el jefe de servicio al cliente. En esta reunión, el gerente comparte el problema con todos y juntos producen y generan las alternativas de solución. Las evalúan y llegan en consenso a un acuerdo respecto a la solución. El gerente de mercadeo para nada influye en sus colaboradores, por el contrario, acepta y adopta la decisión del equipo el cual consiste en crear un departamento de transporte, para el

cual solicitan la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos.

Modelo de Mintzberg, Raisinghanit y Theoret

Fase de identificación de la toma de decisiones

1. Rutina de reconocimiento de la decisión

- En este caso el gerente de mercadeo sigue una rutina cuyo primer paso consiste en reconocer que existe una situación que requiere una toma de decisiones.
- De acuerdo con la información que tiene el gerente de mercadeo todo indica que el número de quejas de sus clientes con respecto al cumplimiento en la entrega a tiempo de los pedidos está lejos y de manera negativa de los estándares establecidos por la gerencia.
- El gerente de mercadeo recuerda con nostalgia como los estándares deseados se basaron en tendencias del pasado y en estándares de la competencia.
- El gerente reconoce que está frente a un problema de decisión porque requiere múltiples estímulos para su solución por lo le encantaría conocer exactamente la situación antes de actuar.

2. Rutina de diagnóstico

- El gerente de mercadeo trata de comprender lo más que se pueda las quejas de sus clientes e identificar sus causas.
- En este reconocimiento del problema, el gerente reúne una buena cantidad de estímulos hasta alcanzar un umbral, el cual le indica que debe iniciar un proceso de decisión.

- En este punto, el gerente de mercadeo cuenta con una matriz de datos de las quejas de sus clientes parcialmente ordenados que lo llevan hacia una situación novedosa.
- Una vez que el gerente ha reconocido una situación que necesita una decisión, sabe que lo que sigue de aquí en adelante es aprovechar los canales de información existentes y abrir otros nuevos que le ayuden a aclarar y definir mejor los asuntos.

Fase de desarrollo

- El gerente de mercadeo en su fase de identificación del problema, llegó a la conclusión de que la causa del incumplimiento en la entrega de los pedidos a sus clientes locales proviene del número insuficiente de vehículos de su proveedor generando un impacto negativo en el servicio al cliente.
- El gerente de mercadeo debe iniciar la búsqueda de las diferentes alternativas que le solucionen definitivamente este problema identificado.
- Lo primero que hace el gerente es buscar en los archivos de la compañía y a consultar a otras personas al interior de la organización.
- Otra cosa que hace el gerente en la búsqueda de soluciones es esperar de manera pasiva que le lleguen nuevas alternativas de solución.
- No conforme con las alternativas que le han llegado, el gerente activa una serie de fuentes de búsqueda que le den más alternativas, para ello acude a sus proveedores y a sus clientes.
- Por último el gerente busca activamente nuevas alternativas de diferentes fuentes.

Fase de selección

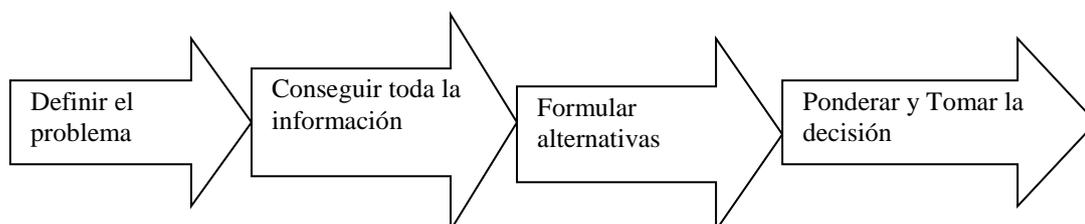
- En la fase de selección de alternativas, el gerente de mercadeo inicia la revisión de las diferentes alternativas de solución con la intención de

reducir un gran número de alternativas a un número más pequeño tal que se puedan almacenar y ser manejadas por los gerentes.

- A juicio del gerente de mercadeo, él considera que la mejor alternativa que soluciona la entrega a tiempo de los pedidos es que la empresa misma se encargue del transporte y difusión de la mercancía mediante la compra de camiones nuevos.
- Sin embargo, el gerente para poder decidir por esta opción, la debe negociar con otras propuestas de solución que fueron hechas por otras personas de la empresa.
- La evaluación de la propuesta del gerente de mercadeo junto con las otras propuestas es analizada por un especialista.
- El especialista considera que la propuesta del gerente de mercadeo es la mejor por lo que el mismo gerente lo lleva al gerente general para su autorizar su implementación.

La entrevista dirigida a los tenderos barranquilleros tenía como propósito conocer y descubrir las teorías y creencias de los tenderos con relación a la toma de decisiones en su práctica administrativa.

En este sentido, la entrevista se fundamentó en el proceso “ideal” (capítulo 2) el cual se relaciona con los modelos de toma de decisión a partir de una elección racional, es decir, el proceso consiste en tomar un método “ideal” y totalmente “racional” que permita identificar las diferencias entre el “ideal” y lo que sucede “en la realidad”. El proceso “ideal” o teórico es una serie de 4 fases fundamentales:



Fuente: (Hampton, 1989)

Las preguntas de investigación a los tenderos se orientaron con base a este proceso “ideal” de toma de decisiones y los interrogantes claves fueron las siguientes:

1. ¿Las decisiones que toman los tenderos son individuales o grupales?
2. ¿Cómo es la forma como el tendero define e identifica un problema de decisión?
3. ¿Cómo el tendero expresa su racionalidad en la toma de decisiones?
4. ¿Cómo maneja el tendero la incertidumbre?
5. ¿Cómo maneja la información el tendero en la toma de decisiones?
6. ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones que siguen los tenderos?
7. ¿Hay linealidad frente al proceso de toma de decisiones?
8. ¿Cómo manejan los tenderos “los grandes problemas”?

En el anexo 3 están las diferentes guías utilizadas en esta fase de la investigación.

8.5 Análisis de los Datos

Una vez que los datos fueron recopilados mediante las entrevistas de profundidad, se llevó a cabo una transcripción literal de las entrevistas grabadas, utilizándose como método de análisis cualitativo el Análisis de Contenido.

8.6 Resultados

Como el objetivo de esta fase de la investigación consistía en descubrir los enunciados verbales que expresaron tanto los tenderos como los estudiantes,

el análisis de los datos se centró en la obtención del “dominio de enunciados” de las teorías donde pertenecen los contenidos y la manera como fueron expresados. Por lo tanto, los enunciados que se relacionan en el anexo 4 reflejan la espontaneidad de las ideas sobre el dominio de interés con un lenguaje sencillo y fácil de entender. En este anexo 4 se describen los enunciados expresados por los tenderos y por los estudiantes. En la siguiente fase se hará un tamizado de estos enunciados con un juez experto quien decidirá qué enunciados declarados por tenderos y estudiantes formarán parte del estudio de análisis de conocimiento en los tenderos barranquilleros.

Resultado final

De la muestra de tenderos barranquilleros se identificaron 138 enunciados, que igualmente serán tamizados por un juez quien seleccionará aquellos que formarán parte de la siguiente fase. Sumando los enunciados de los tenderos con los estudiantes, se tiene un total de 298, distribuidos en las seis teorías.

Con respecto al resultado obtenido de la muestra de estudiantes, el análisis produjo una lista de 160 enunciados verbales que de acuerdo al investigador son los que mejor representan a cada una de las teorías.

9. ANÁLISIS DE LA SINTESIS DE CONOCIMIENTO

8.1 *Introducción*

Aquí se inicia el proceso de indagar la estructura de conocimiento del tendero barranquillero, quien representa al hombre de la calle, sobre la toma de decisiones que es el dominio de interés en esta investigación. Siguiendo a Rodrigo et al (1993), este paso es fundamental para comprobar si las teorías científicas poseen entidad representacional o si algunas de estas teorías se mezclan o sencillamente desaparecen. De lo que se trata también es de evitar el racionalismo científico de suponer que los tenderos tienen teorías científicas de toma de decisiones en sus mentes. La metodología a seguir consiste en convertir los enunciados seleccionados en la fase anterior en un cuestionario normativo que luego se valora en una muestra constituida por tenderos barranquilleros. La valoración se realiza en una escala de intervalo de siete puntos.

9.2 *Objetivo*

El objetivo de esta fase de la investigación es determinar la estructura de la Síntesis de Conocimiento, análisis que se refiere en medir si los anunciados seleccionados en la fase anterior existen en la mente de los tenderos.

9.3 *El Diseño*

Un diseño descriptivo sirvió de apoyo para determinar este objetivo con la utilización de técnicas normativas y psicométricas.

9.4 Método

9.4.1 Diseño Muestral

Población de estudio	Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla
Unidad del información	El tendero o dueño de la tienda
Tamaño de muestra	51
Tipo de muestreo	No aleatorio con fines específicos
Técnica de investigación	Cuestionario estructurado
Método	Encuesta ejecutiva
Encuestador	Estudiante de Octavo semestre de Administración de Empresas –periodo 2012-30
Fecha de estudio	Octubre de 2012

La muestra fue constituida por 51 tenderos de la ciudad de Barranquilla, distribuidos en 39 hombres y 12 mujeres. (Ver ficha técnica en el anexo 5).

Tabla 36 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL GÉNERO DEL TENDERO

GÉNERO DEL TENDERO	Cantidad	Porcentaje	porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUJER	12	23,5	23,5	23,5
HOMBRE	39	76,5	76,5	100,0
Total	51	100,0	100,0	

9.4.2 Instrumento

La encuesta ejecutiva se implementó como la técnica de investigación para indagar directamente con el tendero barranquillero la síntesis de conocimiento. Se diseñaron 5 cuestionarios estructurados. Cada uno de los cuestionarios incluía 58 enunciados los cuales se seleccionaron conjuntamente con un juez experto de la lista de los 298 declarados por los tenderos y estudiantes en la fase anterior, a su vez, las frases elegidas se redactaron según el objetivo de esta fase.

La presentación de cada cuestionario fue igual para la muestra de tenderos, así como las instrucciones con relación a la actividad a realizar. Sin embargo, vale la pena aclarar que cada modelo de cuestionario comenzaba con un “episodio crítico” típico de la teoría científica bajo análisis. Lo que se buscaba con cada

episodio era activar dicha teoría en la mente del tendero. El episodio crítico se refería a un relato de una situación de la vida diaria, en el cual determinados personajes exponen sus puntos de vista, que coincidían con los de una teoría (Rodrigo et al, 1993). Las descripciones de los episodios críticos se hicieron solo para las teorías científicas. En el Anexo 5 se encuentran los 5 cuestionarios utilizados.

TEORÍA RACIONALIDAD ILIMITADA

“En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente:

Benito: la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue porque entre todas las posibles alternativas que tenía, la compra del vehículo me representaba los máximos ahorros y además me daba las mayores ganancias para mi tienda.

Alcides: sí, es cierto. Además, porque eres un tendero que cuando decides algo importante para tu tienda, siempre buscas toda la información y sigues un proceso lógico y ordenado.

Benito: sí, porque soy un convencido que cuando uno decide para su negocio siempre hay que buscar la mejor solución que le de a uno la máxima ganancia, si no, no vale la pena.”

TEORÍA RACIONALIDAD LIMITADA

En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente:

“**Benito:** la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue porque entre varias alternativas de solución que podría tener, la compra del vehículo me representaba al menos ciertos ahorros y me generaba alguna ganancia que no me disgustaba del todo.

Alcides: sí, pero no entiendo. Me decía tu mujer que hasta ahora no has visto ningún ahorro y menos alguna ganancia y creo que tú no quieres estar así.

Benito: sí, es cierto. Lo que pasa es que reconozco que aunque sé que tengo experiencia, la verdad que soy una persona limitada, quisiera tener toda la información, pero no puedo.

Alcides: entonces, ¿qué vas a hacer?

Benito: pues... tengo otra solución, voy a implementarla y si veo que al menos me deja contento, me la juego toda. Y si no...sigo buscando...

Alcides: ¿sí...? ¿Y... cuál es?”

TEORIA DE KEPNER-TREGOE

En una tienda de barrio, mientras tomaba una gaseosa, el dueño de la tienda le comentaba a otro amigo tendero lo siguiente:

Benito: la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue porque entre varias alternativas de solución que revisamos con mi mujer y los muchachos, la compra del vehículo era lo que más nos convenía ya que cumplía con lo que necesitábamos resolver y además, nos daba otras cosas que queríamos.

Alcides: me gusta como lo decides porque siempre sabes lo que quieres, qué necesitas y qué deseas, siempre buscas una solución de calidad y que no sea tan riesgosa.

Benito: sí, es cierto. Lo que pasa es que aprendí desde muy joven que debo saber cuál es el problema y por qué, y en esto, mi mujer y los muchachos me ayudan mucho ya que entre todos buscamos cuál es la causa más probable del problema.

Alcides: sí es verdad, además tú cuentas con unos registros de información muy útiles.

Benito: pues... imagina qué pasaría si no los tuviera, a mí me encanta analizar las cosas, mirar lo que está pasando, qué es lo más grave y el tiempo que tengo para resolverlo.

Alcides: por eso tu tienda es de las mejores en Barranquilla.”

TEORIA DE VROOM-YETTON

En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente:

Benito: imagínate que la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda la iba a tomar solo, sin consultarle a nadie, pero mi mujer se opuso y me exigió que me reuniera con ella y los muchachos para que les dijera lo que estaba pasando.

Alcides: estoy de acuerdo con tu mujer. Entiendo que tienes experiencia y sabes lo que haces, pero es bueno escuchar a la mujer. ¿Y...entonces?

Benito: pues... les pedí a mi mujer y a cada uno de los muchachos por separado que me dijeran lo que estaba pasando para así tomar la decisión de comprar el camión.

Alcides: y claro...no creo que a tu mujer le haya gustado...

Benito: pues... no, la verdad no le gustó. Volví me reuní con cada uno de ellos por separado y les pedí sus recomendaciones para solucionar el problema. Pues la idea era escuchar simplemente lo que cada uno proponía.

TEORIA DE MINTZBERG, RAINSHINGANIT Y THEORET

En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente::

Benito: imagínate que la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue autorizada por mi mujer, quien es la verdadera “dueña” de este negocio, es mi gerente general.

Alcides: así es como se cuidan las cosas, pero, ¿cómo fue ese proceso de la compra del camión?

Benito: pues lo primero era saber que estábamos pasando por una situación complicada que definitivamente requería tomar una decisión.

Alcides: y claro...tu experiencia como tendero te ayudó mucho en este caso

Benito: pues... sí, la verdad que sí. Imagínate que recordaba con mucha nostalgia la época en que esta tienda era la mejor por su servicio y por su clientela.

Alcides: ¿y qué hiciste?

Benito: pues tú sabes que a mí me gusta entender lo que está pasando, llenarme de información hasta cuando sepa con seguridad que hay que tomar una decisión.

De acuerdo con Rodrigo et al (1993), el uso de episodios críticos es con el propósito de que exista coherencia con la idea de que las personas no poseen teorías almacenadas como redes de conceptos abstractos, sino como conjuntos de experiencias de dominio, a partir de los cuales sintetizan la teoría ante una demanda concreta. Lo que significa suponer que una teoría se activa mejor desde una experiencia que desde un concepto.

Para esta investigación en particular, los episodios críticos se acompañaron de los enunciados que se incluyeron en el cuestionario, los cuales fueron organizados por teoría. En el cuadro que aparece abajo se relacionan los ítems evaluados en cada teoría de toma de decisiones. La escala que se utilizó para medir el nivel de acuerdo por parte del tendero, fue una escala de intervalo de 1 a 7 puntos, siendo 1, el extremo de estar totalmente en desacuerdo, hasta 7, que corresponde a estar totalmente de acuerdo, siendo los valores intermedios los niveles de estar bajo, medio o altamente de acuerdo.

Teoría investigada	Ítems del cuestionario (anexo 5)
Racionalidad ilimitada	1 al 9
Racionalidad limitada	39 al 47
Kepner y Tregoe	10 al 19
Vroom y Yetton	20 al 28
Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret	29 al 38
Proceso "ideal"	48 al 58

9.5 Procedimiento

Como se dijo anteriormente, el tipo de encuesta que se utilizó fue la ejecutiva, para el trabajo de campo se contó con la colaboración de estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Norte, quienes cumplieron la función de encuestadores. Una vez seleccionadas las tiendas, el estudiante-encuestador acudió directamente a la tienda seleccionada y le aplicó la encuesta directamente al tendero o dueño de la tienda. En el anexo 5 se relacionan las tiendas encuestadas.

9.6 Fiabilidad

Para calcular la fiabilidad de la prueba se empleó el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, tanto para el cuestionario como para cada una de las cinco teorías que lo componen. En todos los casos, se obtiene una fiabilidad adecuada, tal y como muestra la tabla, siendo el índice total el cuestionario de 94%

Tabla 37 Índice de Fiabilidad para los enunciados del cuestionario de Conocimientos

Teoría investigada	Índice de fiabilidad
Racionalidad ilimitada	76%
Racionalidad limitada	79%
Kepner y Tregoe	73%
Vroom y Yetton	84%
Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret	78%
Proceso "ideal"	81%
Total cuestionario	94%

9.7 Índices de tipicidad

El índice de tipicidad es una medida estadística que permite saber si un enunciado en particular es representativo de la teoría a la cual pertenece. Con esto se pretende determinar las síntesis de conocimiento de los tenderos barranquilleros sobre la toma de decisiones gerenciales (Rodrigo et al, 1993). Este valor corresponde al promedio de las puntuaciones que los tenderos asignaron a un determinado enunciado que está incluido en el episodio crítico de la teoría a la que pertenece. Por lo tanto, cada enunciado tiene un valor de tipicidad por cada teoría, que varía según la escala utilizada, en este caso cambia de 1 a 7, siendo los valores cercanos a 7 muy representativos de la teoría en mención, por el contrario, los valores cercanos a 1, poco representativos.

Mediante el paquete estadístico SPSS 21 se determinaron los índices de tipicidad de los enunciados para cada una de las 5 teorías científicas. Los resultados se presentan en el Anexo 6. Una revisión inicial de dicha tabla parece indicar que un buen número de enunciados alcanzan tipicidades altas en las 5 teorías.

Ampliando este análisis de Tipicidad, se agrupan los valores de acuerdo a los intervalos definidos en Marrero (1988), los cuales son aplicados a cada teoría:

- Tipicidad Baja: menos de 3
- Tipicidad Media: entre 3 y 4
- Tipicidad Alta: entre 5 y 7

Índice de tipicidad Teoría Racionalidad Ilimitada

INDICE DE TIPICIDAD TEORIA 1

	VALOR DE TIPICIDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	24	41.4	41.4	41.4
	ALTO	34	58.6	58.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Índice de tipicidad Teoría Racionalidad Limitada

INDICE DE TIPICIDAD TEORIA 2

VALOR DE TIPICIDAD		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	40	69.0	69.0	69.0
	ALTO	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Índice de tipicidad Teoría Kepner y Tregoe

INDICE DE TIPICIDAD TEORIA 3

VALOR DE TIPICIDAD		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	25	43.1	43.1	43.1
	ALTO	33	56.9	56.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Índice de tipicidad Teoría Vroom y Yetton

INDICE DE TIPICIDAD TEORIA 4

VALOR DE TIPICIDAD		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	1	1.7	1.7	1.7
	MEDIO	24	41.4	41.4	43.1
	ALTO	33	56.9	56.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Índice de tipicidad Teoría Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret

INDICE DE TIPICIDAD TEORIA 5

VALOR DE TIPICIDAD		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIO	25	43.1	43.1	43.1
	ALTO	33	56.9	56.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

En términos generales, se observa que todas las teorías poseen valores de tipicidad entre medios y altos, siendo la teoría de Racionalidad Ilimitada la que mayor índices altos logró, con un 58.6% de los enunciados que son representativos de esta teoría; le siguen las teorías de Kepner y Tregoe, de Vroom y Yetton y de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret con un 56.9% de enunciados que las representan y por último, se ubicó la teoría de Racionalidad Limitada con un 31% de enunciados que se identifican con ella.

9.8 Índices de Polaridad

Conocido lo representativo de cada enunciado en las diferentes teorías, era necesario saber el grado en que cada enunciado era exclusivo de la teoría a la que pertenece. Para saberlo, se utilizó otra medida que contrastara la tipicidad de un enunciado con la tipicidad obtenida en el resto de las teorías. Para la obtención de esta información, se calculó el índice de polaridad de cada enunciado en las diferentes teorías.

El índice de polaridad es un número que oscila entre -1 y 1. Los enunciados con valores de polaridad cercanos a -1, indican que se polarizan negativamente hacia la teoría de referencia, es decir, son incompatibles o no asumen la teoría respectiva. Mientras que valores cercanos a +1, indican que se polarizan positivamente hacia la teoría de referencia, lo cual significa que sí son compartibles o sí asumen dicha teoría. Por último, si el valor de la polaridad es próximo a 0, refleja que el enunciado no está polarizado, ni positiva ni negativamente, hacia la teoría de referencia, lo que significa que es un enunciado representativo de cualquiera de las teorías. Por lo tanto, la pertenencia de un enunciado a una teoría se decidirá con base a polaridades medias y altas de signo positivo (Jiménez, 2004, p. 394).

En las tablas que vienen a continuación, se muestran los índices de tipicidad y polaridad de los enunciados más representativos en cada una de las teorías y los cuales fueron seleccionados para el cuestionario estructurado en la siguiente fase del estudio correspondiente al análisis de creencias. Por su

parte, en el anexo 6 se relacionan los índices de tipicidad y polaridad para todos los enunciados así como sus procedimientos estadísticos.

En la tabla 38 se observa lo siguiente:

- **Teoría de Racionalidad Ilimitada:** los enunciados que poseen alta tipicidad con relación a la Teoría de Racionalidad Ilimitada, indicando que son representativos de esta teoría, son neutrales hacia esta teoría de referencia, no tienen nada que ver con esta teoría, ni para asumirla ni para rechazarla (Rodrigo et al, 1993).
- **Teoría de Racionalidad Limitada de Simon:** con respecto a esta teoría, 7 de los nueve enunciados que son representativos de la teoría de referencia, muestran una polaridad negativa, son incompatibles con los preceptos de la teoría de Simon, siendo la polaridad negativa más alta de -0.32, que corresponde al enunciado 3. Mientras que los enunciados 5 y 6 mostraron ser relativamente compatibles con la teoría de Simon.
- **Teoría de Kepner y Tregoe:** lo contrario ocurrió con la teoría 3, la de Kepner y Tregoe, que 6 de los nueve enunciados indicaron ser compatibles con la teoría 1, siendo la polaridad más alta de 0.28 perteneciente al enunciado 2. Sin embargo, el enunciado 5 señala una cierta incompatibilidad y los enunciados 1 y 6 son neutrales.
- **Teoría de Vroom y Yetton:** con la teoría de Vroom y Yetton se encontró una tendencia hacia la neutralidad, aunque el enunciado 5 indica cierta compatibilidad con la teoría de referencia 1 al tener un valor de 0.13 y los enunciados 2, 6 y 7 son relativamente incompatibles.
- **Teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret:** en esta teoría, se observaron 6 enunciados que son neutrales con relación a la teoría de

racionalidad ilimitada, mientras que los enunciados 2 y 3 son relativamente compatibles y el enunciado 5 con un valor de polaridad de -0.14 sugiere ser incompatible.

Tabla 38 Enunciado típicos de la teoría de Racionalidad Ilimitada

E	ENUNCIADOS TEORÍA RACIONALIDAD ILIMITADA	IT	P1 T1	P2 T2	P3 T3	P4 T4	P5 T5
1	Definitivamente Benito toma decisiones gerenciales pensando en maximizar las ganancias monetarias porque cree que es lo mejor para la tienda.	6,17	0.08	-0.17	0.09	0.04	-0.04
2	Benito sigue un proceso ordenado y lógico cuando toma las decisiones gerenciales.	5,17	-0,04	-0.28	0.28	-0.16	0.20
3	A Benito le parece necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	5.33	-0.10	-0.32	0.20	0.04	0.18
4	Benito cuando toma una decisión se esfuerza por identificar todas las posibles alternativas de solución.	4.67	-0.15	-0.10	0.27	-0.08	0.05
5	Alcides piensa que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	5.50	0.00	0.13	-0.12	0.13	-0.14
6	Benito es de los que implementa inmediatamente una decisión cuando está seguro que es la mejor opción.	6.00	0.06	0.10	-0.08	-0.11	0.02
7	Benito cree que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	5.58	0.05	-0.22	0.22	-0.10	0.05
8	Benito estudia todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	5.08	0.05	-0.15	0.24	-0.02	-0.02
9	Benito piensa que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	5.50	-0.02	-0.15	0.24	-0.02	-0.02

Con relación a la teoría de Racionalidad Limitada de Simon, de la tabla 39, se puede decir:

- **Teoría de Racionalidad Limitada de Simon:** Iniciando con la propia teoría de referencia, los enunciados 43, 46 y 47 son los más compatibles con la propia teoría de Simon, con una polaridad promedio de 0.14, que sin ser alta sí indica una tendencia. Un solo enunciado señala cierta incompatibilidad con la teoría de referencia y los demás son neutrales.
- **Teoría de Racionalidad Ilimitada:** entre tanto esta teoría mostró en 5 de los 7 enunciados con la mayor tipicidad hacia la teoría de referencia, que son neutrales, mientras que el enunciado 39 señaló cierta compatibilidad de 0.12 de polaridad así como el enunciado 42 fue lo contrario.
- **Teoría de Kepner y Tregoe:** los 7 enunciados escogidos como los de más alta tipicidad con la teoría de referencia, son neutrales con relación a la teoría de Kepner y Tregoe.
- **Teoría de Vroom y Yetton:** con relación a la teoría de Vroom y Yetton, dos enunciados de la teoría de Simon son relativamente compatibles con la esta teoría 4, con polaridades de 0.19 y 0.15, respectivamente. Los demás enunciados son neutrales hacia la teoría de Vroom y Yetton.
- **Teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret:** finalmente, en la teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret, 5 de los enunciados son neutrales con respecto a la teoría de referencia. Los otros dos enunciados se mostraron incumplibles.

Tabla 39 Enunciados típicos de la Teoría de Racionalidad Limitada

E	ENUNCIADOS TEORÍA RACIONALIDAD LIMITADA	IT	P1 T1	P2 T2	P3 T3	P4 T4	P5 T5
39	Alcides cuando toma una decisión gerencial prefiere la satisfacción que la perfección.	4.80	0.12	0.03	-0.07	-0.06	-0.02
42	Alcides en su toma de decisiones acostumbra a fijar una meta con un nivel mínimo de satisfacción para aquella alternativa de solución que lo cumpla.	4.30	-0.10	0.05	-0.06	0.09	0.03
43	Alcides es un tendero que en su proceso de decisión se deja llevar de su experiencia e intuición sin pretender la perfección.	5,60	-0.03	0.13	-0.09	0.07	-0.08
44	Alcides en su proceso de decisión busca sin parar una solución hasta que encuentre aquella que lo deje satisfecho.	5.20	-0.04	-0.02	-0.06	0.19	-0.06
45	Alcides cuando toma una decisión gerencial tiene en cuenta varias opciones de solución, aunque no escoja la mejor, sí escoge aquella que lo deje conforme.	4.50	-0.01	-0.10	-0.09	0.15	0.05
46	Alcides acostumbra en su toma de decisiones regresarse a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	5.60	0.00	0.14	0.03	-0.03	-0.13
47	Alcides es de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	5.40	-0.02	0.14	0.03	0.05	-0.20

En la tabla 40 se observa la polaridad de los enunciados que corresponden al episodio crítico utilizado para la teoría de Kepner y Trgoe:

- **Teoría de Racionalidad Ilimitada:** los enunciados son neutrales, el enunciado que presenta cierta polaridad es el 19, con una polaridad de 0.10.
- **Teoría de Racionalidad Limitada de Simon:** de los 7 enunciados analizados, 4 de ellos son incompatibles con la teoría de Simon y los otros son neutrales.

- **Teoría de Kepner y Tregoe:** de los 7 enunciados que son representativos de esta teoría, 3 de ellos presentaron son compatibles con la teoría, los otros son neutrales.
- **Teoría de Vroom y Yetton:** la tendencia de los enunciados hacia la teoría de referencia es neutra, aunque en dos de ellos se presenta cierta incompatibilidad.
- **Teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret:** la tendencia de los enunciados es hacia la neutralidad, aunque en uno de ellos hay una polaridad positiva de 0.19 y en otro, lo contrario, una polaridad de -0.16.

Tabla 40 Enunciados típicos de la Teoría de Kepner-tregoe

	ENUNCIADOS TEORIA DE KERNER Y TREGOE	IT	P1 T1	P2 T2	P3 T3	P4 T4	P5 T5
12	Cuando Benito está frente a una situación difícil, le interesa el impacto de esta situación en el desempeño de su tienda y de su gente.	5,89	0.07	-0.05	0.03	-0.13	0.08
13	Benito piensa en cómo, quién y cuándo resolver una situación que le preocupa.	6,56	-0.01	-0.17	0.24	0.00	-0.06
14	Cuando Benito identifica un problema de decisión es porque descubrió que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que él esperaba.	5,33	-0.06	-0.06	0.01	-0.10	0.19
15	Para Benito es importante saber el problema de decisión y su causa.	6,56	-0.09	-0.19	0.24	-0.04	0.08
17	Benito acostumbra a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	6,67	0.00	-0.18	0.23	-0.06	0.01
18	Benito cree que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	5,33	0.07	-0.23	0.03	0.07	0.07
19	Alcides cuando toma decisiones siempre escoge la solución menos riesgosa para su tienda.	5,22	0.10	-0.02	0.03	0.05	-0.16

Con respecto a los niveles de polaridad de la teoría de Vroom y Yetton, en la tabla 41, se aprecia:

- **Teoría de Racionalidad Ilimitada:** de los 4 enunciados representativos de la teoría de referencia, en uno ellos hay incompatibilidad pues alcanzó una polaridad de -0.23, en otro se encontró cierta polaridad positiva de 0.10 y en los demás su polaridad fue neutra.
- **Teoría de Racionalidad Limitada de Simon:** los enunciados representativos de la teoría de referencia, son incompatibles con la teoría de Simon, su nivel de polaridad más alto fue de -0.32.
- **Teoría de Kepner y Tregoe:** tres de los 4 enunciados presentaron una polaridad positiva relativamente alta, alcanzando su mayor valor en 0.29.
- **Teoría de Vroom y Yetton:** con su propia teoría de referencia, sus enunciados más representativos mostraron una polaridad neutra.
- **Teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret:** dos de los cuatro enunciados presentaron cierta polaridad positiva hacia la teoría de referencia, mientras que los otros dos son neutros.

Tabla 41 Enunciados típicos de la Teoría de Vroom y Yetton

	ENUNCIADOS TEORIA DE VROOM Y YETTON	IT	P1 T1	P2 T2	P3 T3	P4 T4	P5 T5
22	Alcides se reúne algunas veces con cada uno de sus empleados para compartirles el problema a resolver, les escucha a cada uno sus ideas y recomendaciones, sin embargo, la decisión definitiva la toma él solo.	5.20	0.10	-0.05	-0.09	0.09	-0.05
24	Benito toma decisiones gerenciales con base en la idea de que las mejores soluciones se generan en equipo.	5.20	-0.23	-0.30	0.29	0.06	0.18
25	Benito en su toma de decisiones gerenciales permite la opinión de cada uno de sus empleados y basados en su experiencia, juntos llegan a una misma solución evitando errores y disminuyendo riesgos.	5.30	-0.06	-0.23	0.17	0.02	0.10
27	Benito en el momento de tomar una decisión gerencial respeta el consenso y las opiniones de cada uno de sus empleados.	5.40	0.04	-0.32	0.16	0.04	0.08

Por último, los niveles de polaridad de la teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret, se observan en la tabla 42:

- **Teoría de Racionalidad Ilimitada:** la tendencia de los 7 enunciados más representativos de la teoría de referencia tienden hacia la neutralidad, solo en uno de ellos hay incompatibilidad con un nivel de -0.13.
- **Teoría de Racionalidad Limitada de Simon:** aquí se encontraron 5 enunciados con niveles de polaridad negativos relativamente altos, indicando que son incompatibles con la teoría de referencia, los otros dos que poseen niveles negativos bajos son más neutrales.
- **Teoría de Kepner y Tregoe:** 6 de los enunciados de la teoría de referencia mostraron una compatibilidad importante con la teoría de Kepner y Tregoe porque sus valores de polaridad son relativamente altos, con niveles que llegan a 0.28.
- **Teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret:** los propios enunciados de la teoría de referencia mostraron compatibilidad con niveles de polaridad que llegaron a 0.31.

Tabla 42 Enunciados típicos de la Teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret

	ENUNCIADOS TEORIA DE DECISIONES PROGRESIVAS	IT	P1 T1	P2 T2	P3 T3	P4 T4	P5 T5
29	Benito en su proceso de decisión sigue una rutina en la que primero se reconoce que existe un problema y para su solución se necesita tomar una decisión.	5,91	-0.13	-0.04	0.14	-0.04	0.07
30	Benito le dedica un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesita entender lo que está ocurriendo y por qué.	5.40	0.04	-0.38	0.28	0.02	0.04
33	Benito es de los que acude a sus proveedores y algunos clientes quienes también le ayudan con otras alternativas de solución.	5.90	-0.08	-0.23	0.13	-0.13	0.31
34	Benito se siente más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucha la opinión de un especialista.	5,82	-0.04	-0.06	-0.04	-0.06	0.19
36	Benito en su toma de decisiones valora la información complementaria a la que ya consiguió por su cuenta.	6.40	-0.08	-0.14	0.11	-0.08	0.19
37	Benito evalúa toda la información que tiene para así saber qué es lo más importante y lo menos importante.	6.40	0.08	-0.21	0.24	-0.33	0.23
38	Benito en su toma de decisiones gerenciales necesita saber si está frente a un problema en ese momento.	5.50	0.02	-0.21	0.24	-0.08	.02

Conclusión

En las tablas anteriores se observaron en cada una de las 5 teorías científicas de toma de decisiones, que todas poseen enunciados con niveles altos de tipicidad, significando que éstos enunciados son representativos de dichas teorías. Sin embargo, al revisar los niveles de polaridad, se encuentra que la mayoría posee valores cercanos a 0, mostrando que los enunciados no se

polarizan ni positiva ni negativamente hacia una determinada teoría, es decir, los enunciados son representativos de las diferentes teorías pero no son exclusivos de ellas. Los niveles de polaridad positiva más altas, se encuentran en los enunciados de la teoría de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret, con niveles que van desde 0.19 a 0.31, que sin ser altos, si indican una tendencia hacia la exclusividad a esta teoría. En conclusión, se puede afirmar que los tenderos cuentan con conocimientos muy compatibles con las teorías científicas de toma de decisiones en su práctica comercial. **Es decir, el análisis de síntesis de conocimientos permite evidenciar lo siguiente:**

- ✓ Las teorías implícitas de toma de decisiones se componen por los enunciados analizados los cuales poseen un grado de tipicidad de media a alto.
- ✓ Los límites entre las 5 teorías científicas son difusos porque los enunciados que pertenecen a cada teoría no son exclusivos de dichas teorías, más bien tienden a ser neutros.
- ✓ Los enunciados que pertenecen a una teoría que presenta niveles altos de tipicidad comparten enunciados de otras teorías que poseen también niveles altos de tipicidad.

10 ANÁLISIS DE LA SINTESIS DE CREENCIAS

10.1 Introducción

En este capítulo se tratará de fundamentar mediante un análisis estadístico la estructura de teorías lograda en el capítulo anterior. Ampliando un poco más, lo que se pretende probar es si los enunciados que fueron asignados por su tipicidad y polaridad a las diferentes teorías, conforman factores independientes. Siguiendo a Rodrigo et al (1993), el análisis multivariado con el procedimiento factorial es el que va a permitir seleccionar los enunciados de mayor peso en cada factor y de reducir el número de enunciados.

10.2 Objetivo

El objetivo que se quiere alcanzar a través del análisis de las síntesis de creencias consiste en determinar si las teorías de toma de decisiones con entidad representacional son las que sostiene el tendero, es decir, se busca determinar en qué medida las teorías establecidas en el análisis de conocimientos son asumidas como propias por parte del tendero. Lo que implicaría establecer si los tenderos mantienen una sola teoría o varias. Siguiendo a Rodrigo et al (1993), lo que se trata en esta fase es tender un puente entre el nivel de conocimiento y el de creencias.

10.3 El Diseño

Nuevamente el diseño descriptivo sirvió de apoyo para descubrir si las teorías de toma de decisiones con síntesis de conocimientos son las que mantienen los tenderos.

10.4 Método

Diseño Muestral

Población de estudio	Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla
Unidad del información	El tendero o dueño de la tienda
Tamaño de muestra	58
Tipo de muestreo	No aleatorio con fines específicos
Técnica de investigación	Cuestionario estructurado
Método	Encuesta ejecutiva
Encuestador	Estudiante de Octavo semestre de Administración de Empresas –periodo 2012-30
Fecha del estudio	Noviembre de 2012.

La muestra estaba constituida por 58 tenderos de la ciudad de Barranquilla, los cuales estaban distribuidos en 45 hombres y 13 mujeres. (Ver ficha técnica anexo 7).

Tabla 43 Distribución del tamaño de la muestra Cuestionario Creencias

GENERO DEL TENDERO	Número de tenderos	Porcentaje de tenderos	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUJER	13	22,4	22,4	22,4
HOMBRE	45	77,6	77,6	100,0
Total	58	100,0	100,0	

10.4.1 Instrumento

La encuesta ejecutiva se implementó como la técnica de investigación para entrevistar directamente al tendero barranquillero con respecto a la síntesis de creencias. Se diseñó un cuestionario estructurado con 31 enunciados seleccionados de la fase anterior a partir de sus niveles de tipicidad. Aclarando también que en esta fase se tuvieron en cuenta 10 enunciados seleccionados por un juez de las entrevistas a los tenderos. En resumen, se utilizó un cuestionario estructurado que incluía los 41 enunciados que fueron elegidos en la fase anterior. La presentación de cada uno fue igual para la muestra de

tenderos, así como las instrucciones con relación a la actividad a realizar. En el Anexo 7 aparecen los enunciados utilizados en el cuestionario de creencias.

A diferencia de los cuestionarios aplicados en la síntesis de conocimientos, los cuestionarios de síntesis de creencias no incluían episodios críticos para cada teoría, porque el propósito era conocer las opiniones de los tenderos sobre la toma de decisiones gerenciales, razón por la cual los enunciados se redactaron con términos auto-referenciales, como por ejemplo “yo creo...”, “me parece que...”. El uso de estas expresiones es para facilitarle al tendero la tarea atribucional.

En el cuadro que aparece abajo se relacionan los enunciados evaluados en cada teoría de toma de decisiones. La escala que se utilizó para medir el nivel de acuerdo por parte del tendero, fue una escala de intervalo de 1 a 7 puntos, siendo 1, el extremo de estar totalmente en desacuerdo, hasta 7, que corresponde a estar totalmente de acuerdo, siendo los valores intermedios los niveles de estar bajo, medio o altamente de acuerdo.

Teoría investigada	Ítems del cuestionario (anexo 7)
Racionalidad ilimitada	1 al 9
Racionalidad limitada	27 al 31
Kepner y Tregoe	10 al 16
Vroom y Yetton	17 al 19
Mintzberg, Rainsinghanit Theoret	20 al 26
Proceso “ideal”	32 al 41

10.5 Procedimiento

El tipo de encuesta que se utilizó fue la ejecutiva, cuya aplicación se hizo con la colaboración de estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Norte, quienes cumplieron la función de encuestadores. Una vez seleccionadas las tiendas, el estudiante-encuestador acudió a la tienda seleccionada y le aplicó la encuesta directamente al tendero o dueño de la tienda. En el anexo 7 se relacionan las tiendas encuestadas.

10.6 Resultados

El análisis estadístico desarrollado con los datos recopilados con el cuestionario de creencias, requirió la realización de dos pasos importantes: eliminación de enunciados y tenderos extremos y la exploración de la estructura de creencias y la formulación de un modelo.

10.6.1 Eliminación de enunciados y tenderos extremos

La depuración de los enunciados significó eliminar aquéllos que tenían una distribución de frecuencias muy asimétrica, por ser una indicación de que la mayoría de los tenderos preferían sólo un extremo de la variable, ya sea que estuviesen muy de acuerdo con el enunciado o ya sea que estuviesen muy en desacuerdo con la afirmación, lo que implicaba el no poseer valor diagnóstico. Esta eliminación de enunciados significaba que, para cada teoría, se esperaba tener tenderos en todos los niveles de identificación con una teoría. La estrategia que se utilizó para eliminar los enunciados se basó en las pruebas de significación de los coeficientes de asimetría y curtosis para distribuciones normales. La regla de decisión establecida consistía en rechazar aquéllos enunciados cuyo valor Z de la muestra era mayor que 4, para ambos coeficientes. En el anexo 8 están los valores calculados que sirvieron de base para rechazar los enunciados que se muestran a continuación:

Tabla 44 Enunciado eliminados del Cuestionario de Creencias

Teoría toma de decisiones	Enunciado eliminado
Racionalidad ilimitada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente cuando tomo decisiones gerenciales pienso en maximizar las ganancias monetarias porque creo que es lo mejor para mi tienda. (1) 2. Estoy convencido que uno debe seguir un proceso ordenado y lógico cuando se toman decisiones gerenciales. (2) 3. Yo pienso que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.(5)
Racionalidad limitada	<ol style="list-style-type: none"> 4. Muchas de las decisiones gerenciales que tomo en mi tienda están basadas gracias a mi experiencia. (31)
Kepner y Tregoe	<ol style="list-style-type: none"> 5. Creo que cuando estoy frente a una situación difícil, me interesa el impacto de esta situación en el desempeño de mi tienda y de mi gente. (10). 6. Pienso en cómo, quién y cuándo resolver

	<p>una situación que me preocupa. (11).</p> <p>7. Para mí es importante saber el problema de decisión y su causa.(13)</p> <p>8. La mayoría de las veces acostumbro a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.(14)</p> <p>9. Cuando tomo decisiones siempre escojo la solución menos riesgosa para mi tienda.(16)</p>
Vroom y Yetton	Ninguna
Decisiones progresivas	<p>10. En mi proceso de decisión sigo una rutina en la que primero reconozco que existe un problema y para su solución necesito tomar una decisión. (20).</p> <p>11. Yo evalúo toda la información que tengo para así saber que es lo más importante y lo menos importante. (25).</p> <p>12. En mi toma de decisiones gerenciales necesito saber si estoy frente a un problema en ese momento. (26).</p>
Proceso "ideal"	<p>13. Pienso que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de mis proveedores. (33).</p> <p>14. Me considero una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho. (36).</p> <p>15. Pienso que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.(38),</p>

Una vez realizada la depuración de los enunciados, se procedió a eliminar los tenderos con respuestas extremas. Para ello, había que tener en cuenta que por la escala de intervalo utilizada, nada de raro tenía que hubiese respuestas en el extremo 1 o en el extremo 7. Adicionalmente, como el estudio es multivariado, se decidió si un tendero es extremo tomando como base la distribución del nivel de acuerdo de las respuestas dadas por el tendero en cada uno de los enunciados del cuestionario. El criterio de decisión utilizado consistió en excluir de la muestra los tenderos que de los 41 enunciados que respondieron, en mínimo 30 de ellos señalaron el valor 7 o 1, como nivel de acuerdo. Siguiendo este criterio, se excluyeron 5 tenderos de la muestra. En el anexo 9 se relacionan las distribuciones de los enunciados respondidos por los tenderos de la muestra.

En resumen, en este primer paso se excluyeron 15 enunciados de los 41 que contenía el cuestionario y se eliminaron 5 tenderos de la muestra.

10.6.2 Exploración de las síntesis de creencias y formulación de un modelo

Los 26 enunciados y 53 tenderos no excluidos en el primer paso se utilizaron para explorar la conformación de las síntesis de creencias, de tal manera que permitiera llegar a un modelo sobre la misma. Para este análisis estadístico, fue necesario realizar un análisis factorial por el método de componentes principales rotados (ACP) con una solución Varimax mediante el programa SPSS 21.

El propósito del ACP consistió en reducir el conjunto de 26 variables relacionadas a un número menor de variables (factores o componentes) independientes entre sí. Es decir, se buscaba agrupar las variables originales en subconjuntos (factores) de variables relacionadas entre sí pero no correlacionadas con las variables de los otros subconjuntos. En las investigaciones que se han hecho sobre teorías implícitas, la técnica del ACP ha servido para reunir los enunciados en factores que se corresponden con las teorías científicas bajo estudio. Como se sabe, en esta investigación los enunciados están agrupados en las 5 teorías científicas de toma de decisiones definidas como la de Racionalidad Ilimitada, Racionalidad Limitada de Simon, la de Kepneer y Tregoe, la de Vroom y Yetton y la de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret junto con los enunciados que están agrupados con el rótulo de la teoría del proceso "ideal", de tal forma que el ACP sirvió para confirmar la respectiva agrupación.

Inicialmente se verificó si los datos de la investigación permitían el uso adecuado del análisis factorial con base al análisis de la correlación entre las 26 variables bajo estudio. Si las correlaciones entre las variables son pequeñas, el análisis factorial no es conveniente, por el contrario, en el caso que exista correlación entre las variables, se tiene un escenario conveniente para utilizar el análisis factorial.

Para probar la hipótesis nula de que no existe correlación entre las variables, se aplicaron dos pruebas de significación estadística: la prueba del Índice de

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el Test de Esfericidad de Bartlett, cuyos resultados están relacionados en la tabla 45.

Tabla 45 Valores que determinan el uso apropiado del Análisis Factorial

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,519	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	575,095
	Grados de libertad	325
	Nivel de significancia.	,000

Ambos resultados permitieron el rechazo de la hipótesis nula. Con el índice KMO, que teóricamente es un valor entre 0 y 1, en el cual valores pequeños del KMO señalan poca relación entre las variables y valores cercanos a 1, indican alta correlación entre las variables. Aquí se encontró un valor de 0.519, que se consideró adecuado para aplicar el análisis factorial. Con relación al índice del Test de Esfericidad del Bartlett, su valor es altamente significativo indicando que sí existe correlación entre las variables. En resumen, con los 26 enunciados y con la muestra de 53 tenderos, se encontró conveniente el uso del análisis factorial para descubrir los factores que agrupan enunciados correlacionados entre sí pero no correlacionados entre los factores.

Una vez que se determinó que el análisis factorial era una técnica conveniente para analizar los datos de este estudio, se procedió a seleccionar el método apropiado para el análisis estadístico correspondiente. Como se dijo anteriormente, para esta investigación se decidió seleccionar el método de Componentes Principales (ACP) porque lo que más interesaba era determinar el número mínimo de factores que explicarían la mayor varianza de los datos. Con el uso del programa SPSS 21 se corrió el análisis factorial con 6 factores o componentes principales. En el anexo 10 están los resultados estadísticos obtenidos mediante el programa SPSS.

En estos resultados se observó que las variaciones comunes o comunales, los cuales corresponden a la varianza explicada que hay en cada enunciado debido a los factores extraídos, el valor más alto que se encontró fue una

variación explicada del 80%. En la tabla 46 se muestran las variaciones comunes más altas. En el anexo 10 están las otras variaciones.

Tabla 46 Variaciones comunes más altas en los enunciados analizados en el análisis factorial

Enunciado	Teoría	Varianza explicada por los factores
Enunciado 41. Siento que me da un poco de temor porque me gusta que las cosas estén bien hechas, tengo que analizarlas bien, y me da temor hasta cuando me decido.	Teoría del proceso "ideal"	80%
Enunciado 8. A mí me parece que uno debe estudiar todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	Teoría de Racionalidad Ilimitada (Teoría 1)	76%
Enunciado 22. Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras alternativas de solución.	Teoría de Decisiones Progresivas (Teoría 5)	73%
Enunciado 12. Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba.	Teoría de Kepner-Tregoe (Teoría 3)	72%
Enunciado 30. Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	Teoría Racionalidad Limitada (Teoría 2)	72%
Enunciado 37. Creo que cuando me decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión.	Teoría del proceso "ideal"	71%

Valores propios

Tabla 47 Relación de los valores propios y porcentaje de varianza explicada en los factores determinados

Factor	Valor propio	% de varianza	% de varianza acumulada
1	4.506	17.330	17.330
2	3.717	14.296	31.626
3	2.718	10.453	42.080
4	1.636	6.294	48.373
5	1.516	5.832	54.205
6	1.303	5.013	59.218
Total	26	59.218	100

El valor propio corresponde a la varianza explicada de una variable por el factor. En la tabla 47 se aprecia como el factor 1 tiene la mayor varianza común o valor propio de 4.506 que explica el 17.33% de la varianza, así sucesivamente los demás valores. A continuación se muestra lo que pasó con cada factor.

Factor 1

Este primer factor tiene un valor propio de 4.506 y explica el 17.33% de la varianza total. Los enunciados que están asociados a este factor se relacionan en la tabla 48. Revisando los enunciados que reunió este factor, se observó que son aquellos que resultaron típicos de la teoría Racionalidad Ilimitada. En este factor se describe al tendero como una persona que toma decisiones bajo el enfoque de una racionalidad económica, en el sentido de que el tendero busca maximizar sus ganancias. Al observar los valores de saturación o el grado de relación entre el factor y cada enunciado, se aprecia que el tendero es un convencido que para estar seguro de tomar la mejor decisión es importante estudiar todas las alternativas; además, se entiende que esta “mejor decisión” es lo que más le conviene a la tienda. Otro aspecto que se destaca de este factor empírico se refiere a la importancia de llegar a la raíz del problema de decisión si él pretende llegar a una solución óptima de su decisión, acompañado de un proceso lógico y ordenado. Con base en estos resultados, el nombre empírico que se le puede dar a este factor es la **Teoría de toma decisiones Lógica**.

Tabla 48. Enunciados y Teorías asociadas al Factor 1

Número del Enunciado	Descripción	Teoría asociada	Valor de saturación
8	A mí me parece que uno debe estudiar todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	Racionalidad Ilimitada	0.818
9	Pienso que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	Racionalidad Ilimitada	0.791
7	Creo que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	Racionalidad Ilimitada	0.749
4	Considero que cuando tomo una decisión me esfuerzo por identificar todas las posibles alternativas de solución.	Racionalidad Ilimitada	0.637
3	Creo que es necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	Racionalidad Ilimitada	0.465
6	Soy de los que implemento inmediatamente una decisión cuando ya estoy seguro que es la mejor opción.	Racionalidad Ilimitada	0.412
28	Creo que en mi proceso de decisión busco sin parar una solución hasta que encuentre aquella que me deje satisfecho.	Racionalidad Limitada	0.324

Factor 2

Este factor 2 tiene un valor propio de 3.717 y explica el 14.296 de la varianza total. En la tabla 49 se encuentra que los enunciados que se asocian a este factor se refieren a las creencias propias de tendero con relación a la toma de decisiones gerenciales. Se resalta, por la correlación del 0.835, el temor que siente el tendero si las cosas no están bien hechas lo que supone que también tenga temor en su toma de decisión, lo cual hace que este resultado sea interesante porque en el fondo del pensamiento del tendero está la calidad de tomar buenas decisiones para su negocio. Otros elementos que surgieron de este factor están relacionados con la confianza que se tiene el tendero, el reconocimiento de que existen grandes problemas que hay que resolver rápido, su creencia en Dios por el trabajo que tiene, el no dejarse influir por persona externas al negocio a la hora de tomar una decisión.

El temor, la confianza en sí mismo y el creer en Dios fueron los elementos claves de este factor empírico por lo que el nombre que se le da es **Teoría de toma de decisiones del Temor y la Confianza.**

Tabla 49 Enunciados y Teoría asociados al Factor 2

Número del Enunciado	Descripción	Teoría asociada	Valor de saturación
41	Siento que me da un poco de temor porque me gusta que las cosas estén bien hechas, tengo que analizarlas bien, y me da temor hasta cuando me decido.	Teoría del Tendero	0.835
37	Creo que cuando me decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión.	Teoría del Tendero	0.796
40	Para mí los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	Teoría del Tendero	0.744
34	Generalmente no me fijo metas de ventas porque prefiero agradecer a Dios por el trabajo que tengo.	Teoría del Tendero	0.612
32	A mi parecer la decisión del surtido de mi tienda es mía y de los vendedores que me visitan pero sin dejarme influir por ellos.	Teoría del Tendero	0.570

Factor 3

En el factor 3, se encontró un valor propio de 2.718 que explica el 10.453 % de la varianza total. En la tabla 50 se aprecia que los enunciados relacionados a este factor se distribuyen en tres teorías científicas. Inicialmente se observa que existe una relación positiva entre el primer enunciado y la teoría de Kepner-Treegoe, lo que significa que para un tendero es importante enunciar su decisión cuando sabe que los resultados que esperaba no se están dando. Posteriormente, surgieron dos enunciados con una correlación alta con la teoría de Decisiones Progresivas en el sentido de que el tendero le da importancia a la información que proviene de sus proveedores y clientes y a la seguridad que le da cuando acude a un especialista. Finalmente, se encontró un enunciado que se relaciona con el factor 2 pero de manera negativa y cuyo enunciado pertenece a la teoría de Racionalidad Limitada, lo que significa que para un tendero es más valioso la ayuda externa de sus clientes, proveedores y especialistas que de su confianza e intuición a la hora de tomar decisiones.

A este factor empírico se le dio el nombre de la **teoría de toma de decisiones del Apoyo Externo**.

Tabla 50 Enunciados y Teoría asociados al Factor 3

Número del Enunciado	Descripción	Teoría asociada	Valor de saturación
12	Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba.	Teoría de Kepner-Tregoe	0.774
22	Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras alternativas de solución.	Teoría de Decisiones Progresivas	0.697
23	Me siento más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucho la opinión de un especialista.	Teoría de Decisiones Progresivas	0.614
27	Soy un tendero que en mi proceso de decisión me dejo llevar de mi experiencia e intuición sin pretender la perfección.	Teoría de Racionalidad Limitada	-0.586

Factor 4

En este factor se obtuvo un valor propio de 1.636 el cual explica el 6.294% de la varianza total. Observando la tabla 51, se encontraron tres enunciados de los cuales dos se asocian con la teoría de decisiones Progresivas y uno con la teoría de Kepner-Tregoe. Tres elementos apoyan este factor empírico: la información propia y complementaria que tiene el tendero en la toma de decisiones, la anticipación a problemas futuros y la comprensión y el porqué de un problema de decisión.

Siguiendo estos elementos, a este factor 4 se le da el nombre de la **teoría de toma de decisiones Proactiva**.

Tabla 51 Enunciados y Teoría asociados al Factor 4

Número del Enunciado	Descripción	Teoría asociada	Valor de saturación
24	En mi toma de decisiones valoro la información complementaria a la que ya conseguí por mi cuenta.	Teoría de Decisiones Progresivas	0.779
15	Creo que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	Teoría de Kepner-Tregoe	0.668
21	A mi parecer le dedico un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesito entender lo que está ocurriendo y por qué.	Teoría de Decisiones Progresivas	0.604

Factor 5

En el factor 5 se tiene un valor propio de 1.516 y explica el 5.832% de la varianza total. En este factor empírico se encontraron básicamente tres enunciados altamente asociados con la teoría de toma de decisiones de Vroom-Yetton y un enunciado que se relaciona con la teoría de racionalidad ilimitada. Si se observan estos resultados en la tabla 52, hay dos enunciados que poseen una alta relación negativa con la teoría de Vroom-Yetton, en la cual el tendero expresa que las decisiones de la tienda son responsabilidad de él, aunque algunas veces pida información a sus dependientes. Lo anterior se corrobora cuando el tendero “piensa que las decisiones de la tienda las toma solo porque en definitiva es su responsabilidad y él sabe lo que hay que hacer”,

afirmación que tiene una correlación positiva de 0.66 con la teoría de Vroom-Yetton. Con relación al enunciado que se asocia con la teoría de racionalidad ilimitada, el tendero su desconfianza con la información externa y por eso prefiere hacer un estudio.

Con este análisis, a este factor se le podría llamar la **teoría de toma de decisiones Individual**.

Tabla 52 Enunciados y Teoría asociados al Factor 5

Número del Enunciado	Descripción	Teoría asociada	Valor de saturación
17	En mi proceso de decisión pido información a mis empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la tome yo solo.	Teoría de Vroom-Yetton	-0.661
19	Pienso que yo tomo solo las decisiones de mi empresa porque al final tengo la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	Teoría de Vroom-Yetton	0.659
18	Me considero un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con mis colaboradores porque estoy seguro de llegar a la mejor decisión posible.	Teoría de Vroom-Yetton	-0.634
39	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, pienso que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	Teoría de Racionalidad Ilimitada	0.341

Factor 6

En este factor se tiene un valor propio de 1.303 que explica el 5.013% de la varianza total. En este sexto factor se aprecia en la tabla 53, que se encontraron dos enunciados asociados positivamente con la teoría de Racionalidad Limitada y un enunciado asociado negativamente con la teoría del tendero. Se resalta en gran medida que los tenderos tienen en cuenta las buenas decisiones del pasado, elemento que es clave en la teoría de Racionalidad Limitada. También hay que destacar la asociación negativa del enunciado que se refiere al que el tendero "analiza las cosas, cuando es una decisión seria, piensa antes de actuar", que de alguna manera confirma como el tendero se aferra al pasado.

A este factor empírico de la ha dado el nombre de la **teoría de toma de decisiones “el pasado es la clave”**.

Tabla 53 Enunciados y Teoría asociados al Factor 6

Número del Enunciado	Descripción	Teoría asociada	Valor de saturación
30	Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	Teoría de Racionalidad Limitada	0.756
35	Soy un tendero que analizo las cosas, es decir, las pienso, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre pienso antes de actuar.	Teoría del Tendero	-0.625
29	Pienso que acostumbro en mi toma de decisiones regresarme a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	Teoría de Racionalidad Limitada	0.467

10.6.3 Análisis de Fiabilidad para cada una de las teorías resultantes del análisis de creencias

Teoría	Coefficiente de Fiabilidad
Lógica	77.3%
Temor y Confianza	78.5%
Apoyo Externo	27.3%
Proactiva	72%
Individual	29.1%
El pasado es la clave	12.9%

Discusión

Siguiendo el desarrollo que ha tenido esta investigación, es importante tener en cuenta que la diversidad metodológica que se utilizó de estrategia para emprender la temática de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros ha generado una serie de datos que llaman la atención porque apoyan la relación existente entre cultura y cognición. Lo anterior significa, que

el análisis histórico y teórico sirvió para establecer aquellas teorías que poseían la mayor tradición dentro de la cultura barranquillera. En este sentido, el uso de las técnicas normativas permitió apreciar que estas concepciones forman parte de una estructura conceptual del tendero barranquillero, obviamente con formulaciones más simples en comparación con las teorías científicas utilizadas en el análisis.

Con las técnicas psicométricas utilizadas, se pudo observar que los tenderos barranquilleros asumen estas creencias para su práctica en el manejo de sus negocios, gracias a la acumulación de conocimientos empíricos que la ha dado su experiencia en el dominio de la toma de decisiones. Además, se podría decir que a nivel atribucional, el tendero barranquillero posee conocimientos en las distintas teorías de toma de decisiones, tal como se vio en el análisis de tipicidad. Se podría concluir que el conocimiento del tendero barranquillero es el resultado de una suma de concepciones obtenidas a través de la historia en la toma de decisiones, y que la cultura ha jugado un papel muy importante porque la tradición ha permitido la transferencia de conocimientos a la mente de los tenderos.

De modo más específico, los resultados de esta investigación permiten señalar los siguientes aspectos:

- Los tenderos barranquilleros de alguna forma unifican la información que conocen sobre la toma de decisiones como teorías implícitas con una disposición prototípica estable (Peris, 1998).
- Con los resultados obtenido con el Análisis de Componente Principales, se propone que las teorías implícitas de los tenderos barranquilleros y que son activadas como síntesis de conocimientos, son:

- **Teoría de toma decisiones Lógica.** En esta teoría implícita el tendero se considera como una persona que toma decisiones bajo el enfoque de una *racionalidad económica*, en el sentido de que el tendero busca maximizar sus ganancias.

- **Teoría de toma de decisiones del Temor y la Confianza.** Este resultado se considera interesante porque en el fondo del pensamiento del tendero está la calidad de tomar buenas decisiones para su negocio. Otros elementos que surgieron de esta teoría están relacionados con la confianza que se tiene el tendero, el reconocimiento de que existen grandes problemas que hay que resolver rápido, su creencia en Dios por el trabajo que tiene, el no dejarse influir por persona externas al negocio a la hora de tomar una decisión.
- **Teoría de toma de decisiones del Apoyo Externo.** Esta teoría significa que para un tendero es importante enunciar su decisión cuando sabe que los resultados que esperaba no se están dando. Aunque contiene elementos de la teorías de Decisiones Progresivas en el sentido de que el tendero le da importancia a la información que proviene de sus proveedores y clientes y a la seguridad que le da cuando acude a un especialista. Sin embargo su relación negativa con la teoría de Racionalidad Limitada, nace creer que para un tendero es más valioso la ayuda externa de sus clientes, proveedores y especialistas que de su confianza e intuición a la hora de tomar decisiones.
- **Teoría de toma de decisiones Proactiva.** Tres elementos apoyan esta teoría implícita: la información propia y complementaria que tiene el tendero en la toma de decisiones, la anticipación a problemas futuros y la comprensión y el porqué de un problema de decisión.
- **Teoría de toma de decisiones Individual.** En esta teoría el tendero cree que las decisiones de la tienda son responsabilidad de él, aunque algunas veces pida información a sus dependientes. Lo anterior se corrobora cuando el tendero “piensa que las decisiones de la tienda las toma solo porque en definitiva es su responsabilidad y

él sabe lo que hay que hacer”, altamente relacionado con la teoría de Vroom-Yetton, se destaca también la cierta relación con la teoría de racionalidad ilimitada, porque el tendero expresa desconfianza con la información externa y por eso prefiere hacer un estudio.

▪ **Teoría de toma de decisiones “el pasado es la clave”.**

Dentro de esta teoría, se destaca en gran medida que los tenderos tienen en cuenta las buenas decisiones del pasado, elemento que es clave en la teoría de Racionalidad Limitada. También hay que destacar la asociación negativa del enunciado que se refiere al que el tendero “analiza las cosas, cuando es una decisión seria, piensa antes de actuar”, que de alguna manera confirma como el tendero se aferra al pasado.

11. LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL TENDERO BARRANQUILLERO: RELACIÓN ENTRE LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN COMERCIAL

11.1 *Introducción*

Hasta aquí se ha visto como los tenderos barranquilleros poseen sus propias teorías implícitas sobre la toma de decisiones gerenciales. En este capítulo se analiza la relación de estas teorías del tendero con la gestión comercial de su negocio. La idea es mostrar como el concepto de teoría implícita agrega información a la práctica empresarial que desarrolla el tendero en el día a día. Para desarrollar este análisis se recurre a la estadística multivariada haciendo uso de dos técnicas complementarias: el análisis clúster y el análisis discriminante.

11.2 *Análisis Clúster*

Mediante esta técnica de la estadística multivariada se pretende avanzar más en el análisis de relaciones que lleva a estudiar la existencia de diferentes perfiles de la gestión comercial de los tenderos barranquilleros y posteriormente analizar su relación con las teorías implícitas sobre toma de decisiones.

Inicialmente, se realiza un análisis clúster jerárquico, utilizando como modelo la distancia euclídea al cuadrado y la vinculación Ward como método de agrupación.

Las variables que se utilizaron para este análisis se seleccionaron con base al cuestionario de 41 enunciados utilizado en el estudio de síntesis de creencias aplicado a 58 tenderos barranquilleros. Se recuerda que para el análisis de este estudio se hizo una depuración de enunciados y tenderos, manteniendo 26 enunciados y 53 tenderos.

Para el análisis clúster se utilizaron solo los enunciados relacionados con la gestión comercial del tendero barranquillero. Se eligieron 10 enunciados que de alguna forma permitieron conocer del tendero su actitud ante situaciones que lo llevaban al manejo comercial de su negocio, como por ejemplo decisiones del surtido de la tienda, la relación con su proveedores, entre otros.

El objetivo de este análisis clúster consistió en desarrollar un análisis multivariado que pretendía identificar dos segmentos de tenderos diferentes en la gestión comercial. A continuación se relacionan los enunciados que de acuerdo con los criterios ya explicados en la etapa anterior y del investigador mismo sirvieron de base para el clúster.

VARIABLES UTILIZADAS EN EL ANALISIS CLUSTER

12. Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba. FACTOR 3
18. Me considero un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con mis colaboradores porque estoy seguro de llegar a la mejor decisión posible. FACTOR 5
19. Pienso que yo tomo solo las decisiones de mi empresa porque al final tengo la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer. FACTOR 5
22. Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras alternativas de solución. FACTOR 3
27. Soy un tendero que en mi proceso de decisión me deja llevar de mi experiencia e intuición sin pretender la perfección. FACTOR 3
30. Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.
32. A mi parecer la decisión del surtido de mi tienda es mía y de los vendedores que me visitan pero sin dejarme influir por ellos. FACTOR 2
34. Generalmente no me fijo metas de ventas porque prefiero agradecer a Dios por el trabajo que tengo. FACTOR 2
37. Creo que cuando me decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión. FACTOR 2

39. En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, pienso que haría un estudio primero, “porque a veces le pintan pajaritos a uno”. FACTOR 5

11.3 Resultados del análisis clúster

En el anexo 11 se encuentran los resultados obtenidos mediante el programa SPSS. Como se dijo anteriormente, se eligieron dos segmentos de tenderos que fueran diferentes en la gestión comercial, sus diferencias se pueden apreciar en la tabla 54.

11.3.1 Interpretación y perfiles de los segmentos

- Grupo 1

Este segmento corresponde al 45% de los tenderos. Se distingue en tres elementos principalmente. Primero, en la gestión comercial de su negocio tienen en cuenta a su familia y a sus dependientes, trabajar en grupo es un valor importante; segundo, son tenderos que están pendientes de los resultados de su negocio, se preocupan si las cosas no van como ellos quieren; y tercero, aunque creen en Dios, no son dados a estar “agradeciendo” a Dios por los resultados positivos, son tenderos que creen en la planeación. A este grupo se le da el nombre de “**LOS POSITIVISTAS**”.

- Grupo 2

Corresponde al 55% de los tenderos. Fundamentalmente se distingue del grupo de los “POSITIVISTAS”, en los siguientes aspectos:

1. El tendero toma las decisiones solo. No trabaja en grupo.
2. Es desconfiado de los proveedores nuevos.
3. El surtido lo define solo él, sin dejarse influir por los vendedores.
4. Cree en su experiencia e intuición.

5. Prefiere agradecerle a Dios que fijarse metas.
6. Cree que todo tiempo pasado fue mejor.

Al segmento de tenderos que corresponde a este perfil se le da el nombre de “**LOS DESCONFIADOS**”.

Tabla 54 Puntaje promedio de la actitud de los tenderos ante la gestión comercial

Enunciados relacionados con la gestión comercial	Grupo	Grupo
	Positivistas	Desconfiados
Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba.	5.25	4.76
Me considero un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con mis colaboradores porque estoy seguro de llegar a la mejor decisión posible.	5.71	4.07
Pienso que yo tomo solo las decisiones de mi empresa porque al final tengo la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	4.83	6.48
Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras alternativas de solución.	3.75	4.55
Soy un tendero que en mi proceso de decisión me deja llevar de mi experiencia e intuición sin pretender la perfección.	4.54	5.62
Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	3.79	5.45
A mi parecer la decisión del surtido de mi tienda es mía y de los vendedores que me visitan pero sin dejarme influir por ellos.	4.21	5.69
Generalmente no me fijo metas de ventas porque prefiero agradecer a Dios por el trabajo que tengo.	2.71	5.45
Creo que cuando se decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión.	3.71	5.55
En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, pienso que haría un estudio primero, “porque a veces le pintan pajaritos a uno”.	4.88	5.93

11.4 Análisis Discriminante

Esta segunda parte se hace con el fin de contrastar la capacidad clasificatoria del análisis clúster hecho anteriormente y profundizar en el conocimiento del poder discriminante de las variables a definir en el mismo, para el cual se realiza un análisis discriminante utilizando el método por pasos o progresiva.

El análisis discriminante es una técnica para analizar datos cuando la variable dependiente es categórica y las variables independientes son de escala de intervalo o de razón (Malhotra, 2004). Siguiendo a Malhotra (2004), los objetivos que busca este análisis estadístico son:

- Generar las funciones discriminantes.
- Establecer si hay diferencias significativas entre los grupos con base a las variables independientes.
- Determinar qué variables independientes contribuyen más a la diferencia entre los grupos.
- Clasificar los casos de cada grupo de acuerdo con los valores de las variables independientes.
- Evaluar la exactitud de la clasificación.

11.4.1 Modelo de análisis discriminante

La expresión que define una función discriminante, representada por D , se establece de la siguiente manera:

$$D = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + \dots + B_kX_k$$

Dónde:

D = puntuación de discriminante
 B_s = coeficientes o pesos de discriminante
 X_s = variables independientes

La puntuación discriminante D de un individuo, para el que se sabe a cuál de los grupos pertenece, se clasifica en uno de ellos. El porcentaje de individuos correctamente clasificados corresponde al índice de efectividad de las funciones discriminantes. Si estas funciones son efectivas sobre la muestra investigada, se espera que también lo sean cuando se trate de clasificar a un individuo para el que se desconoce a cuál de los grupos pertenece (Ferrán, 1996).

Desarrollo del análisis discriminante

Paso 1. Planteamiento del problema: objetivo y diseño de la muestra

La variable dependiente o de criterio corresponde al perfil del tendero desde la gestión comercial y que resultó del análisis clúster. Hay que tener en cuenta que la gestión comercial se basa en la toma de decisiones por lo que el objetivo es identificar las teorías implícitas sobre la toma de decisiones de los tenderos que difieren significativamente entre los dos perfiles definidos en el análisis clúster. Esta variable tiene dos categorías mutuamente excluyentes denominadas así:

Perfil del tendero	Valor
Los positivistas	1
Los desconfiados	2

Con respecto a las variables independientes o de pronóstico, corresponden a las teorías implícitas sobre toma de decisiones de los tenderos barranquilleros las cuales se establecieron en el estudio de síntesis de creencias.

Teoría Implícita	Representación
Lógica	X1
Temor y Confianza	X2
Apoyo Externo	X3
Proactiva	X4
Individual	X5
El pasado es la clave	X6

Las variables que sirvieron de base tanto para el análisis clúster y este análisis discriminante son las mismas que se seleccionaron del cuestionario de 41 enunciados utilizado en el estudio de síntesis de creencias aplicado a 58 tenderos barranquilleros. Resaltando que para el análisis de dicho estudio se hizo una depuración de enunciados y tenderos, manteniendo 26 enunciados y 53 tenderos, lo cual significa que la población de tenderos barranquilleros está representada por una muestra de 53, cumpliendo el tamaño mínimo sugerido de 5 a 1, es decir, 5 observaciones por cada variable independiente, para que la aplicación del análisis discriminante sea una la técnica adecuada (Hair et al, 1999).

Aunque en muchas ocasiones la muestra se divide en dos submuestras, una, para el análisis, y otra con fines de validación, para esta investigación se decidió construir la función discriminante con la muestra entera y después utilizar esta misma función para clasificar el mismo grupo que sirvió para construirla (Hair et al, 1999). El anexo 12 muestra en detalle todo el proceso de este análisis calculado mediante el programa SPSS 21.

Paso 2. Supuestos del análisis discriminante

Uno de los supuestos claves para el uso del análisis discriminante se refiere a la igualdad de las matrices de covarianzas o de dispersión. La prueba estadística más utilizada para probar esta hipótesis es la prueba de M de Box. Para el cálculo de este estadístico se utiliza el programa SPSS 21 y los resultados se ubican en la tabla 55.

Tabla 55 Valor de la estadística M de Box

M de Box		41.503
F	Aprox.	3.792
	gl1	10
	gl2	11426.007
	Sig.	.000

Contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianzas poblacionales son iguales.

En este caso la hipótesis de igualdad de las matrices de covarianzas se rechaza, que de acuerdo con Hair et al (1999) la sensibilidad del contraste con respecto a otros factores distintos a las diferencias en la covarianzas hacen que este sea un nivel aceptable

Un segundo supuesto se refiere a si existe multicolinealidad entre las variables independientes o de pronóstico, en la tabla 56 se observa los coeficientes de correlación entre ellas y se aprecia que sus valores son muy bajos, es decir, no existe la multicolinealidad, indicando el cumplimiento de este supuesto.

Tabla 56. Matriz de Coeficientes de Correlación

TEORIAS IMPLICITAS	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE
LÓGICA	1.000					
TEMOR Y CONFIANZA	.084	1.000				
APOYO EXTERNO	-.012	.091	1.000			
PROACTIVA	.033	-.243	.036	1.000		
INDIVIDUAL	.057	-.417	.061	-.164	1.000	
EL PASADO ES LA CLAVE	.029	-.215	.032	-.084	-.145	1.000

Paso 3. Estimación de los coeficientes de la función discriminante

Para la estimación de los coeficientes de la función discriminante se utiliza el método por pasos o progresivo. Este método se prefiere porque tiene la ventaja sobre la prueba T de dos medias en que compara dos grupos en términos de sus centroides, de tal modo que tiene en cuenta las interacciones entre las variables individuales (Ndubisi y Chan, 2005). Este procedimiento se realiza porque permite seleccionar las variables individuales más útiles y además es una manera lógica y eficiente de buscar la mejor combinación de variables discriminantes, especialmente en estudios exploratorios (Klectra, 2001, mencionado por Ndubisi y Chan, 2005).

Los resultados del análisis discriminante muestran inicialmente en la tabla 57 las medias y desviaciones típicas de las teorías implícitas sobre la toma de decisiones en cada uno de los segmentos establecidos en el perfil del tendero barranquillero. En términos descriptivos se observa que si existe diferencias entre las medias de las teorías en los dos perfiles de tenderos. La mayor diferencia se encuentra en la teoría Temor y Confianza, donde los tenderos “desconfiados” presentan más actitud hacia esta teoría; la segunda mayor diferencia la tiene la teoría individual y resultó a favor de los “desconfiados”; la tercera mayor diferencia se encontró en la teoría proactiva, nuevamente a favor de los “desconfiados”; la cuarta mayor diferencia se ubica en la teoría el pasado es la clave a favor de los “desconfiados” y la quinta y sexta mayor diferencia se encontraron en las teorías apoyo externo y lógica a favor de los “positivistas”. Hasta ahora se podría decir que sí existe una relación entre el perfil del tendero desde la gestión comercial con las teorías implícitas sobre la toma de decisiones, falta saber si esta relación es importante.

Tabla 57 Medias y desviaciones típicas de las teorías implícitas

PERFIL DEL TENDERO – TEORÍA		Media	Desviación típica
POSITIVISTA	LÓGICA	5.0654	.56656
	TEMOR Y CONFIANZA	4.6205	.50517
	APOYO EXTERNO	5.0705	.69742
	PROACTIVA	4.8185	.59418
	INDIVIDUAL	4.7123	.61789
	EL PASADO ES LA CLAVE	4.8384	.63812
DESCONFIADO	LÓGICA	4.9459	.56564
	TEMOR Y CONFIANZA	5.3141	.39379
	APOYO EXTERNO	4.9417	.42779
	PROACTIVA	5.1502	.49873
	INDIVIDUAL	5.2381	.38345
	EL PASADO ES LA CLAVE	5.1337	.46362

La importancia de esta relación se puede medir mediante la prueba estadística de Lambda de Wilks y el análisis de varianza de un factor cuyos resultados están en la tabla 58. Se aprecia que la relación más fuerte la poseen las teorías temor y confianza, individual y proactiva, cuyas diferencias son significativas, le sigue en importancia la teoría el pasado es la clave, que apenas acepta la hipótesis de igualdad de medias; por su parte, se encontró poca relación con las teorías apoyo externo y lógica.

Tabla 58 Pruebas de igualdad de las medias de los grupos

Teoría Implícita	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
LÓGICA	.989	.586	1	51	.448
TEMOR Y CONFIANZA	.618	31.554	1	51	.000
APOYO EXTERNO	.987	.682	1	51	.413
PROACTIVA	.913	4.884	1	51	.032
INDIVIDUAL	.780	14.357	1	51	.000
EL PASADO ES LA CLAVE	.931	3.797	1	51	.057

Teniendo en cuenta que no todas las variables independientes tienen la capacidad para discriminar entre los dos segmentos de tenderos, es conveniente utilizar el método de discriminación por pasos o progresiva tal que permita saber cuáles son las variables más eficientes para discriminar y así llegar a la función discriminante. En este método, las variables de pronóstico se agregan en secuencia según su capacidad de discriminar entre grupos (Malhotra, 2004). En el presente análisis discriminante el criterio que permite seleccionar las variables independientes en cada uno de los pasos, es el estadístico Lambda de Wilks (Ferrán, 1996).

En la tabla 59 están los resultados SPSS que muestran cómo se van seleccionando las variables discriminantes en cada paso del proceso. La primera variable seleccionada corresponde a la teoría implícita temor y confianza porque en esta primera fase alcanzó el menor valor del estadístico Lambda de Wilks (0.618) con respecto a las otras variables, hasta aquí se puede decir que la teoría implícita que más diferencia a los tenderos positivistas de los desconfiados es la teoría temor y confianza; por su parte, en

la segunda fase se seleccionan dos variables, la del paso 1 y la teoría implícita individual, que obtuvo el menor valor de Lambda de Wilks (0.398), indicando que las variables de pronóstico que más separan a los tenderos positivistas de los desconfiados, son las teorías implícitas temor y confianza y la individual; y así sucesivamente el método termina en el cuarto paso, con la selección de 4 variables independientes, las cuales definen la función discriminante. El estadístico F exacto, simplemente confirma la discriminación que ejercen las teorías implícitas en los dos segmentos de tenderos. Se anota que las teorías implícitas lógica y apoyo externo no forman parte de la función discriminante porque su capacidad de separación es bajo por lo que su relación con la gestión comercial es débil.

Tabla 59 Teorías implícitas seleccionadas en el análisis discriminante progresivo

Paso	Teorías Implícitas introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico Lambda de Wilks				Estadístico F	F exacta		
			gl1	gl2	gl3		gl1	gl2	Sig.
1	TEMOR Y CONFIANZA	.618	1	1	51.000	31.554	1	51.000	.000
2	INDIVIDUAL	.398	2	1	51.000	37.798	2	50.000	.000
3	PROACTIVA	.311	3	1	51.000	36.235	3	49.000	.000
4	EL PASADO ES LA CLAVE	.241	4	1	51.000	37.708	4	48.000	.000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

11.4.2 Resumen de las funciones canónicas discriminantes

Como hay dos segmentos de tenderos, sólo se estima una función discriminante (Malhotra, 2004). En las tablas 60 y 61 se resumen los resultados que examinan el poder de discriminación de las variables de pronóstico. En la tabla 60 hay dos resultados interesantes: el valor propio y el coeficiente de correlación canónica. El valor propio asociado a la función discriminante es de 3.142, que significa 100% de la varianza explicada por el modelo. En cuanto al

coeficiente de correlación canónica, tiene un valor de 0.871, que significa un alto grado de asociación entre las teorías implícitas sobre toma de decisiones que pertenecen al modelo con los perfiles de la gestión comercial de los tenderos. El cuadrado de este coeficiente que corresponde a 0,76, se denomina coeficiente de determinación y quiere decir que el 76% de la varianza de la variable dependiente (perfil de la gestión comercial del tendero) se explica con este modelo, el cual incluye 4 de las 6 teorías implícitas sobre toma de decisiones.

Tabla 60 Valor propio y coeficiente de correlación canónica de la función discriminante

Función	Valor propio	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	3.142	100.0	100.0	.871

La interpretación del análisis de las funciones discriminantes estimadas tiene sentido porque estadísticamente son significativas. Además, se puede probar estadísticamente la hipótesis nula de que las medias en la población de todas las funciones discriminantes son de ambos segmentos de tenderos. En SPSS esta prueba se basa en el estadístico Lambda de Wilks. En la tabla 61 se puede observar este resultado en el cual el estadístico Lambda de Wilks es igual 0.241, que resulta del producto de los estadísticos Lambda de Wilks univariado para cada función, que para esta investigación es una sola. El grado de significación se estima a partir de una transformación de chi-cuadrado de esta estadística. Al revisar la significancia en el perfil de la gestión comercial de los tenderos se aprecia que el valor 0.241 que se transforma en el estadístico chi-cuadrado igual a 69.641, altamente significativo, lo que implica rechazar la hipótesis nula, es decir, que el modelo discriminante estimado formado por las teorías implícitas sobre toma de decisiones sí está altamente relacionado con el perfil de la gestión comercial de los tenderos barranquilleros.

Tabla 61 Contraste de la función discriminante

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.241	69.641	4	.000

11.4.3 Modelo discriminante en términos algebraicos

En la tabla 62 se presentan los coeficientes de cada una de las variables que incluye la función discriminante. Por lo tanto, el modelo **D** que explica el perfil de la gestión comercial de los tenderos barranquilleros en función de las teorías implícitas sobre toma de decisiones, se define así:

$$D = 2.538X_2 + 1.213X_4 + 1.924X_5 + 1.08X_6 - 33.7$$

Tabla 62 Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes

TEORÍAS IMPLICITAS Variables independientes	Función
	1
X₂ = TEMOR Y CONFIANZA	2.538
X₄ = PROACTIVA	1.213
X₅ = INDIVIDUAL	1.924
X₆ = EL PASADO ES LA CLAVE	1.080
(Constante)	-33.777

Coeficientes no tipificados

Estos coeficientes discriminantes no tipificados se utilizan para calcular las puntuaciones **D** discriminantes cuyo papel primordial es para clasificar a los tenderos según su perfil comercial en función de las teorías implícitas.

Un elemento importante en este análisis discriminante se refiere a los centroides de los segmentos identificados en la gestión comercial de los tenderos, los cuales representan la media de las puntuaciones de la función discriminante **D**, en forma individual para cada segmento. La tabla 63 muestra estos resultados.

Tabla 63 Funciones en los centroides de los grupos

	Función
PERFIL DEL TENDERO	1
POSITIVISTA	-1.911
DESCONFIADO	1.582

Los centroides de los segmentos son empleados para interpretar los resultados de la función discriminante desde una perspectiva general (Hair et al, 1999). La tabla 63 indica que el centroide de los tenderos “positivistas” es un valor negativo de -1.911, mientras que el centroide de los tenderos “los desconfiados” es un valor igual a 1.582, señalando por un lado como se desvía cada segmento de la media global y de otro, cómo la función discriminante separa significativamente los dos grupos de tenderos.

11.4.5 Evaluación de la validez del análisis discriminante

Como complemento al análisis discriminante, es importante valorar la capacidad predictiva de la función discriminante, valoración que se hace mediante el proceso de clasificación, que consiste en determinar la puntuación de corte, criterio que permite comparar cada puntuación **D** discriminante para cada tendero y así determinar en qué segmento debe ser clasificado (Hair et al, 1999). Para ello es necesario conocer las probabilidades previas que tendría un tendero en pertenecer a un segmento en particular, valores que están registrados en la tabla 64. .

Tabla 64 Probabilidades previas para los segmentos

PERFIL DEL TENDERO	Previas	Casos utilizados en el análisis	
		No ponderados	Ponderados
POSITIVISTA	50%	24	24
DESCONFIADO	50%	29	29
Total	100	53	53

Para clasificar cada tendero a un segmento en particular con base a los valores de la función **D**, hay que obtener la puntuación de corte cuyo cálculo depende de los centroides y el procedimiento estadístico utilizado es el siguiente:

$$D_{\text{corte}} = \frac{N_A D_A + N_B D_B}{N_A + N_B}$$

Dónde:

D_{corte} = puntuación de corte crítica

N_A = tamaño muestral del segmento de los tenderos “positivistas”

D_A = centroide del segmento de los “positivistas”

N_B = tamaño muestral del segmento de los tenderos “los desconfiados”

D_B = centroide del segmento de “los desconfiados”

Remplazando los correspondientes valores en el procedimiento estadístico utilizado se tiene que el valor **D_{corte}** es igual a **0**. La clasificación de los tenderos mediante la puntuación de corte sería siguiente:

- Clasificar un tendero al segmento de los “positivistas” si la puntuación de corte es menor que 0.
- Clasificar un tendero al grupo de “los desconfiados” si la puntuación de corte es mayor que 0.

Se obtuvo la matriz de clasificación para los tenderos barranquilleros con base a la muestra total mediante el programa SPSS 21, cuyos resultados se muestran en la tabla 65. La salida SPSS de esta matriz dice que los tenderos

clasificados correctamente corresponde al 96.2 % de los casos, (23 + 28)/53, lo cual significa una alta precisión clasificatoria. Además, cuando el SPSS realiza la validación cruzada con los datos de la misma muestra, genera una precisión de tenderos correctamente clasificados del 92.5%, (21+ 28)/53, que sigue siendo alto, confirmando la calidad de la función discriminante (ver anexo 12).

Con respecto a la validación cruzada del SPSS, el modelo discriminante se estima tantas veces como tenderos haya en la muestra. En cada modelo estimado se excluye un tendero. El modelo sirve para hacer un pronóstico sobre este tendero. Este método de validación tiene la sensación de solidez de estimación al tomar a cada tendero como muestra de retención (Malhotra, 2004).

Tabla 65 Matriz de clasificación del análisis discriminante de los segmentos del perfil comercial del tendero barranquillero

			Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			POSITIVISTA	DESCONFIADO	
Original	Recuento	POSITIVISTA	23	1	24
		DESCONFIADO	1	28	29
	%	POSITIVISTA	95.8	4.2	100.0
		DESCONFIADO	3.4	96.6	100.0
Validación cruzada	Recuento	POSITIVISTA	21	3	24
		DESCONFIADO	1	28	29
	%	POSITIVISTA	87.5	12.5	100.0
		DESCONFIADO	3.4	96.6	100.0

Paso 4. Interpretación de los resultados

Con la función discriminante evaluada, este paso en el análisis corresponde a la interpretación de los coeficientes de las variables independientes en el modelo **D**. Este paso se refiere al examen de la función para determinar la importancia relativa de cada variable o teoría implícita para discriminar entre los segmentos del perfil del tendero en la gestión comercial.

11.4.6 Importancia de las teorías implícitas en el perfil del tendero en la gestión comercial

La tabla 66 contiene los coeficientes de correlación de las teorías implícitas sobre toma de decisiones con respecto al perfil de la gestión comercial. En el programa SPSS esta salida recibe el nombre de matriz de estructura.

Tabla 66 Coeficiente de correlación de la Teorías Implícitas y la Función Discriminante

Teorías Implícitas	Función
	1
TEMOR Y CONFIANZA	.444
INDIVIDUAL	.299
APOYO EXTERNO ^a	.205
LÓGICA ^a	.190
PROACTIVA	.175
EL PASADO ES LA CLAVE	.154

a. Esta variable no se emplea en el análisis.

Se recuerda que las teorías implícitas se seleccionaron mediante el análisis discriminante por pasos o progresiva y cuatro variables se consideraron significativas para ser incluidas en el modelo. Tal como se aprecia en la tabla 66, la teoría implícita “temor y confianza” es la variable más importante del modelo, es la que más discrimina a los segmentos de los tenderos. Se podría decir que esta teoría es el factor que más diferencia a los tenderos positivistas de los desconfiados.

Discusión

Mediante la técnica estadística multivariada denominada “análisis clúster”, se identificaron dos segmentos de tenderos barranquilleros que se diferencian en su manejo de la gestión comercial de sus negocios. Los dos grupos identificados que conforman el perfil de la gestión comercial del tendero fueron denominados los tenderos “positivistas” y los tenderos “los desconfiados”.

Con respecto a los “positivistas”, son tenderos que le dan valor a su familia y a sus dependientes, para ellos el valor de trabajar en equipo es trascendental, se podría decir que la confianza en su equipo es un eje en la toma de decisiones; un segundo aspecto que define este segmento de tenderos, se refiere a la importancia que este tipo de tendero le da a los resultados que logra su negocio, las metas que se fijan forman parte de sus decisiones, si no se alcanzan se preocupan y toman medidas; finalmente, el tendero “positivista” es una persona que cree en la planeación, muy a su modo particular este tendero se fija unas metas y desarrolla unas estrategias para cumplirlas.

Por su parte “los desconfiados”, que son la mayoría de los tenderos, son “gerentes” que toman sus decisiones de manera individual, se distancian de su equipo de trabajo, como son la familia y dependientes. De otra parte, este tendero mantiene buenas relaciones con sus proveedores tradicionales por lo que desconfía de los nuevos y acepta muy poco las sugerencias de éstos. Como toman sus decisiones “solos”, creen mucho en su experiencia e intuición por lo que para ellos se aplica la frase *“todo tiempo pasado es mejor”* y no es raro que digan expresiones como *“así lo he hecho por 30 años por qué voy a cambiar”*; por último, aunque son desconfiados e individualistas creen mucho en Dios, a diferencia de los “positivistas”, no se fijan metas.

Posteriormente se utilizó otra técnica estadística multivalente como lo es el análisis discriminante con el propósito de contrastar la capacidad de clasificación del análisis clúster mediante un modelo discriminante.

El modelo discriminante es una función que permite saber si existe relación entre dos variables: una variable dependiente o de criterio, que para esta investigación es el perfil de la gestión comercial del tendero, variable categórica y que se obtuvo del análisis clúster; la otra variable, llamada independiente o de pronóstico, está compuesta por las 6 teorías implícitas sobre toma de decisiones. En resumen, lo que se quiere saber qué tan buena es la relación entre la gestión comercial del tendero y las teorías implícitas de la toma de decisiones, objetivo principal de esta investigación.

El método de análisis discriminante que se utilizó fue por pasos o progresivo que sirvió para identificar cuáles teorías implícitas tenían una buena relación con la gestión comercial del tendero. Con la prueba estadística Lambda de Wilks, se encontró inicialmente que las teorías implícitas sobre toma de decisiones “temor y confianza”, “proactiva” e “individual”, respectivamente, presentaban una relación significativa con el perfil de la gestión comercial del tendero. Sin embargo, el método discriminante por pasos o progresiva, mediante la prueba F exacta, seleccionó 4 teorías implícitas para definir el modelo discriminante, las tres teorías nombradas anteriormente y se le adiciona la teoría “el pasado no perdona”. Las teorías “lógica” y “apoyo externo”, no fueron seleccionadas por lo que su poder de discriminación es bajo.

Para examinar la bondad de ajuste del modelo obtenido, dos medidas se utilizaron: coeficiente de correlación canónica y el coeficiente de determinación. La correlación canónica (0.871) arrojó un valor cercano a 1, lo que indica que existe una alta relación entre el perfil comercial del tendero con las 4 teorías implícitas identificadas en el modelo. En cuanto al coeficiente de determinación, señala que el 76% de la variación total es explicada por las teorías implícitas sobre toma de decisiones, el cual se considera significativo confirmando el poder de discriminación de las 4 teorías identificadas.

Revisando el modelo más en detalle, se encontró que la teoría implícita más importante y que posee la mayor relación con el perfil del tendero es la teoría implícita “temor y confianza”, se puede decir que es la teoría que más separa a los tenderos “positivistas” de los tenderos “los desconfiados”. Aunque las 4 teorías implícitas sirven para pronosticar el perfil del tendero, la teoría implícita “temor y confianza” es la que mejor lo hace.

Un paso importante en el análisis discriminante es la evaluación de la validez de la función discriminante, es importante porque permite medir su poder de predicción y se hizo a través de un proceso de clasificación y con la validación cruzada del SPSS. El resultado que arrojó la prueba de clasificación dice que el 96.2% de los tenderos fueron clasificados correctamente por el modelo y, entre tanto, la validación cruzada del SPSS considera que 92.5% de los tenderos están correctamente clasificados, en ambos casos el porcentaje es alto lo cual confirma la calidad del modelo.

12. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

El objetivo general de esta investigación se centró en conocer las Teorías Implícitas que poseen los tenderos barranquilleros sobre la toma de decisiones en sus negocios, las llamadas tiendas de barrio. Estas teorías se han venido desarrollando en el paradigma del pensamiento de los tenderos. Las teorías implícitas son representaciones individuales construidas sobre la base de experiencias adquiridas, principalmente en entornos sociales (Rodrigo et al., 1993). El modelo utilizado para el estudio de las teorías implícitas sobre toma de decisiones es el propuesto por María José Rodrigo y otros investigadores (1993),

Una parte importante de las decisiones y acciones de los tenderos depende de sus concepciones, conocimiento, creencias o teoría con relación a la gestión administrativa (Marrero, 1993). Se considera que este conocimiento es fundamentalmente práctico. El reto de llegar al pensamiento del tendero, no sólo como persona sino también como gerente de su tienda, se hace mediante un modelo de cognición que permite explicar su actuación social en un entorno cambiante y complejo. La elección del modelo socio constructivista propuesto por Rodrigo (1993) permite explicar cómo los tenderos dan sentido a su trabajo diario. Precisamente es dentro de este modelo que las *teorías implícitas* adquieren importancia relevante. El conocimiento sobre toma de decisiones que poseen los tenderos se abstrae a partir de experiencias episódicas, es decir, episodios que él desarrolla producto de su trabajo diario y de sus interacciones sociales con sus clientes y dependientes.

La evolución histórica y sociocultural de las teorías científicas de toma de decisiones es importante ya que forman un marco de referencia y comparación para el estudio de las teorías implícitas. En este sentido, se identificaron y

seleccionaron 5 teorías científicas y una cultural, cuya elección se hizo a partir de un juicio de expertos en consideración, por ser teorías representativas y que además poseen evidencia empírica. Las teorías científicas investigadas son:

- Teoría de Racionalidad Exhaustiva de Max Weber (Teoría Economicista)
- Teoría de la Racionalidad Limitada de Simon
- Teoría de Kepner y Tregoe
- Teoría de Vroom y Yetton
- Modelo de Decisiones Progresivas Mitzberg, Raisinghani y Theoret
- Como teoría cultural el “proceso ideal” de toma de decisiones.

Lo anterior supone que una parte del conocimiento del tendero barranquillero sobre la toma de decisiones, es propio e individual porque su experiencia como tendero es de índole cultural y social el cual se configura en su pensamiento y en su trabajo en el escenario de la tienda. Este entorno científico y cultural encauzado mediante las prácticas administrativas y comerciales, constituyen la estructura en la que surgen, se solapan y se relacionan las concepciones, conocimientos y teorías sobre la toma de decisiones de los tenderos.

Este mundo cultural subyacente se implanta en la mente del tendero por medio de la función representacional de las teorías. Estos conocimientos o teorías que emergen del tendero presentan unos grados de tipicidad y polaridad que se asemejan a un segmento de recta con una variedad de ideas que van desde las más típicas y representadas hasta las menos típicas y desde las más polarizadas o exclusivas hacia aquellas menos polarizadas.

En este nivel de la investigación se contesta una parte importante del objetivo general. De acuerdo con los índices de tipicidad y polaridad encontrados, se concluye que una parte del contenido de las teorías científicas sobre toma de decisiones se representa, la otra, se sintetiza. La síntesis de conocimiento que posee el tendero barranquillero de una teoría representacional tiene un carácter eventual y provisional (Marrero, 1993) y depende de las acciones que hace el tendero en el día a día. Esto significa que el conocimiento que tiene el tendero

no está almacenado permanentemente, no es atribuido ya que se activa por las demandas que su tarea le exige.

Los tenderos toman sus decisiones gerenciales haciendo uso de una o varias teorías. Es decir, se atribuyen varias teorías para enfrentarse a las situaciones de decisión que le pide la gestión de la tienda. Lo hacen con base a la elaboración de marcos de pensamiento flexibles que dependen de las tareas generadas en su negocio. Significa que una parte del sistema de conocimiento del tendero es estable y según las actividades y del entorno de su negocio, sintetiza y construye “escenarios mentales” para enfrentar las diferentes situaciones de decisión que ocurren.

Asimismo, las teorías implícitas sobre toma de decisiones ayudan a los tenderos a interpretar la realidad teniendo en cuenta que son ellos los que administran sus tiendas y los que interactúan con clientes y proveedores para así constituir un marco de referencia sobre la gestión comercial.

Un segundo aporte a la consecución del objetivo general se refiere a la identificación de seis concepciones o teorías implícitas sobre toma de decisiones en los tenderos de barrio de la ciudad de Barranquilla. La primera se le llamó **teoría de toma de decisiones lógica** porque el tendero se relaciona como una persona que toma decisiones bajo el enfoque de una racionalidad económica, en el sentido de que el tendero busca maximizar sus ganancias; la segunda, **Teoría de toma de decisiones del Temor y la Confianza**, por el temor que siente el tendero si las cosas no están bien hechas lo que supone que también tenga temor en su toma de decisión lo que hace que se tenga confianza; la tercera, **teoría de toma de decisiones del Apoyo Externo**, porque para un tendero es importante manifestar su decisión cuando sabe que los resultados que esperaba no se están dando, en el sentido de que él le da importancia a la información que proviene de sus proveedores y clientes y a la seguridad que le da cuando acude a un especialista; la cuarta, **teoría de toma de decisiones Proactiva**, por la información propia y complementaria que tiene el tendero en la toma de decisiones, la anticipación a problemas futuros y la comprensión y el porqué de un problema de decisión; la quinta, **teoría de**

toma de decisiones Individual, porque el tendero piensa que las decisiones de la tienda las toma solo porque en definitiva es su responsabilidad y él sabe lo que hay que hacer; y la sexta, **teoría de toma de decisiones “el pasado es la clave,”** porque los tenderos tienen en cuenta las buenas decisiones del pasado.

Cada una de estas teorías cuenta con sus propias características conceptuales, lo que sugiere diferentes maneras de gestionar, igualmente implica distintas razones para actuar y comprender la administración de una tienda. Conforman diferentes estructuras de conocimiento y gestión frente a la tienda de barrio.

En resumen, para el estudio del pensamiento del tendero sobre la toma de decisiones, las teorías implícitas identificadas mediante el modelo de Rodrigo, proporciona un enfoque que va más allá de la tendencia a la individualización del conocimiento del tendero en el sentido que incluye el bagaje del origen sociocultural del conocimiento, eso sí, guardando respeto por su conocimiento individual. Además, se coincide con el punto de vista de Marrero (1993) en el cual las teorías implícitas incorporan una dimensión de síntesis cognitiva flexible, convirtiéndolas en un catalizador de las experiencias administrativas del tendero, no solo como gestor individual sino también en los aspectos sociales y contextuales. Las teorías implícitas sobre toma de decisiones forman un marco de referencia que guía la práctica de la gestión comercial de una tienda de barrio.

A continuación se exponen las conclusiones y aportes de la investigación de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos.

12.1 Conclusiones del estudio de los significados asociados a la toma de decisiones y la gestión comercial por parte de los tenderos barranquilleros

Las teorías implícitas son representaciones individuales de la realidad (Rodrigo et al., 1993), esto implica que el propio tendero construye su conocimiento del dominio de la toma de decisiones, aunque no lo hace aisladamente, él elabora sus representaciones con base a los significados sociales que comparte con su grupo de referencia. En este proceso de significación, la toma de decisiones se considera un proceso atribucional que incluye la búsqueda de significados permitiendo que las teorías implícitas sean representaciones individuales, normativas y específicas que son socio-construidas por el sujeto representado por el tendero da barrio que lo lleva a tener comportamientos acordes con estos significados.

Con base a lo anterior y siguiendo el proceso metodológico de esta investigación, se hizo un primer estudio mediante la técnica de las “redes semánticas” que de acuerdo con Valdez Medina (1998) se llega a explorar la percepción o el imaginario de las personas son referencia a un objeto social mediante procedimientos naturales.

Con respecto al objeto de estudio como son los tenderos barranquilleros se investigó el significado semántico de dos constructos muy relacionados con la práctica comercial del día a día: “*toma de decisiones*” y la “*gestión comercial*”. En primer lugar, los significados semánticos que manifiestan los tenderos en relación con la “toma de decisiones”, se concluye que los tenderos barranquilleros vinculan la “atención al cliente” como el significado semánticamente más importante. Profundizando en la red semántica de este significado, se afirma que los tenderos estructuran una red conformada por cinco aspectos fundamentales ordenados según la importancia semántica que definen la toma de decisiones: atención al cliente, responsabilidad, solución, alternativas y seguridad.

Al tomar cada uno de estos aspectos como categorías, en primer lugar se aprecia el concepto *atención al cliente*, evidenciando que este elemento es clave y prioritario para el tendero cuando toma decisiones. A esta categoría se le incluyen conceptos relevantes como precio, calidad, ventas, compra y surtido, conceptos que influyen en las decisiones orientadas al cliente.

Posteriormente, como segunda categoría que da más forma al significado de la toma de decisiones se manifestó *responsabilidad*, un elemento interesante y muy propio del tendero. Internamente se destacan elementos relacionados como autoridad, objetivos, honestidad, dirección y planear. Llama la atención que “honestidad”, con un peso semántico importante, se convierte en un elemento esencial de la toma de decisiones.

Como tercera categoría, que a juicio de los tenderos barranquilleros condiciona la toma de decisiones aparece el significado *solución*, que evidencia en el tendero que cuando se enfrenta a una decisión hay que resolver y si se analiza internamente, se destacan conceptos como organizar, rapidez, resultado, conocimiento y problemas, conceptos semánticos que forman parte de lo que sabe el tendero al momento de tomar una decisión.

En la cuarta categoría se ubica el concepto *alternativas*, aspecto propio de los modelos teóricos de la toma de decisiones y evidencia que el tendero sí tiene en cuenta diferentes soluciones cuando toma una decisión. Se destacan en esta categoría conceptos como análisis, pensar, innovación, cambiar y sugerencias.

Finalmente y como quinta categoría se encuentra el significado *seguridad*, evidenciado por el tendero en dos sentidos: como certeza y riesgo y como determinante. Los conceptos relevantes que se vinculan a esta categoría se relacionan con ganar, firmeza, riesgo, autonomía y controlar.

Con relación al significado semántico de “gestión comercial” los tenderos nuevamente ubican como nodo central “atención al cliente”, con un peso semántico muy alto. Para el tendero barranquillero el significado de “gestión

comercial” se estructura en 5 elementos que poseen un peso semántico alto: atención al cliente, surtido, ventas, calidad y promoción.

Igualmente estos aspectos se convierten en categorías y en la primera categoría se ubica el significado *atención al cliente*, confirmando que en la mente del tendero lo primero es su cliente, demostrando su fuerte orientación hacia la atención de quienes le mantienen “vivo” su negocio. Desde la gestión comercial se destacan al interior de esta categoría conceptos como: precios, servicio al cliente, domicilio, amabilidad y limpieza. En estos elementos se destacan dos términos propios del marketing: precios y servicio al cliente, conceptos que forman parte de la gestión comercial y que el tendero los tiene en su mente con un peso semántico alto. Los otros tres son propios del tendero, son conceptos que diferencian al tendero de otras formas de comercio, sobresaliendo el *servicio a domicilio* que en los tenderos barranquilleros es una particularidad reconocida.

La segunda categoría se refiere a *surtido*, elemento que pertenece a los establecimientos comerciales al detal y que tiene un peso semántico importante para el tendero. Se vinculan a esta categoría conceptos como compra, proveedores, inventario, planeación y decisión.

En tercer lugar está el significado *ventas*, concepto fundamental en la gestión comercial y que el tendero lo destaca también en la toma de decisiones. Internamente se relacionan los conceptos de rentabilidad, negociación, capital, comprar y vender y comercialización.

Posteriormente y como cuarta categoría está el concepto *calidad*. Este elemento el tendero lo señala más en el sentido de su ejercicio en la gestión comercial. Se incluyen en esta categoría conceptos como competencia, orden, responsabilidad, recursos y dirección.

Finalmente y como quinta categoría se ubica la palabra definidora *promoción*, elemento que pertenece a la mezcla de marketing junto con precios y surtido.

Se vinculan a esta categoría términos relacionados con publicidad, comunicación, localización, exhibición y descuentos.

12.2 Conclusiones del estudio sobre el conocimiento de los tenderos sobre toma de decisiones

Basados en la propuesta de Rodrigo et al (1993), en el sentido que una teoría puede funcionar a nivel de conocimiento y a nivel de creencia, estos niveles suponen un funcionamiento declarativo y pragmático, respectivamente, como respuesta a las necesidades contextuales del individuo (Peris, 1998).

Esta diferencia sirvió para definir las fases de la investigación empírica, siguiendo el modelo de investigación de las Teorías Implícitas de Correa y Camacho (Correa & Camacho, 1993).

Teniendo en cuenta el estudio de los significados psicológicos sobre toma de decisiones y gestión comercial, en esta fase de la investigación se hizo una descripción de los enunciados verbales que expresaron los tenderos en el marco de las teorías científicas sobre toma de decisiones. Se logró construir el “dominio de enunciados” de las teorías donde pertenecen los contenidos y la manera como son expresadas. El resultado obtenido se refirió a la lista de enunciados verbales que mejor representen a cada una de las teorías.

De la muestra de tenderos barranquilleros se identificaron 138 enunciados, que igualmente serán tamizados por un juez quien seleccionó aquellos que formaron parte de la fase síntesis de conocimientos. Sumando los enunciados de los tenderos con la muestra de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte, quienes representaron al “hombre de la calle”, se logró un total de 298, distribuidos en las seis teorías.

12.3 Conclusiones del análisis de la síntesis de conocimientos

En este proceso propuesto por Rodrigo et al (1993) se examinó la estructura de conocimiento del tendero barranquillero sobre la toma de decisiones como paso fundamental para comprobar si las teorías científicas poseen entidad representacional o si algunas de estas teorías se mezclan o sencillamente desaparecen. Igualmente se trató de evitar el racionalismo científico de suponer que los tenderos tienen teorías científicas de toma de decisiones en sus mentes. La metodología utilizada consistió en convertir los enunciados seleccionados en la fase anterior en episodios críticos relacionados con las teorías científicas investigadas mediante un cuestionario normativo que luego se valoró en una muestra constituida por tenderos barranquilleros.

Los resultados observados en cada una de las 5 teorías científicas de toma de decisiones investigadas, encontró que todas poseen enunciados con niveles altos de tipicidad, significando que éstos enunciados son representativos de dichas teorías. La teoría de Racionalidad Ilimitada fue la que alcanzó el mayor índices de tipicidad, con un 58.6% de los enunciados, indicando que son representativos de esta teoría; después siguieron las teorías de Kepner y Tregoe, de Vroom y Yetton y de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret con un 56.9% de enunciados que las representan y por último, se ubicó la teoría de Racionalidad Limitada con un 31% de enunciados que se identifican con ella.

Con relación a los niveles de polaridad, se encontró que la mayoría posee valores cercanos a 0, mostrando que los enunciados no se polarizan ni positiva ni negativamente hacia una determinada teoría, es decir, los enunciados son representativos de las diferentes teorías pero no son exclusivos de ellas.

Los niveles de polaridad positiva más altas, se ubicaron en la teoría científica de Mintzberg, Rainsinghanit y Theoret, que sin ser altos, si indican una tendencia hacia la exclusividad a esta teoría.

En conclusión, se puede afirmar que los tenderos mostraron tener conocimientos muy compatibles con las teorías científicas de toma de decisiones en su práctica comercial.

12.4 Conclusiones del análisis de síntesis de creencias

En el estudio de las síntesis de creencias se trató de saber cómo las teorías implícitas se activaron tal que representaban la forma particular en que el tendero asumía los diferentes modelos culturales. En la fase de síntesis de conocimiento se descubrió que el tendero tenía conocimiento de las teorías de toma de decisiones pero que sólo una parte las asume como propia, pasando a formar parte de su sistema de creencias. Igualmente, cuando el tendero atribuyó a los demás modelos particulares, lo hizo a partir de síntesis de creencias. La adscripción a uno o más modelos, así como la atribución a los demás, determinó las interacciones del individuo, suponiendo que el tendero interpreta el mundo a través de ellas.

Siguiendo el desarrollo llevado por esta investigación, es importante entender que el proceso metodológico utilizado para emprender la temática de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros generó una serie de datos que llaman la atención porque apoyan la relación existente entre cultura y cognición.

Significa que el análisis histórico y teórico sirvió para establecer aquellas teorías que poseían la mayor tradición dentro de la cultura barranquillera. En este sentido, el uso de las técnicas normativas permitió apreciar que estas concepciones forman parte de una estructura conceptual del tendero barranquillero, obviamente con formulaciones más simples en comparación con las teorías científicas utilizadas en el análisis.

Con las técnicas psicométricas utilizadas, se pudo observar que los tenderos barranquilleros asumen estas creencias para su práctica en el manejo de sus negocios, gracias a la acumulación de conocimientos empíricos que la ha dado su experiencia en el dominio de la toma de decisiones. Además, se podría decir

que a nivel atribucional, el tendero barranquillero posee conocimientos en las distintas teorías de toma de decisiones, tal como se vio en el análisis de tipicidad. Se podría concluir que el conocimiento del tendero barranquillero es el resultado de una suma de concepciones obtenidas a través de la historia en la toma de decisiones, y que la cultura ha jugado un papel muy importante porque la tradición ha permitido la transferencia de conocimientos a la mente de los tenderos.

Las seis teorías implícitas sobre toma de decisiones gerenciales descubiertas en el proceso utilizado, es un aporte clave de esta investigación que se resumen en el siguiente cuadro:

Teoría implícita	Características
Teoría de toma de decisiones lógica	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en la racionalidad económica. • Busca maximizar sus ganancias. • Está convencido de estudiar todas las alternativas posibles. • La decisión que toma la considera “la mejor” • Le importancia de llegar a la raíz del problema. • Sigue un proceso lógico y ordenado.
Teoría de toma de decisiones del Temor y la Confianza.	<ul style="list-style-type: none"> • Siente temor si las cosas no están bien hechas. • Teme de sus propias decisiones. • Toma de decisiones de buena calidad para su negocio. • Se tiene mucha confianza. • Reconoce los grandes problemas y sabe que hay que resolverlos. • Cree en Dios. • No se deja influir de tercera personas.
Teoría de toma de decisiones del Apoyo Externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cree importante enunciar su decisión cuando sabe que los resultados que esperaba no se están dando. • Le da importancia a la información que proviene de sus proveedores y clientes. • Seguridad que le da cuando acude a un especialista. • Es más valioso la ayuda externa de sus clientes, proveedores y especialistas que de su confianza e intuición a la hora de tomar decisiones.
Teoría de toma de decisiones Proactiva.	<ul style="list-style-type: none"> • La información propia y complementaria que tiene el tendero en la toma de decisiones, • Se anticipa a problemas futuros. • Importancia en la comprensión y el porqué de un problema de decisión.

Teoría de toma de decisiones Individual.	<ul style="list-style-type: none"> • El tendero expresa que las decisiones de la tienda son responsabilidad de él, aunque algunas veces pida información a sus dependientes. • Es un tendero que “piensa que las decisiones de la tienda las toma solo porque en definitiva es su responsabilidad y él sabe lo que hay que hacer.
Teoría de toma de decisiones “el pasado es la clave”.	<ul style="list-style-type: none"> • En gran medida los tenderos tienen en cuenta las buenas decisiones del pasado. • El tendero “analiza las cosas, cuando es una decisión seria, piensa antes de actuar”

12.5 Conclusiones del estudio de la relación entre las teorías implícitas sobre toma de decisiones y la gestión comercial

Se identificaron dos segmentos de tenderos barranquilleros que se diferencian en su manejo de la gestión comercial de sus negocios. Los dos grupos identificados que conforman el perfil de la gestión comercial del tendero fueron denominados los tenderos “*positivistas*” y los tenderos “*los desconfiados*”. En el cuadro siguiente se muestra el perfil de cada uno.

Perfil de la gestión comercial del tendero	Características
Los positivistas	<ul style="list-style-type: none"> • Le dan valor a su familia y a sus dependientes. • El trabajo en equipo es trascendental. • La confianza en su equipo es un eje de la toma de decisiones. • Los resultados comerciales de su tienda son importantes. • Se fijan metas. • Se preocupan si no se alcanzan las metas pero resuelve los problemas que esto genera. • Creen en la planeación.
Los desconfiados	<ul style="list-style-type: none"> • Toman sus decisiones individualmente. • Se distancian de su equipo de trabajo, como son la familia y dependientes. • Mantiene buenas relaciones con sus proveedores tradicionales por lo que desconfía de los nuevos y acepta muy poco las sugerencias de éstos. • Creen mucho en su experiencia e intuición. • Creen mucho en Dios. • No se fijan metas por lo que no creen en la planeación.

Mediante el análisis discriminante se definió una función para estudiar si existía relación entre el perfil de la gestión comercial del tendero (variable dependiente) y las teorías implícitas sobre toma de decisiones (conjunto de variables independientes).

El propósito de este análisis multivariado consistió en saber qué tan buena es la relación entre la gestión comercial del tendero y las teorías implícitas de la toma de decisiones, objetivo principal de esta investigación.

Se descubrió inicialmente que las teorías implícitas sobre toma de decisiones “*temor y confianza*”, “*proactiva*” e “*individual*”, respectivamente, presentaban una relación significativa con el perfil de la gestión comercial del tendero. Sin embargo, el método discriminante por pasos o progresiva, seleccionó 4 teorías implícitas para definir el modelo discriminante, las tres teorías nombradas anteriormente y se le adicionó la teoría “*el pasado es la clave*”. Las teorías “*lógica*” y “*apoyo externo*”, no fueron seleccionadas por lo que su poder de discriminación es bajo.

Para examinar la bondad de ajuste del modelo obtenido, dos medidas se utilizaron: coeficiente de correlación canónica y el coeficiente de determinación. La correlación canónica (0.871) arrojó un valor cercano a 1, lo que indica que existe una alta relación entre el perfil comercial del tendero con las 4 teorías implícitas identificadas en el modelo. En cuanto al coeficiente de determinación, señala que el 76% de la variación total es explicada por las teorías implícitas sobre toma de decisiones, el cual se considera significativo confirmando el poder de discriminación de las 4 teorías identificadas.

Profundizando más, se encontró que la teoría implícita más importante y que posee la mayor relación con el perfil del tendero es la teoría implícita “*temor y confianza*”, se puede decir que es la teoría que más separa a los tenderos “*positivistas*” de los tenderos “*los desconfiados*”. Aunque las 4 teorías implícitas sirven para pronosticar el perfil del tendero, la teoría implícita “*temor y confianza*” es la que mejor lo hace.

Con respecto a la evaluación de la validez de la función discriminante, se calificó de importante porque el resultado que arrojó la prueba de clasificación dice que el 96.2% de los tenderos fueron clasificados correctamente por el modelo y, entre tanto, la validación cruzada del SPSS considera que 92.5% de los tenderos están correctamente clasificados, en ambos casos el porcentaje es alto confirmando la calidad del modelo.

12.6 Propuestas para futuras investigaciones

De este estudio de los tenderos barranquilleros y sus tiendas de barrio o también llamada “la tienda tradicional”, es posible sugerir algunos temas de investigación que permitan profundizar más sobre este paradigma de las teorías implícitas:

- Extender esta investigación a tenderos de otras ciudades colombianas, especialmente en municipios grandes como Bogotá, Medellín, Cali, entre otros.
- Ampliar esta investigación a otros formatos comerciales como son: ferreterías, almacenes de ropa, farmacias, almacenes de repuestos para vehículos, en general, a establecimientos medianos y pequeños.
- Realizar análisis comparativos entre los tenderos y los gerentes de las grandes superficies.
- Completar el estudio de las teorías implícitas sobre toma de decisiones que sostienen los tenderos con otras teorías que no han sido analizadas en la presente investigación.
- Como lo propone Peris (1998) sería interesante que en el paradigma del conocimiento social los estudios sobre teorías implícitas se orientaran dentro de una metodología de análisis cualitativo basada en la “Teoría Fundada” de Strauss, A., & Corbin, J. (1998) porque permite descubrir teorías generadas a partir de los datos que dan cuenta del fenómeno de estudio.
- Tomando como punto de partida la presente investigación, se sugiere seleccionar tenderos al interior de cada teoría implícita y buscar factores

que lo definan en función de su experiencia, edad, género, tipo de tienda, entre otros, para que explique las diferencias entre tenderos.

- Completando la propuesta inmediatamente anterior, se recomienda probar la capacidad de las teorías implícitas sobre toma de decisiones para predecir el comportamiento de los tenderos.
- Iniciar estudios sobre teorías implícitas diferentes a la administración y a la educación, como por ejemplo en temas de interés para los colombianos: política, medio ambiente, tiempo libre, salud, turismo y en conceptos relacionados con la seguridad, cultura ciudadana y ciudad.
- Hacer estudios de teorías implícitas sobre dos o más concepciones y ver si están relacionadas. Por ejemplo, tomando como base la presente investigación, se propone investigar las teorías implícitas sobre toma de decisiones y sobre la gestión comercial, o también, teorías implícitas sobre toma de decisiones, gestión comercial, liderazgo y talento humano. En fin, son muchas las posibilidades.
- Hacer estudios de teorías implícitas tanto de los “gerentes” como de sus “clientes” en temas relacionados con: “valor y satisfacción”, “fidelidad y lealtad”, entre otros.

13. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta investigación se han encontrado una serie de limitaciones que se considera necesario relacionar.

Una limitación se refiere a la ausencia de un marco muestral de las tiendas de Barranquilla que incluyera un listado de las tiendas de barrio que conforman la población investigada.

Lo anterior trae como consecuencia la dificultad en la generalización de los resultados. La investigación empírica se basó en un grupo de tiendas de barrio, que si bien sí representan a los tenderos barranquilleros, tienen un sesgo estadístico por ser proceso de selección no aleatoria por conveniencia.

Adicionalmente, al generalizar las teorías implícitas a los tenderos barranquilleros, trae una limitación porque en Barranquilla existe una variedad de formatos comerciales con características particulares que igualmente ameritan su investigación. Por ejemplo, se tienen las ferreterías, las misceláneas, las tiendas de mascotas, los establecimientos que atienden servicios de envíos, las tiendas de accesorios de celulares, los almacenes al interior de los centros comerciales, en fin, Barranquilla ofrece la existencia de un gran número de formatos comerciales similares en tamaño a las tiendas de barrio.

La metodología del trabajo de campo se puede considerar también una limitación. En la fase de desarrollo de las encuestas personales con los tenderos de barrio, se hizo en el momento que el tendero-dueño atendía a la clientela, es decir, fue muy difícil separar al tendero de su tienda por la responsabilidad que ellos tienen con sus negocios. Esta dificultad distraía al tendero y era difícil en algunos casos lograr su concentración.

A pesar de que las escalas utilizadas mostraron un alto nivel de fiabilidad, su utilización se considera una limitación porque se hizo necesario explicarle

varias veces al tendero para que entendiera cómo debía responder, especialmente en el estudio de análisis de conocimientos.

Bibliografía

- Acevedo, C. (2005). *Valores, creencias y orientación temporal de los consumidores de tiendas de barrio de Barranquilla*. Maestría en Administración de Empresas, Universidad del Norte, Barranquilla - Colombia.
- Acevedo, C., Páramo, D., & Ramirez, E. (2008). *¿Por qué las tiendas de barrio en Colombia no han fracasado frente a las grandes cadenas de supermercados?* (Primera ed.). Neiva - Colombia.
- Alvarado, A. (2007). Adquiriendo habilidad en el cuidado: "de la incertidumbre al nuevo compromiso". *AQUICHAN*, 7(1), 13.
- Alwitt, L. A., & Donley, T. D. (1997). Retail stores in poor urban neighborhoods. *The Journal of Consumer Affairs*, 31(1), 139.
- Anderson, David, Sweeney, Dennis, & Williams, Thomas. (2004). *Métodos Cuantitativos para los Negocios* (C. Learning Ed. Novena ed.). Mexico.
- Auge, M. (1993). *Los <<no lugares>>. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*.
- Archer, E. R. (1980). How to make a business decision: An analysis of theory and practice. [Article]. *Management Review*, 69(2), 54.
- Auge, M. (2007). Sobremodernidad. Del mundo de hoy al mundo de mañana. *Contrastes: Revista Cultural*, 47, 101-107.
- Bacova, V. (1998). Implicit personal theories on specific domains of the social world. *Studia Psychologica*, 40, 6.
- Bekolo, C. (2007). Approche culturelle du consommateur en Afrique et perspectives pour la stratégie marketing. (French). [Article]. *Gestion 2000*, 24(1), 105-119.
- Bergadaà, M. (2008). Craftsmen of art. and their craft: the experience of authenticity and its materialization in the places where craftspeople and enlightened clients meet. [Article]. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 23(3), 5-24.

- Bergadaà, M., & Del Bucchia, C. (2009). La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. (French). [Article]. *Revue Management et Avenir*(21), 121-135.
- Blank, L. (2002). *La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico* (Tercera ed.). Cali - Colombia.
- Botero, M., Jaraba, B. (2005). Las tiendas de barrio en el suroccidente de Colombia. Ipsicon. Psicología del Consumidor. Universidad del Norte. Mayo.
- Bruner, J. S. (1983). *Child's Talk. Learning to Use Language*. New York, W.W. Norton. Traducción española: *El habla del niño*. Barcelona: Paidós. 1986.
- Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A BRIEF HISTORY OF DECISION MAKING. [Article]. *Harvard Business Review*, 84(1), 32-41.
- Cassirer, E. (1989), Antropología cultural. Introducción a una filosofía de la cultura, Imaz, E. (trad.), Colección Popular, FCE, 10a. reimp., México.
- Castaño, G. (2004). Seminario de Teoría Administrativa.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México, D.F.
- Chung, C., & Myers, J. S. L. (1999). Do the Poor Pay More for Food? An Analysis of Grocery Store Availability and Food Price Disparities. [Article]. *Journal of Consumer Affairs*, 33(2), 276.
- Clark, C. y Yinger, R. (1979). Research on Teacher Planning: A progress report. *Journal of Curriculum Studies*, 11, 175-177.
- Clark, C. y Yinger, R. (1980). The hidden world of teaching: Implications of research on teacher planning (Research Series Núm.77). East Lansing: Michigan State University, Institute for Research in Teaching.
- Cole, M. y Scribner, S. (1977). Cultura y Pensamiento. Relación de los procesos cognoscitivos con la cultura. Editorial LIMUSA. México, D.F. 56p.
- Cordovez-Moure, J.M. (1978). Reminiscencias de Santafé y Bogotá. Biblioteca Básica Colombiana. Instituto Colombiano de Cultura. Bogotá.
- Correa, A. D., & Camacho, J. (1993). Diseño de una metodología para el estudio de las Teorías Implícitas. In S. A. Visor Distribuciones (Ed.), *Las*

- Teorías Implícitas. Una aproximación al conocimiento cotidiano.* (Primera ed., pp. 339). Madrid - España.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración* (Primera ed.). México.
 - Dávila L. de Guevara, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico.* Bogotá-Colombia.
 - Diccionario de la Lengua Española (2011), [en línea], disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/tendero>, recuperado: 2 de agosto de 2011.
 - Dinero.com. (Junio 26 de 2003). La tienda no se rinde, *Revista Dinero*.
 - Estrada, C., Oyarzún, M., & Yzerbyt, V. (2007). Teorías Implícitas y Esencialismo Psicológico: Herramientas Conceptuales para el Estudio de las Relaciones Entre y Dentro de los Grupos. *Psykhé*, 16(1), 10.
 - Etzioni, A. (1967). Mixed-Scanning: A "Third" Approach to Decision-Making. *Public Administration Review*, 27(5), 385-392.
 - Ferrán, M. (1996). SPSS para WINDOWS. Programación y análisis estadístico. Editorial McGrae-Hill. Primera Edición, Madrid, España.
 - Figueroa, J.G., González, E. y Solís, V. (1976). "An approach to the problem of meaning". *Journal of Phycholinguistic Research*, 5(2), 107-117.
 - Figueroa, J.G., González, E. y Solís, V. (1981). "Una aproximación al significado: las redes semánticas". *Revista Latinoamericana de Psicología*, 13, 3, pp. 447-458.
 - Figueroa, J.G., Carrasco, M., Sarmiento, C., Bravo, P. y Acosta, M. (1982). "La Teoría de las redes Semánticas ". Trabajo presentado en el III Congreso Mexicano de psicología, México, D.F.
 - Forester, J. (1984). Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through. *Public Administration Review*, 44(1), 23-31.
 - Gavetti, G., Levinthal, D., & Ocasio, W. (2007). Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future. *Organization Science*, 18(3), 523-536.
 - Gaynor-Butterfield, E. (2001). *Desarrollo Organizacional e Inteligencia Cognitiva: La Toma de Decisiones de las Empresas.* Paper presented at the Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires - Argentina.

- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Berkeley and Los Angeles. University of California Press.
- Gómez J.C. (2001) "La experiencia cultural del espacio: el espacio vivido y el espacio abstracto. Una perspectiva ricoeureana". *Investigaciones geográficas, Boletín del Instituto de Geografía Nro. 44*. Pp. 119-125.
- González, W. (2003). *Racionalidad, Historicidad y Predicción en Herbart A. Simon*. Filosofía y Metodología de la Ciencia, N. S.L. (Ed.).
- Granovetter, M. (1983). *The strength of weak ties: a network theory revisited*. *Sociological Theory*. Vol. 1. 201-233.
- Grossetti, M. (1998) *La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation*», in *Approches multiformes de la proximité / Paris: Hermès*.
- Guarín, A. (2010). *Análisis socioeconómico de tiendas de alimentos en áreas urbanas de bajos recursos en Latinoamérica*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO.
- Guedon, J. (2005). *Approches de la notion de proximité en sciences sociales*. Ecole de Management de Normandie. CR 36. Octobre
- Hampton, D. R. (1989). *Administración* (Tercera ed.). México.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. Pearson Prentice Hall, quinta edición. Madrid.
- HAWKINS, D; BEST, R; CONEY, K. (1994). *Comportamiento del consumidor. Repercusiones en la estrategia de marketing*. Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Hernández E-M. (1993) *La gestion particulière des entreprises du secteur informelle cas informel*, *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 141-142, mai-août , pp. 49-64.
- Hintzman, D. (1986). 'Schema Abstraction" in a Multiple-Trace Memory Model. *Psychological Review*, 93(4), 18.
- Islas, L. M. (2001). *El Proceso de Toma de Decisiones Racionales en el enfoque de Políticas Públicas*. Licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F.

- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1980). An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model. *The Academy of Management Journal*, 23(2), 347-355.
- Jiménez Llano, A. B. (2004). *Nivel educativo y teorías implícitas sobre la enseñanza: estructura de creencias en los docentes de educación infantil y primaria, secundaria y superior*. Tesis Doctoral, Universidad de La Laguna, La Laguna - España.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1989). *El Nuevo Directivo Racional. Análisis de problemas y toma de decisiones*. Mexico.
- Lámbarry, F., Rivas, L. A., & Peña, M. d. P. (2010). Modelos de decisión bajo una perspectiva de análisis de sus procesos. *Universidad & Empresa*, 18, 146-173.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, 6(3), 260-279.
- Le Boulch, J. (2001) Approche systémique de la proximité : définition et discussion. Troisièmes Journées de la Proximité, Paris, 13 – 14 décembre
- Lemoine, J. (2004). Magasin d'atmosphère: quelles évolutions et quelles perspectives d'avenir. *Revue Française du Marketing*. Julio. 198. 3/5
- Levy, S., Chiu, C.-y., & Hong, Y.-y. (2006). Lay Theories and Intergroup Relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(1), 20.
- Levy, S., Dweck, C., & Stroessner, S. (1998). Stereotype Formation and Endorsement: The Role of Implicit Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 16.
- Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Londoño, E., & Navas, M. (2005). Canal Tradicional en Colombia: Tiendas de Barrio. In U. N. d. Colombia (Ed.), *Investigación en administración en américa latina: evolución y resultados*. Manizales - Colombia.
- López, M. L. (2004). *La Toma de Decisiones en los Sistemas de Autoayuda y Asesoramiento Vocacional (SAV-RY-SAVI-2000)*:

- Propuesta y Validación de un Modelo de Decisión Vocacional*. Doctor en Psicología, Universidad Complutense, Madrid-España.
- Lovelock, C. H. (1986) "Marketing of Services" in V.P. Buell (ed) *Handbook of Marketing, 2nd edition*. New York: McGraw-Hill.
 - Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación, Cuarta Edición. México.
 - McConnell, A. (2001). Implicit Theories: Consequences for Social Judgments of Individuals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(3), 12.
 - Maltby, J., Day, L., Giles, D., Gillett, R., Quick, M., Lancaster-James, H., & Linley, P. A. (2008). Implicit theories of a desire for fame. *British Journal of Psychology*, 99, 279-292. doi: 10.1348/000712607x226935
 - March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations* (Primera ed.). New York.
 - March, J., & Simon, H. (1980). *Teoría de la Organización* (Cuarta ed.). Barcelona - España.
 - Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63-78.
 - Marrero Acosta, J. (1988). *Teorías implícitas y Planificación del profesor*. Tesis Doctoral inédita. La Laguna: Dpto. de Didáctica e Investigación Educativa y del Comportamiento, Universidad de La Laguna.
 - Marrero, J. (1993). *Las teorías implícitas del profesorado: Vínculo entre la cultura y la práctica de la enseñanza*. En Rodrigo, Rodríguez y Marrero (Eds.), *Las teorías implícitas. Una aproximación al conocimiento cotidiano* (pp.243-276). Madrid: Visor.
 - Martin, R., & Hanlon, P. (2007). *An Examination of the Role of Intuition in Individual Decision Making in Organisations*. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Irish Academy of Management, Queens University, Belfast.
 - Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms A micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285.
 - Meny, Y., & Thoenig, J.-C. (1992). *Las Políticas Públicas*. Barcelona-España.

- Mingus, M. (2006). Bounded Rationality and Organizational Influence *Handbook of Decision Making* (pp. 61-80): CRC Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Morales, M. (2010). *La toma de decisiones individual de acuerdo a las ideas de Herbert Simon*. Paper presented at the 5° Congreso Internacional de Sistemas de Innovación Para la Competitividad 2010: Tecnologías Convergentes para la Competitividad., Guanajuato - Mexico.
- Munby, H. (1982). The place of teachers' beliefs in research on teacher thinking and decision making, and an alternative methodology. *Instructional Science*, 11, 201-225.
- Ndubisi, NO. y Chan, Chan, KW, (2005). Factorial and discriminant analysis of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *The International Journal Marketing*; 23, 6/7; ProQuest. pg. 542.
- Noriega, P. (2006). Introducción. In E. COMARES (Ed.), *La ciencias de lo artificial* (Primera ed., Vol. 1, pp. 276). Granada.
- O'shanahan, I. (1995/1996). *Enseñanza del Lenguaje Oral y las Teorías Implícitas del Profesorado*. Doctorado, Universidad de LA Laguna, San Cristobal de la Laguna-Tenerife-España. (Serie Tesis Doctorales)
- Páez, J. E., & Pérez, P. (2006). *Acercamiento al comportamiento del tendero* (Primera ed. Vol. 18).
- Páramo, D. (2004). *MARKETING. Su esencia conceptual* (Primera ed.). Barranquilla, Colombia.
- Páramo, D. (2005). Ethnomarketing, the cultural dimension of marketing. [Article]. *Pensamiento & Gestión*(18), 177-206.
- Páramo, D., García, O. L., & Arias, M. O. (2007). *Consumidor de tienda manizaleña. Una mirada cultural* (Primera ed.). Manizales-Colombia.
- Páramo, D. (2009). *Le commerce traditionnel colombien: un espace de renforcement culturel pour les consommateurs.*, Université de Genève, Ginebra - Suiza.

- Páramo, D. y. Ramírez, E. (2009). *Representaciones mentales de los tenderos de barrio* (Primera ed.). Neiva-Colombia.
- Páramo, D., Contreras, M., & Arenas, J. (2010). *Canal tradicional en Barranquilla evolución y practicas comerciales* (Priemera ed.). Barranquilla - Colombia.
- Páramo, D., García, O., y Arias, M. (2011, enero-julio), "Hacia una tipología de tenderos de Manizales (Colombia)", en *Pensamiento & Gestión*, núm. 30, pp. 93-122.
- Parsons, W. (2007). *Políticas Públicas:una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. (Primera ed.). México.
- Pereyra, S. (2010). Notas sobre la Toma de Decisiones (pp. 48).
- Pérez, P. (2009). *La Toma de Decisiones Gerenciales*. E. C. Editor (Ed.).
- Peris, R. (1998). *El Liderazgo Organizacional: un acercamiento desde las Teorías Implícitas*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaume, Castellón-España.
- Pinilla, O.; González, G. (2004). "Estudio comparativo de las características del merchandising aplicado la tienda tradicional de Barranquilla en estratos 2 y 5". Trabajo de Grado Especialización en Gerencia de empresas comerciales. División de Ciencias Administrativas. Universidad del Norte.
- Pozo, J. I. (1997). *El cambio sobre el cambio: hacia una nueva concepción del cambio conceptual en la construcción del conocimiento científico* En M.J.
- Pozo, J. I. (2001). *Humana mente. El mundo, la conciencia y la carne*. Madrid: Morata.
- Pozo, J. I. y Gómez Crespo M.A. (1998). *Aprender y enseñar ciencia. Del conocimiento cotidiano al conocimiento científico*. Madrid: Morata.
- Puccio, G. J., & Chimento, M. D. (2001). Implicit theories of creativity: Laypersons' perceptions of the creativity of adaptors and innovators. *Perceptual and Motor Skills*, 92, 675–681.

- Ramírez, O. y Pachón, A. (2004). "Una forma para entender la ciudad. Relaciones sociales y prácticas culturales en tres escenarios de mercado". Editorial Universidad Surcolombiana.
- Rate, C., Clarke, J., Lindsay, D. y Sternberg, R. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2): 80-98.
- Real Academia Española. RAE (2007) <http://www.rae.es/>
- Rémy, E., & Kopel, S. (2002). Social Linking and Human Resources Management in the Service Sector. [Article]. *Service Industries Journal*, 22(1), 35-56.
- Robles Tapia, G. (1993). La Evaluación de Alternativas en el Análisis de Políticas Públicas. *Revista de Administración Pública*, 84, 16.
- Rodrigo y J. Arnay (1997). (Eds.) *La construcción del aprendizaje escolar*. (pp. 155-176). Barcelona: Paidós.
- Rodrigo, M. J. (1985). Las Teorías Implícitas en el Conocimiento Social. *Infancia y Aprendizaje*, 31-32, 11.
- Rodrigo, M. J., Rodríguez, A., & Marrero, J. (1993). Representaciones y Proceso en las Teorías Implícitas. In Visor (Ed.), *Las Teorías Implícitas. Una aproximación al conocimiento cotidiano* (Primera ed., Vol. 93, pp. 339). Madrid: Aprendizaje Visor.
- Rodrigo, M. (1994). Etapas, contextos, dominios y teorías implícitas en el conocimiento social. En María José Rodrigo (Ed), *Contexto y desarrollo social* (pp. 26-46), Madrid: Síntesis
- Rodríguez, A., & González, R. (1995). Cinco Hipótesis sobre las Teorías Implícitas. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 48(3), 8.
- Rodríguez, A., & Morera, D. (1994). La relación entre actitudes y teorías implícitas: su estudio en situaciones de conflicto intergrupo. *Psicothema*, 6(2), 215-227.
- Sánchez, D., & Sandoval, A. (2008). *Una mirada al manejo de las herramientas de comunicación de venta en las Tiendas de Barrio de estratos 2, 3, 4 y 5 de Bogotá*. (Comunicador Social), Pontificia Universidad Javeriana.

- Sanclemente, J. C. (2012). La reputación del tendero de barrio ante su mercadeo y sus consecuencias. Tesis doctoral en Administración. Universidad EAFIT, Medellín.
- Schein, E. (1985). "Organizations, culture and leadership". San Francisco: Jossey-Bass
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Simon, H. A. (1982a). *El Comportamiento Administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. (Cuarta ed.). Madrid - España.
- Simon, H. A. (1982b). Models of bounded rationality (Vol. 2). MA: MIT Press.
- Simon, H. A. (2006). *Las Ciencias de lo Artificial* (Primera ed. Vol. 1). Granada.
- Soria, R. (2004). *La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y Toma de Decisiones en una esfera institucional*. Doctorado en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F.
- Spillman, L. (1999). Enriching exchange: Cultural dimensions of markets. *The American Journal of Economics and Sociology*. New York. October
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 21.
- Sternberg, R. J., Conway, B. E., Ketron, J. L., & Bernstein, M. (1981). People's Conceptions of Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(1), 18.
- Sternberg, R. J. (2001). The concept of intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 3–15). Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Segunda ed.). London.

- Tulving, E. (1972). "Episodic and semantic memory" in Tulving, E. y Donaldson, W. (Eds.). *Organization of memory*. New York, Academic Press.
- Valdez Medina, J.L. (1998). *Las redes semánticas, usos y aplicaciones en psicología social*. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Vera, J.A., Pimentel, C.E. y Albuquerque, J.B. (2005). "Redes semánticas: aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos". *Revista Ra Ximhai*, septiembre-diciembre, año/vol. 1, número 003. Universidad Autónoma de México. El Fuerte, México, pp. 439-451.
- Vázquez, F. H. (2004). ¿Por qué confiar? Formas de creación de confianza social (Why Trust? Ways of Creating Social Trust). *Revista Mexicana de Sociología*, 66(4), 605-626.
- Vilorio, Ninoska E. y Briceño, Magally. (2005). "Elementos teóricos de los componentes intangibles del turismo y su relación con la cultura de la calidad". En revista *Universitas 2000*. [en línea], disponible en: http://www2.cielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttxt&pid=S1315-41192005000200004&lng=es&nrm=iso. ISSN 1315-4119, recuperado: 2 de agosto de 2011.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1974). DECISION MAKING AS A SOCIAL PROCESS: NORMATIVE AND DESCRIPTIVE MODELS OF LEADER BEHAVIOR. [Article]. *Decision Sciences*, 5(4), 743-769
- Zapata, Á., Murillo, G., Martínez, J., González, C., Salas, J., Ávila, H., & Caicedo, A. (2009). *La Toma de Decisiones Organizacionales*. In E. E. y U. d. Valle (Ed.), *Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management* (Primera ed., pp. 490). Bogotá-Colombia.
- Zermeño, A., Arellano, A. y Ramirez, V. (2005). *Redes semánticas naturales: técnicas para representar los significados de los jóvenes tienen sobre la televisión, internet y expectativas de vida*. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, diciembre, vol. XI, número 022, Universidad de Colima, Colima, México.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha técnica del estudio del perfil del tendero barranquillero

- **Diseño de la muestra**

Población de estudio	Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla
Unidad del información	El tendero o dueño de la tienda
Tamaño de muestra	83
Tipo de muestreo	no aleatorio con fines específicos
Técnica de investigación	Cuestionario estructurado
Método	Encuesta ejecutiva
Encuestador	Estudiante de Octavo semestre de Administración de Empresas –periodo 2011-30
Fecha de estudio	Octubre de 2011

- **Listado de las tiendas de barrio barranquilleras que formaron parte de la muestra**

No.	Nombre de la tienda	Dirección
1	4 ESQUINAS	CARR 26B-2 No.72B ESQUINA
2	AMER KR	CALLE 82 No. 58-78
3	AQUI ES EL NEGRO	CALLE 14 No 7 - 04
4	AUTERSERVIO MANHATAN AUTOSERVICIO ALTOS DE	CRA 52B NO 90 - 160
5	RIOMAR	CRA 64 # 94-167
6	AUTOSERVICIO LA 50	CRA. 50 No. 84 – 197
7	AUTOSERVICIO LA CASTELLANA	CALLE 98A # 49D ESQUINA
8	AUTOSERVICIO LA FAMA	CALLE 75 #71-12
9	AUTOSERVICIO LAS VEGAS AUTOSERVICIO MIRADOR DE LA	CARR 54 No. 96 - 165-
10	99	CRA 43B No. 99 ESQ
11	BRISAS DE CAMPO ALEGRE	CRA 39C # 84-106
12	BRISAS DE DICIEMBRE	CALLE 77 #23F-64
13	COUNTRY	CRA 57 No. 79 ESQ
14	DAZARETH	CALLE 92 No. 52-27
15	DELICIAS REAL	CRA 41 No. 72 - 36
16	DIVIÑO NIÑO	CARR 73A No. 91-191
17	EL CAMPITO	CALLE 37C No. 8E - 05
18	EL CASIQUE #3	CRA 10C #45C3-07
19	EL CONDOR	CALLE 74 No. 55-48
20	EL DANDI	CRA 19 No. 61 - 58
21	EL DELFIN BLANCO	CRA 41F # 81B-21
22	EL FRUTO	CALLE 66 No. 50 - 51
23	EL GRAN ACIERTO	CARR. 2 No. 45 - 87
24	EL LIRIO	CALLE 64 con carrera50
25	EL OASIS	CALLE 86 No. 71 - 09
26	EL PARAISO	CARR 80 No. 80 - 08
27	EL PORVENIR	CALLE 75 No. 62 - 03
28	EL PRADITO DE LA 63	CALLE 63 No. 49 - 133
29	EL REMOLINO	CALLE 49 No. 66B - 09

30	EL RETORNO	CALLE 83 No. 42C - 22
31	ESTADERO LA FLORIDA	CARR 38 No. 38C-37 ESQUINA
32	LA 67	CARR 67 No. 68B - 48
33	LA CASONA	CRA 42 # 52-16
34	LA CONSTITUYENTE	CALLE 44 #44-65
35	LA CORONELA	CRA 3 No. 45 - 20
36	LA DIAGONAL	CRA 22 No. 31 - 55
37	LA FANTASTICA	CARR 45 No. 68 - 108
38	LA FUENTE DE NICO	CARR 28 No. 57B - 08
39	LA NIÑA JOSE	CRA 78 No. 79C - 06
40	LA NIÑA MARY	CRA 58 #64-248
41	LA TIENDECITA DE CHEILA	CALLE 41 #36-111
42	LINDA VISTA	CALLE 86 #64B ESQUINA
43	LOS OLIVOS DE BOSTON	CALLE 62 No. 46 - 125
44	LOS PINOS	CARR 49 No. 70 ESQ
45	MAR PRADO	CARR 60 No. 68 - 06
46	MERCADITO EL PARAISO	CALLE 79 #68-23
47	MERCADITO LA 92	CALLE 92 No. 42B1 - 72
48	MERCADITO NO. 4	CALLE 53 No. 26 ESQ
49	MERCADITO SAN JOSE	CRA 18 No. 40 - 08
50	MERCAR	CALLE 82 No. 57 - 82
51	MERKA YA	CARRERA 65 No. 89 - 256
52	MERKAKOSTA	CALLE 91 No. 64C - 96
53	MERKAKOSTA	CALLE 91A No. 64C - 96
54	MERKANORTE	CALLE 91 No. 71 - 40
55	MI VALLE	CALLE 88 #42B1-13
56	MINIMARKET YAS	CARR 41C No. 72 - 08
57	MINIMERCADO EL TABOR	CALLE 95 No. 42H - 110
58	MIRAMAR I	CALLE 98 No. 42G-61 LOCAL 1
59	MONTECASINO	CALLE 80 No. 74 07
60	NARDO PURO	CALLE 81B No. 41D - 31
61	NUEVA YORK	CALLE 86 # 42D-66
62	NUEVO HORIZONTE	CARR 43B No. 85 - 165
63	OKI DOKI	CRA 57 NO 82 - 52
64	PUNTO CLAVE NUMERO 2	CARR 31 No. 68B -29
65	RECREO	CRA 9E No. 9C - 10
66	REVIVIR	CALLE 74 No. 49 - 59 LC 2
67	SAN CARLOS	CRA 12 # 98B
68	SIETE BOCAS	CRA 41 # 57-03
69	STOCKMART	AV CIRC No. 10 - 427
70	SUPER MARKET VILLA CAROLINA	CRA 70 No. 90 - 389 ESQUINA
71	SUPER TIENDA CAMIN	CALLE 83 #42D-85
72	SUPER TIENDA EL MANÁ	CRA 8C SUR #46-92
73	SUPERTIENDA PORTAL 106	CALLE 106 No. 49E - 30
74	SUPERTIENDA ZAPATOCA	CRA 47 No. 64 - 03
75	SURTITODO TROPICANA	CRA 42A2 No. 84 - 150

76	TIENDA MARQUIÑO	CARRERA 27 No. 6-42
77	TIENDA VICTOR TIENDA Y ESTADERO LA	CALLE 84B No. 39 - 131
78	ESPECIAL	CRA 38 No. 87-57
79	TIENDA Y PANADERIA DANY	CALLE 36 No. 11 ESQ
80	TRIGOPAN	CALLE 66 #47 ESQUINA
81	VARIEDADES ANGELICA	CALLE 33 No. 47-117
82	VILLA SANTOS	CRA 49C No. 98 - 43
83	YOLANDA	CALLE 83 No. 42A3 - 25

• **Cuestionario estructurado aplicado a los tenderos**

Cuestionario No. _____

Buenas. Mi nombre es _____, soy estudiante de Octavo Semestre de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y su colaboración es muy importante para un trabajo de la asignatura de Investigación de Mercados

PARTE 1. PERFIL DEL TENDERO

• Género Hombre Mujer

• Edad

De 18 a 25	<input type="text" value="3"/>	De 35 a 44	<input type="text" value="37"/>	De 55 a 60	<input type="text" value="12"/>
De 26 a 34	<input type="text" value="12"/>	De 45 a 54	<input type="text" value="18"/>	Más de 60	<input type="text" value="1"/>

• Estado civil

Soltero	<input type="text" value="8"/>	Divorciado	<input type="text" value="1"/>	Viudo	<input type="text" value="2"/>
Casado	<input type="text" value="54"/>	Unión libre	<input type="text" value="18"/>		

• Número de hijos

0	<input type="text" value="11"/>	2	<input type="text" value="31"/>	4	<input type="text" value="5"/>
1	<input type="text" value="21"/>	3	<input type="text" value="15"/>		

Nivel de educación

Primaria	<input type="text" value="20"/>	Bachillerato	<input type="text" value="53"/>	Tecnológico	<input type="text" value="9"/>	Universidad	<input type="text" value="1"/>
----------	---------------------------------	--------------	---------------------------------	-------------	--------------------------------	-------------	--------------------------------

- Del negocio, usted es:
 Propietario Socio familiar Arrendada

PARTE 2. PERFIL DE LA TIENDA

- Antigüedad de la tienda
 Menos de un año 4 – 7 años 11 - 15 años
 1 – 3 años 8 – 10 años Más de 15 años

- Ubicación
 Esquina Mitad de cuadra

- El local de la tienda es:
 Propio Arrendado

- Esta tienda:
 Tiene aviso Tiene aviso con marca patrocinadora No tiene aviso

- Servicio a domicilio
 Sí No

- Estantería
 Caja registradora Sí Mostrador Sí
 Mostrador frío Sí Nevera Sí
 Refrigerador Sí Góndolas Sí
 Pesa/báscula Sí Estantes Sí
 Teléfono público Sí Exhibidores Sí

- Surtido
 Frutas/verduras Sí Lácteos Sí Licores Sí
 Carnes/pollo Sí Gaseosa Sí Helados Sí
 Cerveza Sí Aseo Sí
 Granos Sí Enlatados Sí
 Carnes Frías Sí Confitería Sí
 Papas fritas Sí Cigarrillos Sí

PARTE 3. ASPECTOS MOTIVACIONALES /ASPIRACIONALES

- ¿Cuáles son los factores de selección de Marcas (nombres de producto) a vender? Ordenar de 1 a 4, según su grado de importancia, siendo 1 la más importante y así sucesivamente hasta 4, la menos importante.

Marca y publicidad
 Calidad
 La que piden los clientes
 Margen-precio

- De las siguientes opciones que le podría ofrecer un VENDEDOR, ¿cuál lo motivaría a comprar sus productos para venderlos? Escoger sólo una opción.

Descuentos en el precio por mayor cantidad comprada
 Producto adicional gratis
 Concursos o rifas

- En este año de 2011, ¿usted recibió algún curso de capacitación?

Sí pase a la pregunta 18. No pase a la pregunta 17.

- Sí contestó no, ¿por qué? Escoger una opción.

No tengo tiempo
 No hay con quien dejar el negocio
 No me interesa
 No conozco/no sabe

- De los siguientes 5 cursos, diga sólo dos que le interesaría tomar en este momento.

Curso	Nombra de primero	Nombra de segundo
Atención al cliente	36	19
IVA	4	2
Contabilidad	25	21
Seguridad	6	11
Distribución de mercancías	5	22

- Si un proveedor le ofrece mejores precios a cambio de que asista a la capacitación para vender sus marcas, ¿iría)?

Sí

76

No

7.

- De las siguientes opciones, diga sólo dos que le ayudarían a cumplir sus sueños.

Curso	Nombra de primero	Nombra de segundo
Ampliar el negocio	24	19
Comprar local del negocio	6	11
Comprar casa	8	10
Asegurar educación de los hijos	26	20
Cambiar de negocio	4	0
Tener plan de salud médico	0	1
Salir de vacaciones	3	11
Asegurar pensión	12	11

- Si un proveedor le diera “puntos” por las ventas de sus productos, ¿usted por qué preferiría cambiarlos?

Por descuentos en el precio

49

Cambiarlos por premios (TV, licuadoras, equipos de sonido, etc.)

33

Nombre de la tienda	
Dirección exacta	
Teléfono	
Barrio	
Nombre del tendero(a)	
Fecha y hora de la encuesta	

Anexo 2. Ficha técnica del estudio de “Redes Semánticas en los tenderos barranquilleros

- **Diseño de la muestra**

Población de estudio	Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla
Unidad del información	El tendero o dueño de la tienda
Tamaño de muestra	237
Tipo de muestreo	no aleatorio con fines específicos
Técnica de investigación	Cuestionario no estructurado
Método	Encuesta ejecutiva
Encuestador	Estudiante de Octavo semestre de Administración de Empresas –periodo 2011-30
Fecha de estudio	Agosto de 2011

- **Listado de las tiendas de barrio barranquilleras que formaron parte de la muestra**

No.	Nombre de la tienda	Dirección
1	TIENDA PANADERIA LOS TRIGALES	CARRERA 65 No. 75-82
2	AUTOSERVICIO LOS CRISTALES	CARRERA 61B No. 72-92
3	AUTOSERVICIO LA FAMA	CALLE 75 No. 71-12
4	EL DELFIN BLANCO	CARRERA 41F No. 81B-23
5	MINISURTI LA 83	CARRERA 41D No. 83-185
6	AUTOSERVICIO LA HORMIGA	CALLE 83 No. 41D-93
7	3 DE MAYO	CARRERA 42 No. 82-70
8	LA NIÑA MARY	CARRERA 58 No. 64-248
9	VILBUR	CARRERA 59 No. 66-114
10	ABASTOS EÑ PRADO	CARRERA 57 No. 68-136
11	LA CEIBA	CARRERA 58 No. 68-18
12	TIENDECITA DE SHEILA	CALLE 41 No. 36-111
13	LA TIENDA DE MARJORIE	CALLE 41 No. 36-83
14	MARKETING	CARRERA 36 No. 40-26
15	LA DEPORTIVA	CARRERA 36 No. 42-04
16	LA FAVORITA	CARRERA 35 No. 42-06
17	EL LIRIO	CALLE 64 No. 50-102
18	MI FAVORITA	CALLE 81 No. 41D-08
19	PUNTO AZUL	CARRERA 42 No. 79B-36
20	LA AGENCIA	CARRERA 41D No. 80B-69
21	PETER PAN	CALLE 79 No. 35
22	MERCADOMI	CALLE 79B No. 42F-13
23	DONDE PEPE	CARRERA 27 No. 10-32
24	TIENDA MARKIÑO	CARRERA 27 No. 6-42
25	BRISAS DE DICIEMBRE	CALLE 77 No. 23F-64
26	LOS PERICOS	CARRERA 23E No. 76C-14
27	LA COLOMBIANA	CALLE 76B No. 23B-19

28	PLAZA SANTANDER	CALLE 77 No. 23C-04
29	NUEVA YORK	CARRERA 86 No. 42D-66
30	EL GUASIMO	CARRERA 34 No. 70C-62
31	LA DESPENSA	CARRERA 32 No. 69
32	LA ESPECIAL	ESQUINA
33	EL CHARIBAL	CARRERA 27 nO. 37-57
34	MAXI PAN	CALLE 38 No. 21-164
35	4 ESQUINAS	CARRERA 24 No. 38-87
36	MERKAMAR	CARRERA 26B2 No. 72B
37	SAMOA	CALLE 99A No. 42E-211
38	MIRAMAR II	CALLE 98 No. 44
39	LA ECONOMICA	CALLE 97 No. 42G-08
40	SUPER TIENDA EL MANA	CARRERA No. 46-105
41	TANIA	CARRERA 8B SUR No 46 - 92
42	LA ROBLANITA	CALLE 69C No. 32-172
43	MERCADITO EL COMÚN	CALLE 83 No. 51B-71
44	AUTOSERVIVIO LA 50	CARRERA 51 No. 84-19
45	LA MARY	CARRERA 50 No. 84-197
46	SUPERTIENDA CAMIN	CALLE 82 No. 42F-37
47	SOL Y SOMBRA	CALLE 83 No. 42D-25
48	MARY'S	CARRERA 42E No. 83
49	SAN CARLOS	ESQUINA
50	EL NIÑO JOHN	CALLE 19 No. 14-25
51	MERKAMAX	CARRERA 10 No. 98B-48
52	LINDA MIRADA 2	CARRERA 10 No. 98
53	LIMONCITO	CALLE 91 No. 75-166
54	TIENDA VICTOR DELICIAS DE CAMPO	CARRERA 64B No. 86-06
55	ALEGRE	CALLE 91 No. 64-58
56	JC	CALLE 84B No. 39A-31
57	TRIGO PAN	CALLE 84B No. 39-41
59	LAS MECHITAS	CALLE 84B No. 39-07
59	LA AVENA	CALLE 66 nO. 47
60	SAMOA	ESQUINA
61	LA PISTA	CARRERA 45 No. 70-199
62	ALTO DE RIO MAR	CALLE 72 No. 60-53
63	ESTADERO LA FLORIDA PANADERÍA Y	CALLE 91 No. 64B-10
64	REFRESQUERÍA	CALLE 70C No. 21B-80
65	LOS ARRAYANES	CALLE 64 No. 94-167
66	LA ISLITA	CARRERA 38 No. 8C-37
67	LA CASONJA	CALLE 80 No. 38-09
		CALLE 80B No. 38
		ESQUINA
		CALLE 54 No. 38
		CARRERA 41 No. 52-69

68	PARALELO	CARRERA 44 No. 42-04
69	COLON	CALLE 44 No. 44-72
70	LA CONSTITUYENTE	CALLE 44 No. 44-65
71	REFRESQUERÍA LUISA	CALLE 44 No. 44-165 CALLE 45 No. 24
72	EL PALMAR	ESQUINA
73	LOS PINOS # 3	CALLE 69B No. 33-75 CARRERA 31 No. 68B-29
74	PUNTO CLAVE No. 2	CARRERA 26B No. 74C-46
75	LA PLAZA CAMPESINA	CARRERA 32 No. 63B ESQUINA
76	LA MEJOR ESQUINA	ESQUINA
77	EL GRISOL	CARRERA 32 No. 64-50
78	MERCADITO LA 79	CARRERA 68 No. 79-13
79	MERCADITO DEL PARAISO	CALL 79 No. 68-23
80	TIENDA LA SUPREMA	CARRERA 64 No. 80-102
81	MINIMAR EL TABOR	CALLE 95 No. 42-110
82	MERCADITO BELLAVISTA	CARRERA 26 No. 90-13
83	BRISAS DE LA 95	CARRERA 43 No. 95-08 CARRERA 43B No. 87-153
84	CARACAS	CARRERA 10C No. 45C3-07
85	TIENDA EL CACIQUE # 3	CARRERA 10B No. 45C1-106
86	TIENDA LA NUEVA CALEÑA	CARRERA 10B NO. 45C2-07
87	TIENDA PAULA PAOLA	45C2-07
88	NARDO PURO	CALLE 85 No. 41D-31
89	EXITO	CARRERA 41 No. 89-90 CALLE 86 No. 42B
90	NUEVO HORIZONTE	ESQUINA
91	EL OASIS DE JOSÉ	CALLE 84 No. 42A3-66 CARRERA 42A2 No. 84-150
92	SURTITODO TROPICANA	CARRERA 43B No. 85-165
93	NUEVO HORIZONTE	CARRERA 42B1 No. 87-70
94	MI MERCADO	70
95	DONDE YANKI	CALLE 87 No. 42E-271
96	LA ANTIOQUEÑITA	CALLE 94 No. 42F - 06 CARRERA 42G No. 90-13
97	BELLAVISTA	13
98	MERCADITO DE LA 92	CALLE 92 No. 42B1-73 CALLE 14 No. 7 - 04
99	AQUI ES EL NEGRO	PUERTO COLOMBIA CALLE 13 No. 9-58
100	TIENDA EL PORVENIR	PUERTO COLOMBIA
101	TIENDA LA CIRCACIA	CARRERA 36 No. 56-34
102	TIENDA SIEMPRE VIVA	CALLE 59 No. 34B-03
103	TIENDA Y PANADERÍA WI VI	CALLE 51 No. 39-03
104	EL TROPICO	CALLE 62 No. 16-32
105	LA KEKA	CARRERA 21

106	LA 70	CALLE 70 No. 47-48
107	TIENDA LOS VECINOS	CALLE 55 No. 44-06
108	YOLANDA	CALLE 83 No. 42A3-25 CARRERA 44 No. 40
109	PANADERIA EL CAPRI	ESQUINA CARRERA 52B No. 90-
110	AUTOSERVICIO MANHATAN	101
111	LA TIENDA EL REY	CARRERA 40 No. 23-64
112	MERCACOSTA	CALLE 91 No. 64C-96
113	SUPERTIENDA PARAISO	CALLE 80 No. 70-08 CARRERA 1C2 No. 47-
114	LAS BANDERITAS	81SUR
115	ABASTOS 7 DE ABRIL	70SUR-48
116	MONTE CASINO	CALLE 80 No. 74-07 CARRERA 9E No. 99C-
117	EL RECREO	10 TRANSVERSAL 8C No.
118	BET-EL	98-198
119	RIOS DE AGUA VIVA	CALLE 97 No. 7F-48
120	LA JUNIORISTA	CARRERA 86 No. 98-135
121	SANTANDER DEL PRADO	CARRERA 50 No. 61-172
122	ZAPATOCA	CARRERA 47 No. 64-03
123	MERKARAPIDO	CARRERA 47 No. 68-02 CARRERA 2 SUR No.
124	SAN CARLOS	107-22
125	ATANASIO GIRARDOT LA NUEVA ESTRELLA DE	CALLE 99 NO. 2SUR-103
126	ORO	CARRERA 25 No. 31-04
127	PUEBLO No. 2	CARRERA 25 No. 37-02
128	LA VERDOLAGA	CARRERA 25 No. 37-65 CARRERA 24 No. 37
129	LA AMERICANA	ESQUINA
130	LA DIAGONAL	CARRERA 22 No. 31-55
131	MANA	PARQUE WASHINGTON
132	OKI DOKI EL PROGRESO DE 7 DE	CARRERA 57 No. 82 CARRERA 5B SUR No.
133	ABRIL	50B-50
134	LA CARIÑOZA	CALLE 49B No. 3-78
135	LA CORONELA	CARRERA 3 No. 42-20
136	LOS 10 HERMANOS	CALLE 80 No. 9SUR-83
137	PIDIENDO VÍA	CALLE 19 No. 15-113 CARRERA 21B No. 65C-
138	TU PAN MI KIOSKITO	54
139	EL NUEVO AMANECER AUTOSERVICIO MIRADOR	CARRERA 84 No. 82-127 CARRERA 43B No. 99
140	99	ESQUINA
141	LA 53	CARRERA 53 No. 47-02
142	SIEMPRE VIVA	CARRERA 7 No. 46-105
143	COUNTRY	CALLE 79 No. 56-71
144	MINI MARKET 79	CARRERA 50 No. 76-229
145	LA CANASTA DE PARAISO	CALLE 79 No. 51-14

146	TIENDA WASHINGTON	CARRERA 57 No. 79-315 CALLE 81 No. 59B- ESQUINA
147	TIENDA GOLF	
148	DELICIAS REAL	CARRERA 41 No. 72-36
149	MERCADITO DE LA 72	CALLE 72 No. 41-03
150	DELICIAS DE LA 73	CALLE 73 No. 39-07 CALLE 86 No. 72
151	DONDE EL PAI	ESQUINA
152	LA MANO DE DIOS	CALLE 88 No. 75-40
153	EL OASIS	CALLE 86 No. 64D-88
154	SPEEDMARKET	CALLE 87 No. 72-64
155	SUPERTIENDA CAHIN	CALLE 83 No. 42D-25
156	EL RETORNO	CALLE 83 No. 42B1-43 CALLE 42B1 No. CALLE
157	DONDE ALEJO	83
158	TIENDA LA FORTALEZA	CALLE 84 No. 42C-13
160	RANCHO AZUL	CALLE 66 No. 49-38 CARRERA 66 No. 50-30
161	LAS AMERICAS	LOCAL 3
162	EL FRUTO	CALLE 66 No.=. 50-51
163	LA NUEVA GLORIA BOSTÓN	CARRERA 47 No. 66-98
164	TRIGO PAN 47	CARRERA 47 No. 66-01
165	MERKATODO JD PANADERÍA Y SUPERMERCADO EL	CALLE 89 No. 76-04
166	ENCANTO AUTOSERVICIO	CALLE 88 No. 75B-24
167	MERKANORTE AUTOSERVICIO BALCONES	CALLE 91 No. 71-40
168	ANDALUCIA PAPELERÍA Y MISCELANEA	CARRERA 72 No. 88-61 CALLE 90 No. 72-04
169	LAS MARGARITAS	LOCAL 3
170	MERKA YA LA 65	CARRERA 65 No. 64-18
171	MERKATODO LA 84	CALLE 84 No. 64-18
172	EL PORTAL DE BELÉN	CALLE 82 No. 70-09
173	BRISAS DEL MAR	CALLE 86 No. 73-217
174	AUTOSERVICIO PARAÍSO	CALLE 18B No. 10-88
175	TIENDA LA 96	CALLE 96 No. 46-40 CARRERA 51B No. 94- 30
176	AUTOSERVICIO SAMARIA	CARRERA 49C No. 98- 43
177	TIENDA VILLA SANTOS	
178	LA RUEDA	CALLE 96 No. 46-195 CARRERA 49C No. 98- 116
179	BODEGUITA DEL NORTE	
180	MONTECASINO	CALLE 80 No. 74-07
181	LA DELICIOSA	CALLE 80 No. 74-64
182	LA RENOVACIÓN	CALLE 79 No. 73-03
183	LOS 3 HERMANOS	CALLE 80 No. 73-64
184	LA FUENTE DE NICO	CARRERA 28 No. 28 CARRERA 57B No. 34A- 05
185	EL CAÑAHUATE	

186	EL CACIQUE	CALLE 58 No. 34-05
187	MI TIENDA	CALLE 58 No. 70-19
188	LA ESPIGA DE ORO	CARRERA 64 No. 84-165
189	MAR PRADO	CARRERA 60 No. 68-06
190	EL TRÓPICO	CALLE 64 No. 60-08
191	EL PARAISO	CALLE 79 No. 67-51
192	MERCADITO LA 80	CALLE 80 No. 49C-62
193	TIENDA AMERK	CALLE 82 No. 57-78
194	LOS ALMENDROS	CALLE 82 No. 51B-37
195	TIENDA LA 79	
196	PALMERAS DEL NORTE	CALLE 93 No. 42F-37
197	EL KLAVO	CARRERA 64 No. 85-65
198	MERKAKOSTA	CALLE 91A No. 64C-96 CARRERA 26 No. 28
199	LA ESTRELLA	ESQUINA CARRERA 67 No. 68B-48
200	LA 67	
201	LA CONFIANCITA	CALLE 68C No. 65-33
202	TRES DE MAYO	CARRERA 24 No. 76-259 CARRERA 46 No. 79
203	TEQUENDAMA # 1	ESQUINA
204	LA BRASILIA	CALLE 79 No. 51-26
205	SEVENTY NIONE	CARRERA 59 No. 76-226
206	LOS GLOBOS	CARRERA 43 No. 90-160 CARRERA 43B No. 98-107
207	MIRADOR DE LA 99	
208	MIRAMAR I	CALLE 98 No. 42G-61
209	3 DE MAYO	CARRERA 45 No. 84-212
210	EL GRAN ACIERTO	CARRERA 2 No. 45-87
211	LA BOTEDA	CALLE 45D No. 1K-04
212	CRISTAL DE LA CIUADDELA	CALLE 45D No. 19-04
213	LA SPERSTAR	BLOQUE 101 AP.101-2
214	LA FUENTE	CALLE 45D No. 15-04
215	LECHE Y PAN	CALLE 94 No. 52B-129
216	DAZARETH	CALLE 92 No. 52-27
217	MINI MARKET DE LA 96	CALLE 96 No. 52B-15
218	BARRE PRECIOS	CALLE 90 No. 58-28
219	EL PORVENIR RESTAURANTE Y	CALLE 75 No. 62-03
220	PARRILLADAS LA 76	CALLE 76 No. 60-30
221	TRIGALES	CARRERA 65 No. 76-02
222	EL CONDOR	CALLE 74 No. 55-48
223	LA NUEVA LELA	CARRERA 57 No. 74-20
224	LA MARAVILLA	CALLE 72 No. 57-21
225	LA ESTRELLA DE DAVID	CARRERA 74 No. 91-11 CARRERA 73A No. 91-171
226	DIVINO NIÑO	
227	PALMAS DE ANDALUCÍA	CARRERA 73 No. 88-27
228	SANTA CAROLINA	CARRERA 73 No. 88-158

229	TIENDA EBDY	CARRERA 44 No. 68-76
230	TIENDA LA FANTÁSTICA	CARRERA 45 No. 68-65
231	TIENDA LA 69	CARRERA 45 No. 69-28
232	LA TIENDA EL COLORADO	CARRERA 44 No. 69-108
233	SAN JOSE	CALLE 81 No. 75-115
234	EL ROBLE	CALLE 81 No. 74-53
235	PEÑITA	CARRERA 92 No. 78-221
236	PONROY	CARRERA 42 No. 78-424
237	LA ECONOMICA	CARRERA 76 No. 80-132

- **Cuestionario estructurado aplicado a los tenderos**

UNIVERSIDAD DEL NORTE

IDENTIFICACION

Nombre de la tienda

Dirección exacta: _____

Teléfono _____ Barrio _____

Nombre del tendero: _____

Investigador _____

Fecha de la entrevista _____

SIGNIFICADO DE LA TOMA DE DECISIONES Y LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU IMPORTANCIA

Instrucciones

Primero dígame 5 palabras que relacione con TOMA DE DECISIONES. Ahora enumere las palabras en orden de importancia, del 1 al 5, teniendo en cuenta que 1 es la más importante y 5 la menos importante. (No utilizar más de una palabra en cada línea).

Con relación al negocio a la tienda que dirige, para usted, LA TOMA DE DECISIONES, es:

Palabra que la define	Importancia de la palabra

Instrucciones

Primero dígame 5 palabras que relacione con LA GESTIÓN COMERCIAL. Ahora enumere las palabras en orden de importancia, del 1 al 5, teniendo en cuenta que 1 es la más importante y 5 la menos importante. (No utilizar más de una palabra en cada línea).

Con relación al negocio a la tienda que dirige, para usted, LA GESTIÓN COMERCIAL, es:

Palabra que la define	Importancia de la palabra

Anexo 3. Guías de entrevistas

➤ Guía de entrevista dirigida a los tenderos barranquilleros

Septiembre de 2011

"Estoy realizando una investigación relacionada con el área de la toma de decisiones gerenciales, y me gustaría contar con la opinión que pueda tener usted acerca de este tema. Lo he elegido a usted precisamente porque se ha dedicado de una forma o de otra a la gerencia de su negocio. Mi función va a consistir en dinamizar esta reunión, ya que no voy a manifestar mis propias opiniones sino que voy a tratar de facilitar el diálogo entre los dos. Para empezar me gustaría dejar claro que todas las ideas que pueda aportar serán siempre válidas, ya que no hay respuestas verdaderas o falsas. Precisamente, lo que me interesa es recoger sobre todo lo que usted ha aprendido a través de su propia experiencia. Y, para ello, voy a grabar todos sus aportes, le informo esto para contar con su consentimiento. Bueno, si le parece, vamos a iniciar este diálogo tratando de opinar libremente sobre algunas de las siguientes cuestiones que paso a formular a continuación:

➤ Preguntas para romper el hielo.

Historia del negocio

¿Por qué su tienda se llama...?

¿Quién decidió este nombre? ¿Lo consultó con alguien? ¿Quién?

¿Hace cuánto está en el negocio de las tiendas?

¿Esta tienda es suya?

¿Hace cuánto tiene esta tienda?

¿Ha tenido otras? ¿Cuántas?

¿Cómo empezó?

¿Cómo adquirió la tienda?

¿Siempre ha sido de este tamaño o ha ido creciendo?

¿Por qué está en este negocio?

¿Por qué se ha mantenido?

➤ **Preguntas de desarrollo.**

1. Preguntas relacionadas con el nivel de la toma de decisiones.

¿Cuál es el horario de atención de la tienda? ¿A qué hora abre? ¿A qué hora cierra? ¿Está abierta todo el día? ¿Todos los días? ¿Siempre es así? ¿Usted decidió este horario? ¿Sólo? Sí no fue solo, ¿quiénes más participaron? ¿Por qué decidió este horario?

¿Cuántos empleados trabajan en la tienda? ¿Son familiares? ¿Quién decide la entrada de un nuevo empleado? ¿Discute con alguien cuando entra un nuevo empleado? ¿Qué espera de un nuevo empleado? ¿Qué tan importante es para usted decidir la entrada de un nuevo trabajador? ¿Cada vez que entra un trabajador nuevo, se hace lo mismo?

¿Quién decide el surtido de la tienda? ¿Alguien le ayuda? ¿Algún familiar? ¿Cómo se ponen de acuerdo?

¿Es frecuente que la tienda venda productos nuevos? ¿Para usted es fácil vender productos nuevos? ¿La decisión es igual a los demás productos? ¿En qué cambia?

¿Alguno de sus proveedores le ayudan a definir el surtido de la tienda? ¿Es fácil ponerse de acuerdo con ellos? ¿Por qué?

2. Identificación del problema

¿Usted sabe cuánto vende diariamente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente? ¿Qué tan importante es para usted saber lo que vende?

¿Acostumbra a fijarse metas de ventas? ¿Recuerda cuánto vendió el mes pasado? ¿Cumplió con lo que esperaba?

¿Para usted es un problema que no cumpla lo que esperaba? ¿Qué hace? ¿Pide ayuda? ¿A quién?

¿Recuerda alguna vez que haya vendido más de lo que esperaba? ¿Por qué cree que se vendió más? ¿Tomó alguna decisión? ¿Cuál? ¿Por qué? ¿Qué pasó?

¿Cuál fue la última mejora que le hizo a su tienda? ¿Por qué la hizo? ¿Para qué la hizo? ¿Costó mucho dinero? ¿Pidió prestada la plata?

¿Cuándo fue la última vez que su tienda dio pérdidas? ¿Fue muy grave? ¿Qué hizo? ¿Cómo la superó?

3. Racionalidad de la toma de decisiones

¿Usted piensa antes de actuar o simplemente actúa?

Por ejemplo, ¿quién maneja la caja registradora de la tienda? ¿Qué pensó antes de tomar esta decisión? ¿Pensó en usted y en su familia?

¿Usted siempre está en la tienda? ¿Quién se encarga cuando no está? ¿Usted lo decide? ¿Qué busca con esta decisión?

¿Su tienda vende a domicilio? ¿Quién lo decidió? ¿Por qué? ¿Lo hace solo por ganar más dinero? Si no es así, ¿qué otra cosa espera?

Cuando usted se decidió por esta tienda, ¿lo hizo simplemente para sobrevivir o para ganar mucha plata? ¿Pero usted cree que ganar plata es lo más importante en este negocio? Sí no es así, ¿qué otras cosas son importantes? ¿Cree que este negocio es para toda la vida? ¿Por qué?

¿Cuándo fue la última vez que mandó pintar su tienda? ¿Por qué lo hizo? ¿Qué mejoró con esta decisión? ¿Valió la pena hacerlo? ¿La competencia tiene que ver en algo con esta decisión? ¿Y sus clientes?

¿Cree que su tienda está en un barrio seguro? ¿Qué ha hecho para mejorar la seguridad? ¿En quiénes pensó con esta decisión? ¿En su familia? ¿En sus empleados? ¿Pensó en la seguridad de sus clientes?

¿Quién maneja el dinero que ingresa a la tienda? ¿Usted lo decidió así? ¿Quién se beneficia con esta decisión? ¿Confía en sus empleados? ¿Qué se necesita para confiar en ellos?

¿Alguna vez un empleado le robó dinero o mercancía? ¿Qué hizo? ¿Recuerda lo que pensó antes de la decisión? ¿Quedó satisfecho con la decisión que tomó?

4. Manejo de la incertidumbre

¿Usted cree que los tenderos son personas arriesgadas? ¿Por qué? ¿Se identifica con el dicho “el que no arriesga un huevo, no tiene un pollo”? ¿Recuerda alguna decisión en que usted arriesgo algo? ¿Qué pasó?

¿Cuándo fue la última vez que le compró a un proveedor nuevo? ¿Qué producto le compró? ¿Fue fácil la negociación? ¿Antes de que usted se decidiera comprarle a este proveedor nuevo, tenía certeza de lo que podía ocurrir?

¿Ha pensado en abrir otra tienda? ¿Por qué? ¿Cuáles son las dificultades?
¿Da miedo abrir una tienda nueva? ¿Por qué?

5. Información

Suponga que un tendero amigo quiere abrir una tienda, ¿qué le recomendaría a su amigo? ¿Lo animaría? ¿Le ayudaría? ¿Es importante tener información?

Si su amigo necesita información, ¿qué información cree que necesita?
¿Dónde la puede buscar? ¿A quién más puede consultar?

6. El proceso de toma de decisiones como tal

¿Cuál es el producto que por sus ventas o por sus ganancias es el más importante para su tienda?

Suponga por un momento, que usted tiene un solo proveedor que le vende este producto y que desafortunadamente quebró económicamente a tal punto que usted no lo puede comprar más y necesita resolver rápido esta situación.

Para su caso particular, ¿cree que estamos frente a un problema grave? ¿Por qué? ¿Piensa que hay que tomar una decisión?

¿Cree que la solución es decidirse por otro proveedor o hay más alternativas?
Si hay más alternativas, ¿cuáles son?

Suponga que la solución es decidirse por otro proveedor, ¿se decide por el primero que aparezca? ¿Por qué? ¿Qué hace entonces?

Suponga que hay 3 proveedores posibles pero solo puede escoger uno, ¿normalmente qué hace?

¿Elige el mejor? ¿Por qué?

Suponga que ya eligió a uno de los proveedores, ¿Qué pasaría después de que tome esta decisión? ¿Qué debe ocurrir para que quede satisfecho con la decisión?

7. Linealidad frente al proceso de toma de decisiones

Una vez que usted se decidió por un determinado proveedor, ¿usted acostumbra hacerle seguimiento al servicio que este presta?

8. Enfrentamiento con “grandes problemas”

Para usted, ¿qué son “grandes problemas”?

¿Los ha tenido?

¿Cómo los ha resuelto?

¿Qué temores aparecen cuando tiene que tomar una decisión importante dentro de su negocio?

9. Consecuencias de la acción

Cuando usted resuelve “un gran problema”, ¿se siente optimista o pesimista?

Si es optimista, ¿qué expectativas tiene?

Si es pesimista, ¿cree que vienen nuevos problemas?

Conclusión y cierre

En esta parte el entrevistador puede hacer un resumen de lo que dijo el tintero, con el ánimo de confirmar y de aclarar lo que ha dicho. Finalmente, el entrevistador le agradece su participación y colaboración.

- **Guías de entrevista dirigida a los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte – septiembre de 2012.**

- **GUÍA DE ENTREVISTA TEORIA 1: Racionalidad ilimitada**

Estamos realizando una investigación relacionada con el área de la “toma de decisiones gerenciales” y me gustaría contar con la opinión que puedas tener acerca de este tema. Te hemos elegido porque en este momento estás estudiando Administración y porque muy pronto te dedicarás de una forma o de otra a la toma de decisiones como miembro de una empresa o como emprendedor. Mi función va a consistir en dinamizar esta reunión, ya que no voy a manifestar mis propias opiniones sino que voy a tratar de facilitar el diálogo entre los dos. Para empezar me gustaría dejar claro que todas las ideas que puedas aportar serán siempre válidas, ya que no hay respuestas verdaderas o falsas. Precisamente, lo que me interesa es recoger sobre todo lo que tú has aprendido a través de tu propia experiencia o en la universidad. Y, para ello, voy a grabar todos tus aportes, te lo digo para contar con tu consentimiento.

Bueno, si te parece, vamos a iniciar este diálogo tratando de opinar libremente sobre algunas de las siguientes cuestiones que paso a formular a continuación:

- Preguntas para romper el hielo

¿Por qué estudias administración?

¿Qué área o áreas te gustan más de la administración? ¿Por qué?

Cuando termines, ¿te gustaría tener tu propia empresa o trabajar primero en una empresa?

Para ti, ¿qué es gerenciar una empresa?

¿Cómo defines la toma de decisiones gerenciales?

¿Crees que la mayor parte del trabajo del gerente es tomar decisiones?

Para ti, ¿Cuándo se toman “buenas decisiones”? ¿”Malas” decisiones?

¿Cómo crees que un tendero, por ejemplo, aprende a tomar decisiones dentro de su negocio?

¿Crees que “tomar decisiones gerenciales” se aprende en la universidad?

¿Crees que la toma de decisiones solo se basa en la experiencia e intuición del gerente?

¿Qué variables son las que hacen posible que los gerentes aprendan a tomar decisiones?

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista.

¡OJO! PARA TENER EN CUENTA!

Como entrevistador, lo que vas a hacer consiste en introducir algunas "frases de empuje" para la teoría de toma de decisiones que te correspondió. La idea es que el entrevistado diga lo máximo de cada frase y hasta que no acabe no se pasa a la siguiente.

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista o todo lo que tú crees. Si estás de acuerdo y por qué, o si no estás de acuerdo y por qué, si te gusta lo que hace o no hace el gerente, si eres igual a él o no, lo que harías si tú fueras el gerente, en fin, lo que se te ocurra. Hasta que no se agote lo que piensas de cada frase, no pasaremos a la siguiente.

Supongamos este contexto:

Un gerente de mercadeo de una empresa de productos de consumo masivo viene recibiendo de manera creciente reclamos de sus clientes locales porque los pedidos no están llegando en los tiempos establecidos y necesita en este momento decidir si la empresa se responsabiliza del transporte de la mercancía o por el contrario, seguir manejando la distribución de su producto a través de un tercero. Dentro de este marco de referencia, el gerente piensa y hace lo siguiente:

- El gerente piensa que la decisión que necesita tomar es para obtener las **MÁXIMAS GANANCIAS**.

- Está convencido que para tomar esta decisión hay que seguir un proceso **ORDENADO Y LÓGICO**.
- Suponiendo que el gerente para decidir necesita de un proceso lógico y ordenado, **LO PRIMERO** que hace es buscar toda la información que lo lleve a identificar las situaciones de la decisión. (**síntomas**).
- Cuando el gerente tenga toda la situación bien clara, es cuando **DEFINE** el problema que va a solucionar.
- El gerente cree que antes de definir las diferentes alternativas de solución del problema, es muy importante establecer los criterios de **COSTO-BENEFICIO** o de **MAXIMIZAR LAS UTILIDADES**, que le servirán para seleccionar la **MEJOR** alternativa de solución.
- Cuando el gerente tenga ya los criterios que le permitirán evaluar las alternativas, se pone en la tarea de buscar **TODAS** las posibles alternativas de solución del problema.
- Cuando el gerente obtenga **TODAS** las alternativas de solución, se dedica a analizar de acuerdo con los criterios que él mismo estableció, las **CONSECUENCIAS** de **todas y cada una** de las alternativas identificadas.
- Como resultado del análisis anterior, el gerente decide por la **MEJOR** alternativa, es decir, aquella que le genera la **MAXIMA GANANCIA**.
- Suponga que el gerente **DECIDIÓ** que la empresa asuma la distribución de su producto, por ser la **MEJOR** alternativa, por lo que considera que su implementación debe hacerse en el menor tiempo posible.

Para terminar:

¿Cómo sería tu proceso de decisión en esta situación?

- **GUÍA DE ENTREVISTA TEORIA 2: Modelo de Racionalidad Limitada de Herbert Simon**

Estamos realizando una investigación relacionada con el área de la “toma de decisiones gerenciales” y me gustaría contar con la opinión que puedas tener acerca de este tema. Te hemos elegido porque en este momento estás estudiando Administración y porque muy pronto te dedicarás de una forma u de otra a la toma de decisiones como miembro de una empresa o como emprendedor. Mi función va a consistir en dinamizar esta reunión, ya que no voy a manifestar mis propias opiniones sino que voy a tratar de facilitar el

diálogo entre los dos. Para empezar me gustaría dejar claro que todas las ideas que puedas aportar serán siempre válidas, ya que no hay respuestas verdaderas o falsas. Precisamente, lo que me interesa es recoger sobre todo lo que tú has aprendido a través de tu propia experiencia o en la universidad. Y, para ello, voy a grabar todos tus aportes, te lo digo para contar con tu consentimiento.

Bueno, si te parece, vamos a iniciar este diálogo tratando de opinar libremente sobre algunas de las siguientes cuestiones que paso a formular a continuación:

➤ Preguntas para romper el hielo

¿Por qué estudias administración?

¿Qué área o áreas te gustan más de la administración? ¿Por qué?

Cuando termines, ¿te gustaría tener tu propia empresa o trabajar primero en una empresa?

Para ti, ¿qué es gerenciar una empresa?

¿Cómo defines la toma de decisiones gerenciales?

¿Crees que la mayor parte del trabajo del gerente es tomar decisiones?

Para ti, ¿Cuándo se toman “buenas decisiones”? ¿“Malas” decisiones?

¿Cómo crees que un tendero, por ejemplo, aprende a tomar decisiones dentro de su negocio?

¿Crees que “tomar decisiones gerenciales” se aprende en la universidad?

¿Crees que la toma de decisiones solo se basa en la experiencia e intuición del gerente?

¿Qué variables son las que hacen posible que los gerentes aprendan a tomar decisiones?

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista.

¡OJO! PARA TENER EN CUENTA!

Como entrevistador, lo que vas a hacer consiste en introducir algunas "frases de empuje" para la teoría de toma de decisiones que te correspondió. La idea es que el entrevistado diga lo máximo de cada frase y hasta que no acabe no se pasa a la siguiente.

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista o todo lo que tú crees. Hasta que no se agote lo que piensas de cada frase, no pasamos a la siguiente.

Supongamos este contexto:

Un gerente de mercadeo de una empresa de productos de consumo masivo viene recibiendo de manera creciente reclamos de sus clientes locales porque los pedidos no están llegando en los tiempos establecidos y necesita en este momento decidir si la empresa se responsabiliza del transporte de la mercancía o por el contrario, seguir manejando la distribución de su producto a través de un tercero. Dentro de este marco de referencia, el gerente piensa y hace lo siguiente:

- El gerente de esta empresa se **CONFORMA** con una decisión que lo deje **SATISFECHO**.
- Piensa que no cuenta **NI CON LA CAPACIDAD NI CON LA INFORMACIÓN** para tomar la **MEJOR** decisión.
- El gerente se decide por la **PRIMERA SOLUCIÓN** que lo deje **CONTENTO**.
- En esta situación lo **PRIMERO** que hace el gerente es **FIJAR UN OBJETIVO** que va a obtener, por ejemplo, suponga que el gerente se fija el objetivo de cumplir con el 100% de la entrega de los pedidos en los tiempos establecidos.
- Con este objetivo, el gerente establece un **NIVEL MÍNIMO DE SATISFACCIÓN** para las posibles alternativas de solución, tal que le permita saber la solución aceptable aunque **NO** sea **PERFECTA**. En esta situación el nivel mínimo que establece el gerente es poder **CONTROLAR** totalmente la distribución de su producto.
- El gerente piensa que no es necesario buscar todas las alternativas de solución, más bien, él se basa en su experiencia e intuición, por lo que considera que una buena solución es volver a lo que se hacía 5 años atrás. Por lo que su **ALTERNATIVA INICIAL** es simplemente comprar un camión y que la misma empresa se encargue de la distribución y listo.
- La alternativa que propone el gerente, **LA EVALÚA** con el gerente general y no se acepta porque no cumplió en **NIVEL MÍNIMO**.
- Como la alternativa propuesta **NO SE ACEPTÓ**, el gerente se puso en la tarea de buscar **otra y volver a evaluarla** para saber si cumple los niveles mínimos esperados. El gerente sabe que si no se acepta esta segunda opción, **REPITE** la búsqueda hasta que logre
- Suponga que el gerente propuso la alternativa de “crear un departamento de transporte” como otra alternativa de solución, se

avaluó y esta fue aceptada ya que cumplía los niveles mínimos esperados.

- Aceptada la solución de crear un departamento de transporte, el gerente la implementó inmediatamente.

Para terminar:

¿Cómo sería tu proceso de decisión en esta situación?

- **GUÍA DE ENTREVISTA TEORIA 3: Modelo de Kepner- Tregoe**

Estamos realizando una investigación relacionada con el área de la “toma de decisiones gerenciales” y me gustaría contar con tu opinión acerca de este tema. Te hemos elegido porque en este momento estás estudiando Administración y porque muy pronto te dedicarás de una forma u de otra a la toma de decisiones como miembro de una empresa o como emprendedor. Mi función va a consistir en dinamizar esta reunión, ya que no voy a manifestar mis propias opiniones sino que voy a tratar de facilitar el diálogo entre los dos. Para empezar me gustaría dejar claro que todas las ideas que puedas aportar serán siempre válidas, ya que no hay respuestas verdaderas o falsas. Precisamente, lo que me interesa es recoger sobre todo lo que tú has aprendido a través de tu propia experiencia o en la universidad. Y, para ello, voy a grabar todos tus aportes, te lo digo para contar con tu consentimiento.

Bueno, si te parece, vamos a iniciar este diálogo tratando de opinar libremente sobre algunas de las siguientes cuestiones que paso a formular a continuación:

➤ Preguntas para romper el hielo

¿Por qué estudias administración?

¿Qué área o áreas te gustan más de la administración? ¿Por qué?

Cuando termines, ¿te gustaría tener tu propia empresa o trabajar primero en una empresa?

Para ti, ¿qué es gerenciar una empresa?

¿Cómo defines la toma de decisiones gerenciales?

¿Crees que la mayor parte del trabajo del gerente es tomar decisiones?

Para ti, ¿Cuándo se toman “buenas decisiones”? ¿”Malas” decisiones?

¿Cómo crees que un tendero, por ejemplo, aprende a tomar decisiones dentro de su negocio?

¿Crees que “tomar decisiones gerenciales” se aprende en la universidad?

¿Crees que la toma de decisiones solo se basa en la experiencia e intuición del gerente?

¿Qué variables son las que hacen posible que los gerentes aprendan a tomar decisiones?

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista.

¡OJO! PARA TENER EN CUENTA!

Como entrevistador, lo que vas a hacer consiste en introducir algunas "frases de empuje" para la teoría de toma de decisiones que te correspondió. La idea es que el entrevistado diga lo máximo de cada frase y hasta que no acabe no se pasa a la siguiente.

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista o todo lo que tú crees. Si estás de acuerdo y por qué, o si no estás de acuerdo y por qué, si te gusta lo que hace o no hace el gerente, si eres igual a él o no, lo que harías si tu fueras el gerente, en fin, lo que se te ocurra. Hasta que no se agote lo que piensas de cada frase, no pasaremos a la siguiente.

Supongamos este contexto:

Un gerente de mercadeo de una empresa de productos de consumo masivo viene recibiendo de manera creciente reclamos de sus clientes locales porque los pedidos no están llegando en los tiempos establecidos y necesita en este momento decidir si la empresa se responsabiliza del transporte de la mercancía o por el contrario, sigue manejando la distribución de su producto a través de un tercero. Dentro de este marco de referencia, el gerente piensa y hace lo siguiente:

Parte 1: análisis de situaciones

- El gerente de mercadeo se reúne con el jefe de bodega para revisar lo que está ocurriendo.
- En esta reunión el jefe de bodega le manifiesta al gerente de mercadeo las dificultades que se están presentando con la empresa encargada de transportar la mercancía.
- Los dos analizan los incumplimientos en las entregas de los pedidos a los clientes locales y los ordenan desde lo más difíciles de resolver hasta los más fáciles.
- El gerente de mercadeo le hace una serie de preguntas al jefe de bodega para saber con más detalle las razones de los incumplimientos más difíciles de resolver.
- Cuando el gerente de mercadeo y el jefe de bodega están de acuerdo con la lista de "los incumplimientos difíciles" analizan la gravedad de cada uno, la urgencia de resolverlos y la mejor forma de mejorarlos.

Parte 2: análisis de problemas

- El gerente de mercadeo define el problema de la siguiente manera: “La empresa que se encarga de distribuir los pedidos a nuestros clientes locales muestra de manera recurrente errores en el tiempo de entrega, sin que este error parezca tener relación con los procesos de alistamiento de los pedidos al interior de la bodega”.
- El gerente de mercadeo clasifica este problema en las siguientes dimensiones:
 - ✓ Identificación: Problemas en el tiempo de entrega de los pedidos.
 - ✓ Origen: empresa de transporte.
 - ✓ Frecuencia: el problema es recurrente, se ha detectado varias veces.
 - ✓ Impacto: grave porque afecta el servicio al cliente.
- El gerente de mercadeo cree que las causas más probables de este problema provienen de:
 - Errores en la programación del transportador.
 - Errores en los conductores y su ayudante.
 - Errores en el número de vehículos.
- El gerente de mercadeo y el jefe de bodega creen que el origen con mayor probabilidad que causa este problema está en el número de vehículos del proveedor del servicio.
- **Comprobación de la causa más probable:** con la ayuda de la información registrada por el jefe de bodega y los reclamos registrados en la base de datos, se comprueba que:
 - ✓ Los dos carros que tiene el proveedor no alcanzan a llevar los pedidos a tiempo.
 - ✓ Se comprueba que en este grupo de clientes vienen el mayor número de pedidos así como también el mayor número de reclamos.
- De acuerdo con lo anterior, el gerente de mercadeo considera que el número de camiones del proveedor es la principal causa del problema.

Parte 3: análisis de decisiones

El propósito del análisis que sigue a continuación es que usted opine con respecto a lo que el gerente de mercadeo debe hacer, los criterios específicos

a tener en cuenta para su realización, proponer alternativas de solución y evaluarlas según los criterios establecidos e identificar los riesgos implicados en la decisión que se tome.

- Enunciado de la decisión

El gerente de mercadeo piensa que la decisión que hay que tomar es que la empresa se encargue del transporte y difusión de la mercancía para los clientes locales.

- Objetivos de la decisión

El gerente de mercadeo considera que los criterios que se requieren para que la empresa adopte esta decisión, son:

4. Crear un departamento que se responsabilice de esta labor.
5. Nombrar un profesional para la dirección del departamento
6. Contar con los vehículos necesarios para su operación.

- Objetivos obligatorios

14. Asignar un presupuesto anual para el manejo del departamento.
15. El profesional que coordinará el departamento debe tener estudios de postgrado en transporte de mercancías.
16. Adquirir mínimo 3 camiones de tamaño mediano.

- Objetivos deseados

1. Sería interesante que el coordinador pueda contar con un asistente con estudios a nivel profesional.
2. La oficina asignada al departamento podría quedar cerca a la bodega.
3. Los camiones que se compren deben ser de marcas reconocidas y con mínimo dos años de garantía.

- Alternativas de solución

El gerente de mercadeo y el jefe de bodega se reúnen para proponer las alternativas de solución para cada uno de los objetivos obligatorios y su

decisión depende de la calidad que tenga cada alternativa en relación a lo que se necesita y se desea.

- Evaluación de las alternativas

Cuando el gerente de mercadeo y el jefe de bodega tengan diferentes alternativas de solución, las analizan primero con respecto a los objetivos obligatorios, y solo pasan aquellas que satisfacen los criterios establecidos.

Aquellas alternativas que lograron pasar el primer análisis, ahora se evalúan con relación a los objetivos deseados, se escogen aquellas que mejor satisfacen estos objetivos con el menor riesgo.

- Consecuencias de la elección

El último elemento de este proceso desarrollado por el gerente de mercadeo consiste en buscar las posibles consecuencias negativas de las alternativas elegidas. La alternativa que pase este análisis es la decisión que toma el gerente de mercadeo.

Para terminar:

¿Cómo sería tu proceso de decisión en esta situación?

- **GUÍA DE ENTREVISTA TEORIA 4: Modelo de Vrom-Yetton**

Estamos realizando una investigación relacionada con el área de la “toma de decisiones gerenciales” y me gustaría contar con tu opinión acerca de este tema. Te hemos elegido porque en este momento estás estudiando Administración y porque muy pronto te dedicarás de una forma u de otra a la toma de decisiones como miembro de una empresa o como emprendedor. Mi función va a consistir en dinamizar esta reunión, ya que no voy a manifestar mis propias opiniones sino que voy a tratar de facilitar el diálogo entre los dos. Para empezar me gustaría dejar claro que todas las ideas que puedas aportar serán siempre válidas, ya que no hay respuestas verdaderas o falsas. Precisamente, lo que me interesa es recoger sobre todo lo que tú has aprendido a través de tu propia experiencia o en la universidad. Y, para ello, voy a grabar todos tus aportes, te lo digo para contar con tu consentimiento.

Bueno, si te parece, vamos a iniciar este diálogo tratando de opinar libremente sobre algunas de las siguientes cuestiones que paso a formular a continuación:

- Preguntas para romper el hielo

¿Por qué estudias administración?
¿Qué área o áreas te gustan más de la administración? ¿Por qué?
Cuando termines, ¿te gustaría tener tu propia empresa o trabajar primero en una empresa?
Para ti, ¿qué es gerenciar una empresa?
¿Cómo defines la toma de decisiones gerenciales?
¿Crees que la mayor parte del trabajo del gerente es tomar decisiones?
Para ti, ¿Cuándo se toman “buenas decisiones”? ¿“Malas” decisiones?
¿Cómo crees que un tendero, por ejemplo, aprende a tomar decisiones dentro de su negocio?
¿Crees que “tomar decisiones gerenciales” se aprende en la universidad?
¿Crees que la toma de decisiones solo se basa en la experiencia e intuición del gerente?
¿Qué variables son las que hacen posible que los gerentes aprendan a tomar decisiones?
Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista.

¡OJO! PARA TENER EN CUENTA!

Como entrevistador, lo que vas a hacer consiste en introducir algunas "frases de empuje" para la teoría de toma de decisiones que te correspondió. La idea es que el entrevistado diga lo máximo de cada frase y hasta que no acabe no se pasa a la siguiente.

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista o todo lo que tú crees. Si estás de acuerdo y por qué, o si no estás de acuerdo y por qué, si te gusta lo que hace o no hace el gerente, si eres igual a él o no, lo que harías si tu fueras el gerente, en fin, lo que se te ocurra. Hasta que no se agote lo que piensas de cada frase, no pasaremos a la siguiente.

Supongamos este contexto:

Un gerente de mercadeo de una empresa de productos de consumo masivo viene recibiendo de manera creciente reclamos de sus clientes locales porque los pedidos no están llegando en los tiempos establecidos y necesita en este momento decidir si la empresa se responsabiliza del transporte de la mercancía o por el contrario, sigue manejando la distribución de su producto a través de un tercero. Dentro de este marco de referencia, quiero que digas para cada una si la compartes o no, por qué si o por qué no y si tu fueras el gerente de mercadeo, cuál adoptaría y por qué.

Decisión 1.

El gerente de mercadeo decide que la empresa a partir de ahora se responsabiliza del transporte de la mercancía y para ello crea el departamento de transporte para el cual solicita la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. Esta decisión el gerente la toma solo con base a su experiencia y la información que tiene a la mano.

Decisión 2.

El gerente de mercadeo le pide al gerente de ventas, al jefe de bodega y al jefe del servicio al cliente, quienes son sus colaboradores directos, que le lleven la información necesaria sobre la situación que está ocurriendo, con base a la información enviada por ellos, el gerente toma la decisión de crear un departamento de transporte, para el cual solicita la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. Esta decisión la toma solo sin comentarles nada a sus colaboradores.

Decisión 3

Para la decisión a tomar, el gerente de mercadeo se reúne inicialmente con cada uno de sus colaboradores, en forma individual. En estas reuniones el gerente comparte el problema y obtiene de cada uno sus ideas y recomendaciones. Después de estas reuniones, el gerente de mercadeo toma solo la decisión de crear un departamento de transporte, para el cual solicita la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. En esta decisión es posible que haya o no influencia de sus colaboradores.

Decisión 4.

El gerente de mercadeo organiza una reunión con sus colaboradores inmediatos, ellos son el gerente de ventas, el jefe de bodega y el jefe de servicio al cliente. En esta reunión, el gerente comparte el problema con todos y en grupo recoge sus ideas y sugerencias. Después de esta reunión, el gerente de mercadeo toma solo la decisión de crear un departamento de transporte, para el cual solicita la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos. En esta decisión es posible que haya o no influencia de sus colaboradores.

Decisión 5

El gerente de mercadeo organiza una reunión con sus colaboradores inmediatos, ellos son el gerente de ventas, el jefe de bodega y el jefe de servicio al cliente. En esta reunión, el gerente comparte el problema con todos y juntos producen y generan las alternativas de solución. Las evalúan y llegan en consenso a un acuerdo respecto a la solución. El gerente de mercadeo para nada influye en sus colaboradores, por el contrario, acepta y adopta la decisión del equipo el cual consiste en crear un departamento de transporte, para el cual solicitan la contratación de un coordinador, tres conductores y la compra de tres camiones medianos.

Para terminar:

¿Cómo sería tu proceso de decisión en esta situación?

- **GUÍA DE ENTREVISTA TEORÍA 5: Modelo de Mintzberg, Raisinhanit y Theoret**

Estamos realizando una investigación relacionada con el área de la “toma de decisiones gerenciales” y me gustaría contar con la opinión que puedas tener acerca de este tema. Te hemos elegido porque en este momento estás estudiando Administración y porque muy pronto te dedicarás de una forma u de otra a la toma de decisiones como miembro de una empresa o como emprendedor. Mi función va a consistir en dinamizar esta reunión, ya que no voy a manifestar mis propias opiniones sino que voy a tratar de facilitar el diálogo entre los dos. Para empezar me gustaría dejar claro que todas las ideas que puedas aportar serán siempre válidas, ya que no hay respuestas verdaderas o falsas. Precisamente, lo que me interesa es recoger sobre todo lo que tú has aprendido a través de tu propia experiencia o en la universidad. Y, para ello, voy a grabar todos tus aportes, te lo digo para contar con tu consentimiento.

Bueno, si te parece, vamos a iniciar este diálogo tratando de opinar libremente sobre algunas de las siguientes cuestiones que paso a formular a continuación:

➤ Preguntas para romper el hielo

¿Por qué estudias administración?

¿Qué área o áreas te gustan más de la administración? ¿Por qué?

Cuando termines, ¿te gustaría tener tu propia empresa o trabajar primero en una empresa?

Para ti, ¿qué es gerenciar una empresa?

¿Cómo defines la toma de decisiones gerenciales?

¿Crees que la mayor parte del trabajo del gerente es tomar decisiones?

Para ti, ¿Cuándo se toman “buenas decisiones”? ¿”Malas” decisiones?

¿Cómo crees que un tendero, por ejemplo, aprende a tomar decisiones dentro de su negocio?

¿Crees que “tomar decisiones gerenciales” se aprende en la universidad?

¿Crees que la toma de decisiones solo se basa en la experiencia e intuición del gerente?

¿Qué variables son las que hacen posible que los gerentes aprendan a tomar decisiones?

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista.

¡OJO! PARA TENER EN CUENTA!

Como entrevistador, lo que vas a hacer consiste en introducir algunas "frases de empuje" para la teoría de toma de decisiones que te correspondió. La idea es que el entrevistado diga lo máximo de cada frase y hasta que no acabe no se pasa a la siguiente.

Con el fin de comenzar a concretar aún más sobre el tema, te voy a plantear algunas afirmaciones para que me expongas tus puntos de vista o todo lo que tú crees. Si estás de acuerdo y por qué, o si no estás de acuerdo y por qué, si te gusta lo que hace o no hace el gerente, si eres igual a él o no, lo que harías si tu fueras el gerente, en fin, lo que se te ocurra. Hasta que no se agote lo que piensas de cada frase, no pasaremos a la siguiente.

Supongamos este contexto:

Un gerente de mercadeo de una empresa de productos de consumo masivo viene recibiendo de manera creciente reclamos de sus clientes locales porque los pedidos no están llegando en los tiempos establecidos y necesita en este momento decidir si la empresa se responsabiliza del transporte de la mercancía o por el contrario, sigue manejando la distribución de su producto a través de un tercero. Dentro de este marco de referencia, el gerente piensa y hace lo siguiente:

Fase de identificación de la toma de decisiones

3. Rutina de reconocimiento de la decisión

- En este caso el gerente de mercadeo sigue una rutina cuyo primer paso consiste en reconocer que existe una situación que requiere una toma de decisiones.
- De acuerdo con la información que tiene el gerente de mercadeo todo indica que el número de quejas de sus clientes con respecto al cumplimiento en la entrega a tiempo de los pedidos está lejos y de manera negativa de los estándares establecidos por la gerencia.
- El gerente de mercadeo recuerda con nostalgia como los estándares deseados se basaron en tendencias del pasado y en estándares de la competencia.
- El gerente reconoce que está frente a un problema de decisión porque requiere múltiples estímulos para su solución por lo le encantaría conocer exactamente la situación antes de actuar.

4. Rutina de diagnóstico

- El gerente de mercadeo trata de comprender lo más que se pueda las quejas de sus clientes e identificar sus causas.
- En este reconocimiento del problema, el gerente reúne una buena cantidad de estímulos hasta alcanzar un umbral, el cual le indica que debe iniciar un proceso de decisión.

- En este punto, el gerente de mercadeo cuenta con una matriz de datos de las quejas de sus clientes parcialmente ordenados que lo llevan hacia una situación novedosa.
- Una vez que el gerente ha reconocido una situación que necesita una decisión, sabe que lo que sigue de aquí en adelante es aprovechar los canales de información existentes y abrir otros nuevos que le ayuden a aclarar y definir mejor los asuntos.

Fase de desarrollo

- El gerente de mercadeo en su fase de identificación del problema, llegó a la conclusión de que la causa del incumplimiento en la entrega de los pedidos a sus clientes locales proviene del número insuficiente de vehículos de su proveedor generando un impacto negativo en el servicio al cliente.
- El gerente de mercadeo debe iniciar la búsqueda de las diferentes alternativas que le solucionen definitivamente este problema identificado.
- Lo primero que hace el gerente es buscar en los archivos de la compañía y a consultar a otras personas al interior de la organización.
- Otra cosa que hace el gerente en la búsqueda de soluciones es esperar de manera pasiva que le lleguen nuevas alternativas de solución.
- No conforme con las alternativas que le han llegado, el gerente activa una serie de fuentes de búsqueda que le den más alternativas, para ello acude a sus proveedores y a sus clientes.
- Por último el gerente busca activamente nuevas alternativas de diferentes fuentes.

Fase de selección

- En la fase de selección de alternativas, el gerente de mercadeo inicia la revisión de las diferentes alternativas de solución con la intención de reducir un gran número de alternativas a un número más pequeño tal que se puedan almacenar y ser manejadas por los gerentes.
- A juicio del gerente de mercadeo, él considera que la mejor alternativa que soluciona la entrega a tiempo de los pedidos es que la empresa misma se encargue del transporte y difusión de la mercancía mediante la compra de camiones nuevos.
- Sin embargo, el gerente para poder decidir por esta opción, la debe negociar con otras propuestas de solución que fueron hechas por otras personas de la empresa.

- La evaluación de la propuesta del gerente de mercadeo junto con las otras propuestas es analizada por un especialista.
- El especialista considera que la propuesta del gerente de mercadeo es la mejor por lo que el mismo gerente lo lleva al gerente general para su autorizar su implementación.

Para terminar:

¿Cómo sería tu proceso de decisión en esta situación?

Anexo 4. Descripción de los enunciados provenientes de cada teoría de toma de decisiones por parte de los estudiantes y relación de los enunciados de proceso “ideal” de toma de decisiones por parte de los tenderos barranquilleros.

Enunciados de la Teoría Racionalidad ilimitada

Es importante que clasifiques los problemas más importantes para saber a qué le debes dedicar tiempo y que tanto dinero debes invertir en la solución de éstos.
Sí, sí, totalmente, si no llegas a la raíz del problema no vas a saber, no vas a solucionar este problema en realidad.
Primero él tiene que evaluar todos los criterios que se utilizaran para tomar una decisión acertada.
Ya después de evaluar todas las posibilidades que existen, ya el gerente decide cual va ser la solución que le va a dar al problema.
La toma de decisiones es un proceso en el cual primero tienes que tener unos criterios para evaluar las posibles soluciones que se le den a los problemas o a las situaciones a las que se enfrentan, luego de que ya se evaluaron las diferentes situaciones ya se procede a tomar una decisión.
Es muy importante evaluar las consecuencias que traerán cada alternativa ya que, muy seguramente hay alguna que tenga menos impacto sobre la empresa, entonces evaluamos para ver cuál es la mejor.
Hay que tomar un proceso ordenado y lógico.
Es importante tener claro los criterios de costo beneficio o de maximizar las utilidades
El gerente debe buscar primero todos los problemas o situaciones que se están dando en la empresa.
Después de uno conocer el problema y ver los costos-beneficios, uno tiene que buscar todas las alternativas para así escoger la más acertada y que genere menos impacto en la empresa.
Entonces ya que sin tener claro las causas del problema este no puede llegar a tomar ningún tipo de decisión.
Hay que estudiar todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.
Si tú sabes hasta dónde quieres llegar puede tomar una buena decisión indicada en el momento que lo necesite.
Si... claro... debe evaluar hasta el último detalle, saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la empresa.
La toma de decisiones no es de la noche a la mañana, la toma de decisiones tiene un proceso a seguir específico donde uno analiza el problema, analiza la situación, desglosa causas y efectos, analiza posibles alternativas, para mí sí hay un proceso lógico y causalmente aunque muchos no sepamos los pasos lógicos establecidos por una teoría X o Y, son inconscientes.
Una persona en su vida común cuando va a tomar una decisión personal fija una serie de pasos, primero analiza cuál es mi problema, por qué estoy preocupada, por qué estoy metida en este problema y empiezas a analizar todas las alternativas.
Primero tengo que analizar la situación para poder definir un problema porque así yo

no conozco la situación que está viviendo una empresa.
Hay que ponerse a mirar todas las posibles alternativas de solución, todas las posibles soluciones que se le pueden dar al problema y evaluarlas por medio de ese criterio costo-beneficio.
Si uno toma una decisión sin tomar en cuenta las consecuencias, uno probablemente se va a equivocar, entonces, uno tiene que tener una manera de minimizar el riesgo futuro para poder decir si esa decisión es o no la adecuada.
El primer paso para tomar una decisión es identificar el problema, luego de esto hacer un análisis detallado de su causa-efecto para luego poderlo plantear o generar, pues poderle plantear o generar posibles soluciones.
Se supone que escogemos una alternativa porque ya hemos hecho el debido análisis de sus posibles consecuencias y beneficios, lo hemos comparado con otras alternativas y esta ha sido la mejor y la de mayor ganancia para la empresa
Pienso que la decisión que necesita tomar el gerente es para maximizar las ganancias pues un gerente siempre busca lo mejor para la empresa, sacar el mayor rendimiento.
Necesario y súper importante analizar cada una de las consecuencias.
Si me parece que si es así, ya que por medio de un proceso ordenado y lógico se adquieren las máximas ganancias y esta es la decisión que debe tomar el gerente.
Ya que para tomar una decisión acertada hay que hacerlo paso por paso, identificando el problema, plantear objetivos y posibles soluciones.
Ya que estos criterios son claves para que el gerente determine donde debe enfocarse para que la solución se encamine hacia el fin propuesto.
Ya que las consecuencias se deben explorar y evaluar completamente las posibles consecuencias adversas a las alternativas antes de tomar una decisión.

Enunciados del Modelo de Racionalidad Limitada de Herbert Simon

Es una de las peores decisiones que tomar porque no se puede decidir con la satisfacción como referencia.
Me parece la satisfacción mínima debería, evaluarse cada opción, para ver si funciona o se descarta.
Si no cumplió con el nivel mínimo que sea descartada, y se busquen otras opciones.
Yo pienso que el gerente sí debe lograr un nivel de satisfacción.
Sí para solucionar un problema hay, o sea, hay que ponerse una meta después de identificar el problema, hay que tener un objetivo para lograr.
Yo pienso que, pues un sí debe remitirse de pronto a soluciones pasadas, pero hay que evaluar cómo está actualmente la situación, o sea, saber cómo se maneja, qué tanto ha cambiado ese sistema.
El entrevistado tiene este elemento ya que relaciona su experiencia y la de los demás para tomar decisiones y adquirir aprendizaje.
Porque pienso que establecer un nivel mínimo de satisfacción es muy conveniente a la hora de tomar decisiones, porque por medio de esto te permite descartar las

<p>alternativas que no cumplen con el nivel mínimo de satisfacción, y así enfocarse en aquellas alternativas que si cumplen con sus requerimientos como por ejemplo controlar totalmente la distribución de su producto.</p>
<p>Yo pienso que eso es lo ideal, si la primera alternativa no te funcionó pues tú sigues buscando, sigues analizando.</p>
<p>Si ya sabes que tu alternativa no tiene solución ya si empiezas a buscar otras, y así sucesivamente hasta que consigas la ideal para que su empresa se pueda desempeñar bien y pueda cumplir con las necesidades de los clientes.</p>
<p>Bueno... yo creo que el gerente no solo se debe conformar con una decisión que lo deje satisfecho a él, sino al resto de los empleados.</p>
<p>Si está basado en su experiencia, si anteriormente le había ido bien, podría ser buena.....podría darle beneficios.</p>
<p>Las decisiones para el gerente se basan tanto en la experiencia como en la intuición ya que si una persona tiene mucho tiempo y mucha experiencia y sabe muchas cosas, va a tomar las mejores decisiones para organizar y guiar a su empresa pero hay muchas razones que uno no conoce y no sabe y se deja guiar solamente por la intuición para tomar las decisiones aunque muchas veces puedan ser malas para la organización.</p>
<p>Pues yo lucharía hasta que sea aceptado mi objetivo principal.</p>
<p>Por ultimo basándose en la incertidumbre expresó que le parecía que en el caso de tener varias alternativas y no saber cuál escoger ella tomaría el camino que le genere menos temor de realizar y con la ayuda de un experto en el tema reducir los riesgos al mínimo para así lograr acertar a la hora de tomar decisiones.</p>
<p>Él aprende a tomar decisiones dentro de su negocio, basado en la experiencia y del conocimiento que tiene de su negocio.</p>

Enunciados del Modelo de Kepner- Tregoe

<p>Pues realmente me parece correcto lo que ellos están haciendo porque inicialmente están analizando la situación como tal, mirando que tan grave es el problema y después buscan soluciones que es lo que hay que hacer, no dejarse ahogar con los problemas sino buscar soluciones a ellos.</p>
<p>Bueno... para mi es fundamental recoger la información antes de encontrar cual es el problema al que vamos a buscar la solución.</p>
<p>Paso a seguir es con mi grupo de trabajo poder encontrar las mejores alternativas que harán que el problema encuentre la mejor solución.</p>
<p>Primero se toman los problemas a mayor longitud y a mayor dificultad y los de menor importancia se pueden tomar más a la ligera por así decirlo.</p>
<p>El entrevistado afirma que en una empresa se deben analizar los problemas y la gravedad de cada uno para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.</p>
<p>Plantea que el final del procedimiento consiste en prever que futuros problemas se presenten.</p>
<p>El análisis es una parte para la solución del problema empresarial.</p>
<p>Lo que se espera es que no vuelvan a surgir los problemas anteriores: en esta parte se ven las posibles consecuencias y se escoge la menos riesgosa para la empresa, por medio de la cual no se repitan los problemas.</p>
<p>El sujeto siempre estableció que el primer paso primordial para tomar una decisión o cualquier medida es definir qué está pasando y por qué, y para ello es llegar directamente a la persona encargada del área o quien esté más relacionado con el</p>

problema en cuestión.
Es de vital importancia buscar planes alternos y analizar las posibilidades que hay y evaluar las mismas en cuanto al riesgo que impliquen a largo plazo, en este sentido haciéndole énfasis a los dos últimos pasos que en la teoría definen como elección de opciones y el análisis de decisiones.
El organizar los problemas en su orden y prioridad o de gravedad ayuda a la toma de decisiones, ya que se centra uno más en los problemas más difíciles.
Evaluar eso de la frecuencia en que ocurre el problema es bueno para saber su importancia que tan grave es, también el impacto que genera, saber específicamente donde está generando los problemas, el origen de eso ayuda a la buena toma de decisiones, es una manera ordenada de hacerlo.
Cuando los resultados son buenos, no siempre tiene que ser utilidades, aumentar utilidades sino que los resultados en general sean buenos.
Pienso que el trabajo en equipo de cualquier organización y ante cualquier problema es la mejor manera de solucionar inconvenientes, la parte directiva siempre debe trabajar en cooperación con los empleados de la compañía ya que sin ellos sería inútil el trabajo.
Sí claro, comprobar el problema mediante la información registrada los ayudaría ya que así podrán hallar la raíz del problema y combatirlo de la mejor manera posible.
Mi proceso de decisión en esta situación sería primero buscar la raíz del problema y así hacer un listado de las posibles soluciones, posibles beneficios que me traerían y posibles desventajas que podrían tener y así tomar la decisión que considere de mayor ventaja para la empresa.
Me parece que es una decisión correcta porque se necesita contar con información suficiente para ver qué decisión tomar. (¿Que está ocurriendo?)
El gerente se debe reunir con el jefe ya que el jefe le va a contar lo que está sucediendo y por lo visto hay dificultades en el transporte de la mercancía. (Reconocer las situaciones que requieren acción).
Cuando uno va a resolver un problema siempre busca resolver los más grandes los más importantes puesto que estos tienen un mayor porcentaje en los problemas de la empresa. (Establecer prioridades)
Primero se tiene que analizar lo que está sucediendo para luego buscar cómo resolverlo. (Reconocer situaciones)
Como te había dicho anteriormente, me parece, pues ya te había dado como la idea de buscar los problemas más importantes resolverlos primero, y buscar la forma cómo solucionarlos estos, al igual que los problemas, en una, más pequeños también se tienen que resolver pero no tienen tanta urgencia como los problemas más grande. (Fijación de prioridades) (Bertha Abello)
Bueno... lo que la empresa siempre debe buscar es obtener los costos más bajos buscando las mayores ganancias, entonces si estas, pues estos objetivos que desea la empresa son viables, pues entonces estos van a lo que van, es que van a ser las alternativas correctas para poder realizar pues la implementación que desea la empresa. (Consideración de riesgos)
Lo que normalmente es que esta alternativa sea la mejor, que esta no tenga contras sino que nada más tenga pros, entonces me parece que es correcto pues uno siempre va a buscar lo mejor para la empresa para obtener ganancias. (Identificación de problemas que tengan efectos negativos).
Es pertinente que el gerente se reúna con él para llegar a la raíz del problema. (
Yo creo que sería conveniente hacer un listado de las dificultades que se están haciendo y priorizarlas de mayor a menor, pero no sé si sería la mejor decisión gastar el tiempo en eso...
Es agradable encontrarse con varios puestos porque todo el mundo puede dar su opinión y aclarar problemas.

Está bien ordenar los problemas de los más difíciles a los más fáciles, porque una vez que se solucionó el más difícil va a ser tan fácil de resolver los otros.

Es necesario conocer las consecuencias posibles de cada decisión y pienso que es muy bien que el gerente evalúa todas estas consecuencias.

Enunciados del Modelo de Vrom-Yetton

Consultándolo con otros departamentos y personas de la empresa, para así tener información más sustentada.

Me parece importante tener en cuenta los puntos de vistas o conceptos de estos colaboradores directos, ya que son los que pueden brindar mejores ideas y alternativas porque se encuentran más cerca del problema. Yo como gerente adoptaría una posición menos centralizada, donde los empleados también tengan derecho a la opinión.

Estoy de acuerdo con el hecho de que el gerente tenga en cuenta las recomendaciones e ideas de sus colaboradores, ya que los está dejando actuar de manera activa en el problema y de esta forma se puede llegar a mejores soluciones.

Yo como gerente de hecho si tendría en cuenta estas recomendaciones a la hora de decidir crear este departamento nuevo (María Canela Gómez)

Las mejores soluciones pueden generarse en equipo.

No sería una decisión que como gerente tomaría ya que no se consultó con otras personas y tomó la decisión por el solo y podría ser riesgosa. Normalmente los gerentes realizan esto pero no creo que deba tomarse así, de pronto haberse reunido con otras personas podría haber sido mucho mejor.

Esta si me parece porque se tiene en cuenta la opinión de terceros por medio de unos informes que se solicita, pero tampoco me parece pertinente tomar decisión en base a esto por lo que no se tiene contacto directo con ellos.

Esta si me parece mucho más adecuada, por lo que recibe opiniones e ideas de cada uno de los colaboradores y con base tomar la mejor decisión para la solución de la entrega a sus clientes.

Esta decisión me parece la más acertada por que se recibe opinión de cada jefe de los departamentos y juntos llegan a una misma solución por su experiencia y que la responsabilidad disminuiría, por lo que me parece adecuado por lo que así se evitaría los índices de errores y el riesgo sería menor.

Para mí, no es la buena solución porque el empresario la toma sola, sin avisar sus colaboradores. Es una actitud "bruta" porque toma la decisión sin tomar en cuenta el estado financiero, o las relaciones con los clientes, proveedores et los demás.

Esa solución me parece aceptable porque el jefe toma en cuenta toda la información hablando con sus colaboradores, el contexto económico, financiero y sus repercusiones.

Esa decisión es interesante porque el empresario ve cada uno de sus colaboradores y tener sus opiniones. Pero falta una charla con todos para que permita que se forme una respuesta común porque el debate podría permitir que sobresalgan ideas interesantes.

Parece también interesante porque trata de utilizar todas las opiniones juntas haciendo una cita en grupo.

En este caso, la decisión se toma en grupo después de la reunión, pero eso no parece ser el papel del empresario. Porque es muy difícil llegar a un consenso, que la

<p>solución del grupo sea la misma. Entonces pienso que el empresario debe tomar la decisión solo porque existe una verdadera dificultad en que sobresale una idea que sea compartida por todos. Pero es verdad que puede ser bien para que el equipo se sienta útil en el proceso de la toma de decisión y participa de su bienestar. Pero para concluir, es el papel del empresario de tomar las decisiones.</p>
<p>Esta decisión me parece ideal, haría lo mismo que el gerente con la gran diferencia que tendría en cuenta al jefe de bodega, al gerente de ventas y al jefe del servicio al cliente para la creación del departamento de transporte.</p>
<p>En mi caso haría una reunión grupal y no con cada uno individual pues me parece que la decisión debe ser tomada con rapidez y reuniéndose con cada uno por separado se perdería mucho tiempo.</p>
<p>Me parece que si no va a tener en cuenta los aportes de los demás entonces es mejor no hacer la reunión.</p>
<p>Con esta decisión estoy totalmente de acuerdo, pienso que es lo que yo haría, tomaría la decisión en acuerdo con todos, siempre y cuando el gerente esté seguro que es la mejor decisión posible y que está de acuerdo con lo que él piensa y además saber que las consecuencias futuras van a ser positivas para la empresa (Daniela Soto)</p>
<p>Bueno ehh, básicamente es igual la toma de decisiones tiene que ser reunida por mucha información, el gerente debe primero tantearse lo más que puede de quienes manejan diferentes frentes de la organización para conocer los diferentes puntos de vista y llenarse de información necesaria para poder tomar la mejor decisión.</p>
<p>Bueno... para este caso, los colaboradores directos le están proporcionando la información necesaria sobre la situación al gerente mas no están generando o evaluando las posibles soluciones. Comparto la idea de que le proporcionen la información necesaria pero como dije en el pasado caso, no están influyendo en la decisión del gerente y en mi opinión su influencia es fundamental (Sebastián Trujillo)</p>
<p>En este caso comparto la idea de que el gerente comparte el problema con todos en reunión y así recoge las ideas y sugerencias de cada uno de manera inmediata. De esta manera como gerente de mercadeo es más fácil analizar la situación tanto como las necesidades de la empresa y así ver la aceptación de cada uno de los subordinados con la solución que se va a tomar.</p>
<p>Solo el gerente toma las decisiones con base a la experiencia y con la información que tiene disponible ahí.</p>
<p>Ya se reúnen con todos y en grupo, en consenso están compartiendo las opiniones y sus percepciones acerca de la decisión a tomar.</p>
<p>Vemos que ya pues tiene en cuenta la opinión de los colaboradores y hace valer esa opinión a la hora de tomar la decisión la tienen en cuenta y hacen un consenso con todos y recogen las opiniones de cada uno.</p>
<p>Bueno comparto totalmente la decisión que toma el gerente ya que simplemente no miró su punto de vista sino que quiso ver otros puntos de vista, que si los puntos de vista infirieron o no infirieron en la decisión no importa, lo importante es que se brinde un beneficio tanto para los trabajadores como para el gerente y en general para toda la organización.</p>
<p>Se toma una buena decisión cuando se hace en mano de otras áreas, pues se es el</p>

gerente cuando el coge el punto de vista de las demás áreas y mira lo que los demás piensan y evalúan el entorno y a través de esto toma la decisión.
Esta vez si hubo una interacción entre el gerente y los jefes de cada área... como todos trabajan en conjunto deberían haberse reunido todos y entre todos discutir si era necesario o no abrir la nueva área de la empresa.
Lo primordial de la reunión debería ser que entre todos llegaran a un consenso y que el gerente sea el que finalmente evalúe y decida pero no simplemente quedarse callado y dejar que ellos tomaran esa decisión.
Y entre todos negocian la mejor solución para la organización.
Hay algo bien importante que por lo menos se reúne y juntos van produciendo en la toma de decisiones que deberían tomar por decirlo así.
Si bien en este punto ya fue un poco menos egoísta y prefirió pedirle información a sus colaboradores inmediatos para poder analizar confrontar y tomar la mejor alternativa de solución.
Me parece muy bueno que el gerente de mercadeo haya hecho un debate con el fin de exponer ideas y varias alternativas de solución y no solo enfocarse o dejarse influenciar pues por la intuición propia, por la experiencia propia, sino que quizás algún colaborador pudo haber dado una mejor idea que la que uno ofreció. (Fermín Duarte)
Lo mejor que uno puede hacer en una situación en donde se está presentando un problema en una empresa, es tener otra perspectiva, otra idea, otro punto de vista.
La decisión mía no sería individual sería grupal primero que todo.
Entre todos podamos tomar la mejor decisión o la que mejor resultado va a generar.
Pienso que es buena idea pedirles una opinión a los subordinados mas no hacer lo que ellos digan la decisión es solo del gerente, siempre es bueno tener varias opiniones y así poderse hacer una idea más clara.
Al final él es quien tiene la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer. (Refiriéndose al gerente).
Pienso que el gerente debe tener un equipo de trabajo, el gerente no es el que toma la decisión, o sea, sí, él termina tomándola, pero él tiene su equipo y debe analizar lo que piensan para él tomar la decisión.
Sí, el gerente se está basando en su experiencia y esto le ha dado resultados pues pienso que esto está bien.
El gerente le pide información a sus colaboradores pero él piensa que la decisión la debe tomar él.
El gerente le da más validez a lo que piensan sus colaboradores, y al final termina haciéndole caso o escuchando lo que ellos dicen, de pronto no es que haga lo que ellos le piden pero si tiene más claridad para tomar una decisión.
En esta decisión pienso que el gerente la tiene clara, sabe que lo que va a hacer, es lo que diga su equipo de trabajo.

Enunciados del Modelo de Mintzberg, Raisinghanit y Theoret

<p>Bueno... yo creo que para solucionar un problema lo primero que tiene que hacer todo gerente es identificar donde está; reconocerlo. Porque de que te sirve saber que hay un problema, que hacemos, pero si no sabes en si como lo vas a poner solucionar, entonces, yo creo que obviamente el primer paso que tienes que dar es reconocer y decir el error está acá.</p>
<p>Pues, que hay que analizar la situación, obviamente mirar como el entorno, por qué está mal o que error se está cometiendo. Tener claro el porqué del problema, para poder así actuar pero con fundamentos y saber en qué estás fallando, entonces por eso yo creo que es necesario conocer la situación para mirar y darte cuenta en si donde se están equivocando.</p>
<p>Pues, una vez que el gerente se da cuenta y reconoce la situación pues lo más lógico sería como hablar con los operarios de la empresa, con los distribuidores, con los proveedores, con la gente que trabaja con ellos y juntos mirar que está pasando, o sea, como llegar a un consenso para ver por qué es la problemática. Pero para eso se necesita como la opinión, se necesita también como un reporte de ellos para así saber mejor en lo que están fallando y como pueden hacer para mejorar y cambiar eso.</p>
<p>Claro que sí, porque nunca está de más escuchar propuestas, además que pueden haber propuestas interesantes, que te pueden servir o de pronto como hacer una fusión de propuestas de todos y buscar una alternativa mejor, entonces, yo creo que es importante que los otros trabajadores se den cuenta que son tenidos en cuenta y que su opinión también es importante para la empresa y para la toma de decisiones que el gerente vaya a elegir, entonces, si me parece muy buena esa idea de que busque y averigüe por otro lado y que de pronto no sea lo que él diga o lo que el piense o lo que él quiera.</p>
<p>Pues si no se quieren equivocar, o quieren tomar una decisión adicional para estar más seguros de que lo que están haciendo es lo correcto, pues, la opinión del especialista no está de más, entonces, si ellos consideran necesario que la decisión de un especialista va a llevar a que se tome una mejor decisión, pues, no hay opinión que sobre.</p>
<p>Bueno... a mí me parece que es muy importante primero verificar el problema al que nos estamos afrontando, yo haría lo mismo para afrontar un problema uno siempre debe como que identificar cuál es ese problema para así poder empezar a tomar decisiones de cómo mejorar.</p>
<p>Me parece que es la mejor posición que debe tomar el, pues identifico que había un problema y entonces ahora quiere buscar múltiples soluciones para tener varias soluciones para tomar, me parece que yo adoptaría esta postura para actuar sobre este problema.</p>
<p>Pues, si se refiere a conseguir información del problema, me parece que es muy importante esto, es muy importante debido que consiga toda esta información antes de empezar el proceso de toma de decisiones para ver qué decisión es la más adecuada para este problema, entonces sí me parece correcto que investigue bastante.</p>
<p>Pues bastante interesante de que la empresa aplique por medio de base de datos las quejas, ya que así podría analizar de pronto en donde se concentra la mayor parte de los problemas.</p>
<p>Pues si me parece de que también es como que la mejor posición que se debe adoptar, coger lo que uno conoce de la empresa y como que identificar el problema,</p>

<p>buscar información y no solo de uno mismo sino buscar de otras fuentes que ayuden a aclarar y a definir cuál es el problema y que debe hacer para solucionarlo.</p>
<p>Pues me parece que eso es principal que debe realizar, yo también lo haría, ósea yo buscaría las diferente alternativas que me solucionen de raíz este problema, de una forma u otra uno debe tratar, lo más importante es dar resultados ya, el gerente lo que le importa es dar resultados, entonces él puede tener la información pero si no busca las soluciones a este problema no se llega a nada.</p>
<p>Pues es bueno consultar primero si ha ocurrido con anterioridad un problema parecido, porque muchas veces uno no consigue las soluciones adecuadas y se puede orientar un poco por medio de esta información de preguntarle a otras personas al interior de la organización que de pronto ya conocen más sobre el tema.</p>
<p>No, no, un gerente no puede ser pasivo nunca, el gerente siempre debe ser proactivo, siempre debe estar buscando las soluciones él mismo, porque, o sea, si no lo hace él, ¿quién más? Si él no da el ejemplo de iniciativa para solucionar los problemas, nadie se los va a resolver, entonces si hace esto me parece que no es un buen gerente, no me parece que sea el gerente adecuado para una empresa.</p>
<p>Si es muy bueno siempre tener alternativas adicionales a las que uno consiguió, eh me parece que uno debe tratar de conseguir siempre información complementaria a esta.</p>
<p>Pues claro, primero que todo hay que ser, hay que empezar a hacer un filtro de la gama de información y de decisiones que tú tienes, todas estas las vas descartando las que no te sirven, de pronto las que no se encajan mucho a resolver el problema y poco a poco se van consiguiendo una cantidad de alternativas que son buenas, pues</p>
<p>Pues él debe apoyar su idea y es bueno también que se pelee con otras opciones, o sea, que cada quien de su punto de vista y se llegue a la opción más adecuada, porque si nada más está la decisión de él, de pronto es muy autoritario el gerente para llegar a esa decisión, en cambio sí entre todos proponen soluciones y llegan a una, lo más posible es que sea por medio de un consenso.</p>
<p>Pues en si eso es lo que debería de hacer, el especialista lo analiza, el gerente es el que da la cara y propone la respuesta que él mismo construyó al gerente general para adoptar las medidas para implementarla ya, es lo más importante que se debe hacer al momento de seleccionar una respuesta, al momento de tomar una decisión, más una decisión tan trascendental como la de cómo mejorar el servicio que se le está prestando al cliente.</p>
<p>Me parece que al ser un problema donde se necesita de muchas cosas para tomar las decisiones me parece correcto que sea necesario tener toda clase información para poder tomar una buena decisión en este caso.</p>
<p>Bueno me parece importante que el gerente tenga en cuenta otras opiniones ya que tendrá más información para evaluar.</p>
<p>Entonces reconocer qué está sucediendo, reconocer por qué está sucediendo y qué lo está afectando, definitivamente es lo principal y lo primero que se debe hacer.</p>
<p>Que utilizaba como eh, <i>información del pasado para proyectarse</i>, creo que, si tú debes de tomar en base esa situación que tiene anteriormente pero que, debes evaluar de evaluar el entorno actual para poder adecuar aquello que ya sucedió con lo que actualmente está sucediendo.</p>

<p>Después de haber identificado el problema nosotros nos tenemos que poner a evaluar como todas las causas y los factores que lo integran, cuando tu desarrollas ese proceso de diagnóstico, pues el objetivo es precisamente comprender lo que pasa, que la información que estén recopilando te conduzca a entender, a tener las ideas claras.</p>
<p>Si, considero que lo que está haciendo el gerente, también es en este punto se encuentra, pues es favorable, vemos que evalúa toda la información que tiene, vemos que trata de colocar como una matriz, <i>trata de dar ponderaciones</i>, ver que es lo más importante, lo menos importante, y no, considero que hasta el momento ese proceso se está llevando de forma adecuada.</p>
<p>Cuando la persona ósea sobre todo cuando hace una <i>búsqueda tan exhaustiva</i> tu puedes garantizar como una mejor toma de decisiones, entonces ya aquí <i>tienes muchas opciones</i>, utilizas muchos medios, no te quedas con lo que está disponible o con lo que encuentres más fácil, sino que haces todo ese trabajo de investigación.</p>
<p>En ese proceso de selección, ya tienes todas las alternativas posibles, y ahora es escoger cual es la que mejor te convenga, obviamente eso requiere participación de otras personas de la organización, requiere punto de participación de una persona externa, del análisis de especialistas, y ya con eso pues definir y autorizarlos por parte de la persona que tiene la autoridad para hacerlo.</p>
<p>Para tu tomar una decisión tienes que saber si tienes un problema en ese momento.</p>
<p>Tú tienes que primero estudiar la situación para después tomar una decisión.</p>
<p>Un gerente se dedica es a encontrar, hallar los posibles problemas, oportunidades, alguna crisis que se encuentre y surgir una solución a este problema. – Rutina de Reconocimiento de la decisión.</p>
<p>Aquí el gerente como se va a los archivos históricos, le pregunta a subalternos, si anteriormente este problema se había presentado. – Fase de Desarrollo. (Danny Quinchara)</p>
<p>Creo que debe hacer...como buen gerente es buscar soluciones, buscar asesorías para que estos problemas no se repitan más adelante. - Fase de Desarrollo</p>
<p>Yo creo que ya al tener un gran número de respuestas, lo primero que debemos hacer es reducir estas alternativas, cuáles podrían ser más asertivas para responder este problema. - Fase de Selección (Danny Quinchara)</p>
<p>Tener un asesoría ya sea por un experto o un especialista nos ayuda a como a tener más seguridad con respecto a la solución del problema. – Rutina de Evaluación-Elección (Análisis)/Fase de Selección.</p>
<p>Bueno estoy de acuerdo con este paso del gerente, ya que inicialmente lo más importante para resolver un problema y tomar decisiones es reconocer e identificar el problema entonces así se puede saber el origen del inconveniente.</p>
<p>Pienso que es importante conocer todo el contexto de la situación antes de actuar para poder tomar una decisión acorde con lo que realmente le da origen al problema.</p>
<p>Para diagnosticar el problema es importante investigar a fondo y descubrir el origen de este.</p>

<p>Pienso que es de gran importancia buscar canales de información nuevos y no solo quedarse con los existentes como dice ahí. Estos ayudan a tener más conocimiento de la situación, y entre uno más sepa del asunto más aprovechara la situación para ir por el camino indicado.</p>
<p>En ningún momento debe ponerse a esperar, por el contrario, él debe andar activamente buscando soluciones por todos los medios.</p>
<p>Es importante, si, que el gerente continúe buscando alternativas por todas partes, pienso que está muy bien este paso.</p>
<p>Bueno... no sé, yo lo interpreto lo que él hizo que es que él sabe, que ya reconoció la situación, la problemática y que necesita otra serie de datos para poder tomar la mejor decisión entonces creo que me parece correcto ya que él debe buscar toda la información posible que allá para obtener así una mejor resolución del problema.</p>
<p>Si me parece correcto ya que si ya tenemos el problema identificado deberíamos buscar una serie de alternativas y a partir de estas alternativas pues verificar cuál de estas nos ofrece las mejores soluciones y tomarlas.</p>
<p>Si me parece un buen comienzo enfocarse en su compañía en tocarse pues dentro de las personas de la organización y pues analizar los datos para que pueda obtener una buena decisión a la hora de resolver el problema.</p>
<p>Si... como lo dije anteriormente una parece una acción correcta y sabia ya que a partir de las alternativas que tiene él va haciendo pues un filtro con estas alternativas y pues verificando cuál de estas son las que mejor resultados obtiene y de esta trasladárselo a los gerentes para así tomar una decisión.</p>
<p>Me parece correcto ya que siempre uno debe tener diferentes opciones a la mano y creo que esta acción fue correcta.</p>
<p>Si me parece ideal que un especialista en el tema analice las propuestas ya que es un especialista y sabe más a fondo cuales serían los beneficios o las problemáticas que se puedan obtener si se utiliza.</p>
<p>Estoy de acuerdo con este gerente ya que primero debe reconocer que existe una situación en la cual debe tomar una buena decisión, para llegar a la posible solución de este problema.</p>
<p>Estoy de acuerdo con el gerente ya que se debe reconocer las oportunidades, problemas y crisis que presenta la empresa, tomando las decisiones mediante los diferentes estímulos para solución de este problema.</p>
<p>Se toma como primera búsqueda esta para saber que piensan los propios empleados de la empresa y las posibles soluciones que puedan dar a estos problemas.</p>

Enunciados Proceso “ideal” de toma de decisiones generado por los tenderos barranquilleros

Igualmente, el mismo análisis se hizo con la muestra de los tenderos barranquilleros, sólo que se hizo con el modelo “ideal” de la toma de decisiones racionales. Los enunciados producto de las entrevistas son los siguientes:

- Evaluar el nivel de la toma de decisión desde lo individual, grupal u organizacional

Yo no decidí el horario de la tienda porque siempre ha sido así.
El surtido lo decido yo, y con los vendedores que vienen y que mandan las empresas que vienen a proponérmelo.
Yo tome la decisión sola porque los estudiantes llegan a las 6:30 de la mañana y a esa hora empiezan a pedir los que estudian aquí al lado. Y como estoy enrejada aquí puedo trabajar hasta las 10 de la noche.
El surtido lo organizo con mis propias ideas. Yo cuadro aquí, pongo allá, miro y si de pronto no me parece bien lo quito de ahí y lo pongo en otro lado.
Ellos traen las estanterías y yo decido donde ponerlas, teniendo en cuenta que no me ocupe casi espacio, que no me tape otras estanterías y que sea vistoso.
El horario por ejemplo se levanta mi esposo temprano y él abre la tienda, normalmente es a las 7 de la mañana, eh... no, el horario se decide entre los dos.
El surtido de la tienda lo decido yo! Bueno, y me ayuda mi esposo, también, ó sea, uno tiene que estar pendiente que es lo que se está acabando, que es lo que hace falta, pero normalmente bueno mi esposo me dice y yo soy la que decido.
Lo decidimos entre todos, mi familia, mi esposo y yo. Los dos no más.
Discutir no, más que todo nos ponemos de acuerdo, primero si hay la necesidad de una persona y segundo pues que la persona que vaya a entrar tenga sea recomendado no escogemos a cualquiera sino tiene que ser recomendado.
Eso lo decidimos mi esposo y yo.
Hablando, ya igual nosotros sabemos lo que necesitamos lo que la gente necesita lo que más lleva y ya ahí nos ponemos de acuerdo.
Pues en la aceptación, porque si vemos que la gente lo lleva lo seguimos pidiendo sino simplemente no se pide.
Mi esposo decidió el horario, desde un inicio hemos trabajado así.
Bueno... yo siempre tomo las decisiones yo solo, pero cuando tengo una duda, siempre consulto con ella o con otros tenderos amigos que me saben asesorar.
Yo la decidí, pues esto es un trabajo muy pesado ya que me toca abrir temprano, me toca ir a Granabastos a hacer la compra y necesitaba alguien que surtiera la tienda y primero consulté con mi esposa.
No, yo casi siempre por experiencia adquirida en otros negocios les explico cómo se deben almacenar los artículos para que se conserven y eso se lo traslado a ellos para que también vayan aprendiendo.
Casi siempre los proveedores tratan de... Incluir dentro de los surtidos que ellos tienen, productos nuevos y que también necesitan rotación en los depósitos y ellos quieren... venderlo y no los quieren incluir pero tenemos cuidado porque manejamos un presupuesto muy pequeño ya que la mayoría de compras son al contado.
En depósitos se compran los productos para vender y de acuerdo al consumo y a la preferencia del cliente se va observando qué productos son los que se debe tener siempre y en qué cantidad.
Lo decidimos entre mi esposo y yo pero también se tiene en cuenta los horarios de las otras tiendas dependiendo también a qué hora cierran ellos pues uno más o menos también está cerrando a la misma hora.
Entre mi esposo y yo dependiendo de cuánto se esté vendiendo, pues, los productos diariamente.
Sí, pero por la experiencia que tenemos en este negocio de empezar temprano y terminar allá a las 930 de la noche que ya es la hora en que todos los negocios han cerrado.
Mi esposa me colabora bastante en esto, pero los mismos proveedores nos ayudan a tomar buenas decisiones. Por la clientela que exige temprano comprar sus cosas y de tener en la noche igualmente, por eso se decide ese horario.

Lógicamente mi esposa y yo, cuando se nos está acabando un producto hacemos más pedidos.

Claro que si, a veces ellos me ayudan porque yo les pregunto qué productos se está vendiendo más en las otras tiendas. (Wilson Camelo – Tienda El Lirio)

- Identificar la forma como el tendero define e identifica un problema.

Yo la verdad es que, yo en estos momentos no estoy pendiente de si vendo o no vendo no sé cuántos millones, a mí me interesa cumplirle a todos mis proveedores y los proveedores, la mercancía que llega, tener plata para comprar; pero yo no, a mí no me interesa, porque entonces eso entra como en una, en una preocupación todo el día, entonces yo digo huy! No, hoy solo he vendido como 500, no vendió, mire que no sé qué.

Yo ese martirio no lo quiero. Le doy gracias a Dios todos los días por mi trabajo, lo hago porque me gusta; y eso es el éxito.

De pronto si tuviera empleado si para llevar un control, pero yo misma lo controlo yo misma porque yo sé lo que vendo y aparte de eso no me da tiempo.

No yo no me pongo metas así. Porque como no tengo domicilio aja yo vendo lo que puedo. Yo vendo lo que la gente compra, lo que tengo que vender.

Vendí lo que no pensé haber vendido, que se iba a vender.

Pérdida de pronto la hay cuando el día es malo, el gasto es el mismo pero no se gana lo mismo. Y al final del mes me fijo en el surtido, si se ha rotado o no, y con base en eso aja pienso que voy mal o voy bien.

Bueno este diariamente si llevo, llevo como un registro porque eso es lo que me interesa, no saco cuentas ni tengo promedios mensuales y menos anuales, me interesa diario pues así defino cuanto puedo, cuanto puedo invertir en una próxima compra.

Claro a veces si es un problema porque uno, no todo los días se puede vender, ó sea, se puede hacer una buena venta en el día, entonces, si llega pasar eso uno no puede invertir en el en lo que hace falta, entonces, no va a tener un buen surtido.

Bueno perdidas yo no lo llamaría así, como te dije antes es, hay veces que las ventas en el en el día no son las que uno espera entonces por ejemplo si uno tiene que hacer alguna... una compra al siguiente día uno no la puede hacer, más que todo es eso, ya entonces se espera, como nos va el siguiente día.

Es importante saber lo que nosotros vendemos para mirar lo que genera ganancia mirar lo que sí está sirviendo o lo que no y procuramos siempre estar renovando, cambiando, no cambiando los productos sino la fecha de vencimiento y todo eso.

Mirar a ver qué fue lo que fallo, que hizo falta y no.

Porque siempre para estos meses en las familias vienen las gentes de vacaciones también colocamos promociones de diferentes productos y traemos otros productos como anchetas para que las familias lleven para regalos o cosas así.

Porque son estrategias de mercadeo para atraer más clientes y al colocar mas promociones la gente llega.

Vimos la necesidad, vimos que en este sector tampoco había puesto de comida rápida y nos pusimos la meta.

Pues si porque en ese momento nos tocó salir de 2 trabajadores pues aunque era familia pero nos tocó porque no teníamos con que, no sabíamos que estaba pasando y entonces fueron momentos muy difíciles.

Esa vez empezamos a trabajar más duro, aumentamos el tiempo pues abríamos más temprano, colocamos los domicilio, buscamos soluciones en los productos buscamos que nos dieran plazos de más créditos para poder pagar, no... no más.

Porque si hoy vendí digamos un millón y ayer vendí ochocientos, ¿qué pasa? ¿Por qué bajo?, siempre es importante.

Sí, yo trato hoy organicemos esta promoción, inventemos algo para vender porque

esto está muy pesado.
Si bastante, porque le quedo mal a los proveedores, porque si yo contigo, tú me ofreces este producto y tengo esta oferta de si me compra esta paca le obsequiamos tantas, entonces, yo te las compro y tu vienes y yo no te puedo cumplir con la factura, entonces eso es muy difícil para mí.
Yo me programo desde enero y yo tengo un "choncho" donde voy metiendo un "billetito" todos los días, de ¿Cuánto?... no le digo, pero lo voy metiendo, jajaja... y entonces, cuando llega agosto, yo tengo como una caja menor de dónde agarrar, porque si no me va a doler la cabeza, me va a dar vómito, me voy a enfermar. .
Casi siempre si por los compromisos que hemos adquirido, entonces se hace una especie de balance compra venta para poder cubrir unos compromisos que no son mucho ya que la mayoría es de contado y tenemos que tener un venta promedio para comprar diariamente y más que van entrando productos nuevos.
Porque al no cumplir con ciertas metas dejaría de cubrir con ciertos artículos sobre todo nuevos y que ya están posicionados en el mercado y no los puedo adquirir.
Todo es muy espontáneo y de acuerdo a la cantidad de clientes que lleguen.
Si, mensualmente mi esposo y yo tenemos una meta de venta que por lo menos tratamos de mantener y que con ayuda de los proveedores, en este caso, tratamos de mejorar, por medio de las ofertas y las promociones.
Pues si es un problema no vender lo que se espera porque eso quiso decir que, o sea, nosotros como tienda somos conscientes de que nuestras ventas tampoco pueden ser tan grandes porque somos un mercado minorista, sin embargo las metas que nos ponemos si son, si se pueden cumplir, entonces cuando nosotros vemos que en realidad no se está vendiendo lo que se quiere, pues, tratamos de enseguida de contrarrestar eso y vender lo que nosotros queramos porque esos son los objetivos que nosotros tenemos como negociantes .
Básicamente al final del día miramos como nosotros fiamos muy poco y como nosotros mismos manejamos nuestra caja básicamente sabemos al final del día cuanto vendemos y obviamente sabemos cuánto vendemos al mes.
Muchas veces, muchas veces, básicamente porque nos aprovisionamos bastante, a veces se escasean los productos pero nosotros hemos tomado una buena decisión, pero en fin por muchos aspectos.
Claro que si porque veo lo que vendo en un mes, y me meto a hacer una idea de los que puedo vender en el otro mes.

- Explicar en el tendero su racionalidad en la toma de decisión: desde lo económico, desde lo administrativo, desde los valores y desde sus deseos

No, a veces no hay que pensar mucho, porque cuando se piensa mucho las cosas no se hacen. Se quedan en el proyecto.
Si yo tengo un negocio es porque soy esclavo del negocio, y todo el mundo lo sabe. Y uno lo hace porque a uno le gusta, pero si no...
Eso lo aprende uno cuando trata con tanta <i>pegagente</i> , personas, entonces uno ya analiza la persona; yo por lo menos veo una persona "Hay esa persona es esto"... no es brujería, ¡no!, yo no sé qué.
Yo pienso antes de actuar. Yo tomo la decisión que sea formal.
En mi caso lo importante es la atención en mi casa, mi hogar, mis hijos, no el dinero, que después que tengamos la armonía, la salud... a veces el dinero no basta para eso.
No me gusta vivir así feo... no me gusta, aunque no hubiera competencia, me gusta tener todo pintado, arreglado y la competencia influye, claro.
Bueno yo analizo las cosas, ó sea, las pienso.

Bueno la mayoría de tiempo estoy ahí, pero no en la tienda, estoy haciendo otros quehaceres, se encarga mi esposo, este y cualquier decisión ó sea que vengan un proveedor o haya que pagar algo, pues siempre soy yo la que... la que decide.
Lo importante no es ganar plata sino sobrevivir y mantenerse, claro que uno siempre espera más, pero no es mi prioridad.
Siempre hay que pensar antes de actuar, aunque en ocasiones uno actúa y luego piensa, "hay no debí hacer esto y debí hacer lo otro" pero normalmente cuando es con toma de decisión cuando es algo ya muy serio pensamos antes de actuar.
No tanto para sobrevivir, yo me di cuenta como es un negocio de tradición que en mi familia también hubo tienda, pues es un negocio familiar, en vez de estar dependiendo por hay de gente que no vale la pena tenemos nuestro propio negocio, pues... por sobrevivir por dejarle este negocio a mis hijos.
La idea es estar mejor siempre por mejorar y uno no debe fijarse tanto en que hizo el otro para hacerlo yo sino... siempre estar pensando que lo mío es lo mejor y así mismo ponerlo.
Estamos pendientes de las personas que estamos acá, de la persona que entra, de la persona que sale, nosotros como conocemos a todos a la gran mayoría del barrio cuando hay personas que no conocemos pues nos colaboramos, el uno le dice al otro y así.
No, yo pienso mucho. Le hago mercadeo y estudio, voy hacer otro programa para ampliar acá pero estoy estudiándolo bastante para ver.
Ni todo es hacer plata, dedicar una semana a la salud.
No, casi siempre tomo decisiones pensando en lo que se va a hacer para después poder invertir ya que no estamos en capacidad para tomar decisiones a la carrera por que se pierde plata.
Bueno la caja tiene un manejo que es diferente a cualquier negocio, porque el efectivo lo manejo yo directamente y los menudos y las monedas tengo una caja ahí que eso entra y lo pueden manejarlo también los empleados.
Bueno... ya eso fue por cuestiones de... porque al principio yo no tenía ningún empleado sino que manejaba la tienda yo y mi esposa y desde ahí comenzó el manejo que he tenido yo y nunca le he dado esa decisión a más nadie.
Aparte de lo que da la tienda lo más importante podríamos decir que es mi familia, ya que con esto los mantengo a ellos y les brindo una profesión diferente a mis hijos porque esto es muy duro y no quiero que ellos sigan con este negocio.
Será porque yo no pienso que mis hijos los vea metidos detrás de un mostrador, si no en una profesión más lucrativa, pero yo si terminaré mi vida detrás de este mostrador.
Yo personalmente manejo el dinero.
Pienso antes de actuar.
Como le dije anteriormente para darle, siempre estamos buscando darle una buena imagen a la tienda, el hecho de que una tienda esté organizada, esté bonita, le da una buena imagen frente el público y eso hace que la gente esté más amena.
No...Pensamos, sabemos todos los que estamos en este negocio de las tiendas que este negocio es un poco difícil hay mucha competencia, pero hay que actuar, hay que estar trabajando mucho básicamente.
A veces por la mañana me toca salir a hacer unas compras a reforzar algo de los proveedores que no nos visitan, algunos productos perecederos básicamente, pero generalmente cuando no estoy yo dejo a mi esposa y siempre tenemos control de la tienda.
No... claro que sí, actuó antes de actuar, para no cometer error alguno, por ejemplo cuando voy a escoger algún proveedor, pienso antes que proveedor escoger.
Ah... bueno, yo escogí a mi esposa, porque es la persona de confianza mía.

- Descubrir el manejo que hace el tendero de la incertidumbre, el riesgo y la certeza.

Hay que arriesgar. Se pierde mucho dinero, se hacen negocios malos a veces... eso no es todo color de rosa, eso... <i>(La interrumpe una de sus hijas)</i> ... si, hay que arriesgar.
Lo que pasa es que yo para qué voy a abrir un negocio si yo no me voy a poder a atender yo misma, entonces lo que va produciendo el negocio se lo va comiendo el que yo no estoy atendiendo, entonces yo para qué.
Dinero si he arriesgado, comprando de pronto cosas que no conozco, no sé cómo me va ir, voy en nombre de Dios e invierto, productos que no conozco, de pronto como puede salir "machete", como dice uno, puede salir "hueso" entonces un capital que queda ahí y si, si he perdido pero poquito.
No, no, porque hay un dicho que dice que "el ojo del amo es el que engorda al caballo" y yo otra tienda se la soltaría por ejemplo a un hijo mío, pero yo he visto tantos casos de otras personas que no abren otra tienda. Y yo no puedo volverme dos personas, entonces mejor me quedo así con una sola y la puedo controlar y sé que no voy a vivir con zozobra, no, mejor estoy así.
Sí, claro porque de todos modos abrir un negocio como esto uno tiene que arriesgar mucho.
Pues certeza no, pues como nos podía ir bien, o como nos podía ir mal entonces la certeza de iba a ir bien o mal no, pero confiando que todo iba a ser bien.
Porque ya tenemos dos negocios y con este todavía nos sentimos como estresados como ya agobiados entonces con este es suficiente por ahora no sabemos en el futuro que pueda pasar.
No es que de miedo, simplemente que hay que arriesgarse, yo digo que la persona que quiera abrir una tienda tiene que arriesgarse porque tiene que dar todo y tampoco, la idea es surtir todo dar buenos productos tener buena cantidad de diferentes productos.
Si porque imagínate trabajar ese poco de horas, eso es un riesgo grande.
De pronto en el volumen de compra, hay que comprar full para,...digamos para transmitirle a la gente... tanto, le doy tanto y tanto, y vende uno sale y fuera. Así...
Claro que si, por eso es que he invertido mis ahorros, porque si uno los mantiene ahí, imagínese como está la situación, la economía y las cosas están caras, se va la plática.
Es correcto, porque como le digo Sedal es una marca que está posicionada en el mercado y no daba para pérdida. Que sea nuevo hay veces que a la gente le gusta lo nuevo, pero por el simple hecho de ser Sedal ya se vende, y no hay ninguna clase de inconveniente.
Después de tantos años uno tiene su proveedor de confianza y no hay deseos de cambiar. .
Pues... uno toma mucho riesgo con este negocio, con respecto al tema que usted toco anteriormente con lo de los nuevos productos, a pesar de que, de que no son frecuentes pero siempre entran nuevos productos, entonces eso es un riesgo para mi esposo y para mí en este negocio, entonces siempre está como que la perspectiva de lo que va a pasar con este producto si se va vender o no, y gracias a Dios nos ha ido bien con los riesgos que hemos tomado.
Porque es un negocio que si se sabe administrar es rentable. . .
Si, por nuestra experiencia, y los conocimientos de nuestras necesidades vemos que cada día es mucho más fácil de negociar con los proveedores.
Claro que sí, porque tenemos que tomar muchas decisiones para saber que nos espera al mañana y a la vez, no sabemos el resultado de las decisiones que hayamos tomado en el momento.

- Descubrir si el tendero usa la información en la toma de decisiones

Bueno, que la abra y ahí mismo va aprendiendo, eso a uno nadie lo enseña, la vida misma se encarga de enseñarlo, el mismo negocio se encarga de enseñarlo. Y se disciplina a las buenas o se disciplina a las malas.
Por la experiencia. Qué sería... <i>(La interrumpe un trabajador de la obra que está realizando en el café internet)</i> . Hay gente que no sabe ni escribir y eso hace unos "negocionononones". Mire vea, yo vendo hasta billetes acá, y se los doy a crédito. Hay que analizar las personas, por ejemplo, yo negocio con cheques también, y me traen un cheque, y yo sé si tú eres embustero o no. ¡Yo me lo cojo! ¡De una! ¡No señor! Y entonces tu me dices "por qué no me cambias un cheque" y yo les digo "bueno y de donde es el cheque y tú de dónde vienes", "no, yo vengo de tal", huy no porque es que yo así... yo me los cojo. Porque eso ya yo lo aprendí, ¿Cómo lo aprendí?, perdiendo plata. Tratando a las personas. Eso el que quiera poner un negocio, lo pones y ahí mismo va aprendiendo. El mismo negocio se encarga de alinearlo.
Mira yo más que todo le recomendaría que vendiera a buen precio... que... más que todo al comprar se fijara dónde va a comprar para que él compre a buen precio, venda a buen precio, que... tenga una ubicación de los productos buena, que trabaje buenos productos de calidad, que tenga una decoración bien buena, una higiene todo eso, se va lejos.
Bueno es una cosa que tendría que estudiarla, estudiar el lugar, antes de ponerla, visitar el lugar, rondar el lugar mirar el movimiento del lugar y después si arriesgarse, si es una cosa que él mismo tiene que... no que metete aquí que este punto es bueno...no se sabe, él mismo tiene que ubicarse.
Claro que lo animaría, y le brindaría toda la información necesaria si así lo requiere, o sea, brindarle la ayuda como tal.
Claro porque de acuerdo a eso es que nosotros subimos, ó sea, crecemos si nos mantenemos informados todo nos puede salir muy bien.
Empezando por el...tiene que darse cuenta alrededor de las personas, que consumen, los proveedores, le brindaría la dirección, los teléfonos de ellos, a los proveedores se los recomendaría a esa tienda para que visiten, los diferentes productos que se venden. Hay salen buenísimo la cerveza aquí bastante gente toma cerveza entonces le diría que vendiera eso.
Hay veces que las personas cuando van a comenzar lo ven fácil y creen que este es una cuestión que va a hacerse rico, las cuestiones no son así, hay que trabajar duro, entonces no vaya a quedar a la mitad del camino y vaya a perder su inversión. Yo puedo recomendar ciertas cosas, brindarle una asesoría y decirle que esto es de trabajo.
No se...depende de cómo... qué clase de mercado porque una persona que no conoce no puede meterse a decirle esto, esto,... porque uno no sabe pues el que pide consejos llega a viejo.
Pues, con mi información puede contar y con la de... también le puedo pedir a otros colegas por decirlo así información para ayudarlo.
Si es un amigo lo ayudaría, obviamente, pero también le diría lo difícil que es este negocio y lo riesgoso que es muchas veces, no sabemos el lugar donde vaya a estar hay muchos barrios peligrosos, en fin, hay muchas circunstancias para tomar una decisión como estas.
Claro que si lo apoyaría, porque está en una generación de nosotros, y le daría toda la información que estuviera a mi alcance al respecto, y le ayudaría con mucho gusto, y si es amigo y alguien muy cercano lo haría con mucho gusto para ayudarlo con su progreso.

- Descubrir si el tendero ha enfrentado “grandes problemas” y la forma como los ha resuelto.

Yo haría un estudio primero, porque a veces le pintan pajaritos a uno. Entonces yo evaluaría quien me conviene y quién no.
Bueno ya te digo, primero que me de alternativas, y segundo que sea buena gente, que le guste colaborarle a uno porque a uno no le colaboran se la ponen a uno difícil y no y no y se cierran, no... no.
Gravísimo. Porque eso es lo que mayor ganancia nos deja entonces si imagínate si no hay de donde lo íbamos a sacar.
Si, otra alternativa lo que la gente mayor toma es eso y de una sola marca entonces cambiar de producto no es benéfico más bien seria buscar otro proveedor que nos recomienden alguien, no sé.
Más que todo porque que sea recomendado, tanto por el primero no, que nos recomienden.
Pues preguntamos, preguntamos de pronto a los proveedores de los otros productos que conocen a otra gente de eso y con la ayuda de ellos, yo creo más que todo.
Si el proveedor quebró, entonces, ¿quién me va a vender sino tiene productos para venderme? Grave la situación.
Si la empresa quebró y era lo que lo producía no hay nada que hacer, pero si ese fue una distribuidora, se busca otra distribuidora, así de fácil.
Yo escojo el que mejor me venda, el que me dé más ofertas, el que me venda más económico y el que me dé la mejor opción.
No, estudiaría uno que me brinde las comodidades necesarias.
Para elegir el proveedor nosotros tenemos ya tiempo dentro de esto y nosotros tenemos diferentes proveedores compramos al que nos brinde la alternativas mejores, en caso de que falle uno, tenemos otro que no le compramos pero mantenemos una buena relación, porque prácticamente ya están elegidos, los necesitamos nada más en caso extremo, y si llega a suceder eso tendríamos que automáticamente acceder a él.
La atención. Todos venden por igual, la atención porque el que tenga el mejor es el que gana.
Si es muy urgente la situación sí, sin embargo si nos da tiempo de estudiar un poco más los proveedores, pues estudiaríamos otros.
Pues estudio lo que me están ofreciendo, qué beneficios me ofrecen, cuáles son los precios, cuáles es el plazo de pagos, todas estas cosas, si me ofrecen crédito, si es al contado.
No, ya nosotros nos estamos capacitando mucho en asesorarnos tenemos una agremiación que nos ayuda a tomar decisiones, realmente, realmente antiguamente estábamos muy solos pero cada día sentimos más ayuda para conseguir nuevos proveedores de cada uno de los productos.
Generalmente nos gusta tener los productos que más se venden, las marcas más conocidas pero también existen otras opciones interesantes en donde de pronto ganamos un poco más pero esas son decisiones que se van tomando sobre la marcha.
Escogería el que me recomendó otro proveedor, que es el mejor proveedor que me haiga recomendado que estaba en quiebra, o sino otro tenderos colegas que me hayan recomendado un proveedor.

- Linealidad frente al proceso de toma de decisiones

Tanto al de seguirlo o algo así no, de pronto preguntarle a otros que tengo ya amigos que tienen tienda preguntamos si lo conocen como...como es su trabajo pero de seguirlo si va aquí después a otra cita, no, eso es confiar más que todo, con que me cumpla es suficiente para mí.
Claro que si para ver cómo me sigue el servicio a la vez, si me cumple con todo lo que yo le digo, y de tal forma me cumple con todo lo que yo le pido, yo estaría satisfecho a la vez...
Los grandes problemas es cuando... ahí se presentan, problemas que la gente no le paga a uno, entonces uno no puede cumplir o que se enferme, pero de resto no, de resto...
Y si tengo miedo entonces yo no puedo ni salir, imagínese cómo voy a tener miedo. El éxito es no sentir miedo, si uno está asustado y tiene miedo toca peor...
De pronto que no tenga el dinero y llegue el pedido lleguen facturas así, relacionado con el negocio. Claro, ese es un gran problema me estresa full porque no me gusta quedarle mal a nadie que de pronto ya haga un pedida vaya a llegar y no, no tenga el dinero.
Si me da un poco de temor porque me gusta que las cosas sean bien hechas, y tengo que analizarlas bien, sí me da temor hasta que me decido. (Marina Pérez – La Niña Mary)
Grandes problemas son situaciones difíciles de resolver que generan preocupación y que hay que buscar solución rápida en cuanto eso.
Pues seguir mejorando, siempre cambiar, mirar que las cosas que vienen sean buenas, siempre mirar para adelante.
Casi siempre me he sentido pesimista porque yo considero que es un triunfo cuando manejo un problema de esos con unas buenas decisiones.
Bueno, que los voy a resolver periódicamente, eso siempre se van a presentar, entonces la expectativa que manejo es de optimismo, que no se vayan a seguir presentado, pero sí se van a presentar pero tengo que tener paciencia para saber manejarlos.
Grandes problemas es que no se venda.
Las mejores, trato de siempre de tener una actitud positiva frente al negocio sé que este es un negocio del diario vivir como se puede vender un día, el otro no, como se vende un día más que el otro, pero siempre trato de mantener una buena actitud, y demostrar eso frente a mi negocio.
Me sentí bastante pesimista porque las cosas no se me dieron al principio, con ayuda de mi esposa me sentí más optimista porque vinieron mejores cosas, ya después al final, y gracias a Dios la situación de mi negocio mejoro machismo.

Anexo 5. Ficha técnica y Cuestionarios Síntesis de Conocimientos

- **Diseño de la muestra**

Población de estudio	Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla
Unidad del información	El tendero o dueño de la tienda
Tamaño de muestra	51
Tipo de muestreo	No aleatorio con fines específicos
Técnica de investigación	Cuestionario estructurado
Método	Encuesta ejecutiva
Encuestador	Estudiante de Octavo semestre de Administración de Empresas –periodo 2012-30
Fecha de estudio	Octubre de 2012

- **Listado de las tiendas de barrio barranquilleras que formaron parte de la muestra**

NO.	ESTUDINTE ENCUESTADOR	NOMBRE DE LA TIENDA	DIRECCIÓN DE LA TIENDA
	DIANA		
1	ACEVEDO	MERCA DOMIC LA GLORIA DE	CLLE 79B#42F-13
2	IVAN ACOSTA ADRIANA	BOSTON	CRA 47#66-98
3	AGUDELO JOYCE	PORTAL 106 TIENDA Y	CLLE 106#49E-30
4	AHUMADA LISSETH	VARIEDADES LAURA	CRA 79#84-97
5	ALBARRACIN CINTHYA	ERKNORTE	71 - 40
6	ALMANZA	PUNTO ROJO	CLLE 80B#42B-50
7	JOSE AMIN	EL BOSQUE	CRA 59B#91-106
8	ENEIDA ARTETA ALVARO	PUNTO CLAVE	CRA 42#79B-09
9	BAYONA LORENA	SUPER PAN	CRA 14D#54-26
10	BECERRA RAFAEL	EL MANA	CRA 53#79-315
11	BUELVAS MARCELA	SPLENDY AUTOSERVICIO	CRA 45#79-141
12	CALLEJAS KITHEL	LINDA VISTA	CRA 64B#86-06
13	CASTILLO CARLOS MARIO	LA DIAGONAL	CLLE 70#40-06
14	CASTILLO CORRO	CHICAMOCHA	CLLE 94#56-50 CALLE 72C NO. 24B -
15	DANIELA	DONDE MAGOLITA	66
16	ALEXANDRA DE	LA LIBERTAD EN	CRA 26B#75-115

	ECHEONA	CRISTO	
	ANDREA DE		
17	PAZ	GARCIA ROVIRA	CRA 61#64-ESQ
18	RAMIRO EGEA JULIO	SAMALIA	CRA 51B#94-160
19	ESCORCIA FLAVIA	MERCADITO LINDA	CLLE 22#30-06
20	FERRIGNO RAFAEL	TEQUENDAMA	CALLE 76 #44-235
21	LLAMAS RAFAEL	SANTA MARTA AUTOSERVICIO	CRA 44#74-95
22	CARLOS LOPEZ	BOCHICA	
23	JANNY LUGO NATALIA	DONDE NANCY	CRA 76 # 34-30
24	MENDOZA WILHELM	NUEVO LUCERO	CRA 37 # 53-05
25	MEYER LAURA	MERKA KOSTA	CRA 64D # 91-90
26	MONTOYA RAFAEL	TIENDA EL PARAMO MERCADITO	CALLE 2 #12-06
27	MORALES BRENDA	BELLAVISTA AUTOSERVICIO LAS	CRA 42G # 90-13
28	MORON DANIEL	VEGAS	CRA 54#96-ESQ
29	NAVARRO RAFAEL	EL CRISTAL TIENDA VILLA	CRA85 # 55-36
30	NAVARRO ANTONIO	COUNTRY	CALLE79 # 56
31	OSORIO	LA MARY	CALLE 82 # 42F-37
32	JAIME POSADA LUCIA	EL OASIS	CALLE 86# 64D -88
33	ROBLEDO	LINDA VISTA LA NUEVA DE	CRA 64B # 86-06
34	ANDREA ROCA ANDREA	BOSTON LA ESTRELLA DE LA	CRA44B # 61 - 08
35	ROVIRA SARABIA	54	CRA 37 # 54-03
36	JENNIFER	TIENDA EVOLI	CARRERA 44 NO. 68-76
37	DAVID VARGAS CARLOS	LA COSECHA	CALLE 106 # 49E - 105
38	VARGAS FRANSISCO	BARRE PRECIO	CALLE 90#58-28
39	WILLIANSON OSCAR AVILA	MINI SURTI MINIMARKET EL	CALLE 83 #41E-185
40	SANTOS PAOLA	TABOR	CALLE 95 42H # 10
41	BARRIOS	EL DIVINO NIÑO TIENDA LAS	KR 73 # 91 - 191
42	MARCO BORRE ANDRES	PALMERAS	CALLE 56-51
43	CAPARROSO	LA FANTASTICA	CARRERA 45 # 65 - 65

	DIEGO AMADOR		
44	CASTRO PRIETO	PANAMA	CARRERA 28 #47B ESQ
	JOSE DE		
45	ANDREIS	MIRAMAR 98	CALLE 98 #44-25
	DANIELA DE LA		
46	VEGA	EL PORTAL	CALLE 106 # 49E-30
	MELISSA DE	LA BENDICION DE LA	
47	NUBILA	74	CRA 62#74-10
	ALBERTO	AUTOSERVICIO	
48	FONTA	MIRAMAR 1	CALLE 98# 42G-61
	SILVANA		
49	FONTALVO	EL GORGE	CRA 51B# 94-88
	MARIA		
	CLAUDIA	SUPERMERCADO LA	
50	ROJANO	CAMPIÑA	CRA 49D # 99-26
		TIENDA Y	
	CRISTIAN	PANADERIA	
51	RUEDA	ZAPATOCA	CRA 43 #79-256

- **Cuestionarios aplicados de acuerdo con la teoría científica**

CUESTIONARIO SINTESIS DE CONOCIMIENTO

TEORIA RACIONALIDAD ILIMITADA

Cuestionario	No.	_____	Nombre	del
Encuestador	_____			
Nombre de la Tienda _____				
Nombre del Tendero _____				
Dirección _____			teléfono _____	
Fecha de la encuesta _____				

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y en este momento estamos realizando una investigación de mercados sobre el fenómeno de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros. Para llevar a cabo la investigación necesitamos de su valiosa colaboración. Su tarea consta de dos partes:

PRIMERA

POR FAVOR, ESCUCHE ATENTAMENTE LA SIGUIENTE HISTORIA QUE TRASCURRE EN UNA TIENDA DE BARRIO

“En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente:

Benito: la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue porque entre todas las posibles alternativas que tenía, la compra del vehículo me representaba los máximos ahorros y además me daba las mayores ganancias para mi tienda.

Alcides: sí, es cierto. Además, porque eres un tendero que cuando decides algo importante para tu tienda, siempre buscas toda la información y sigues un proceso lógico y ordenado.

Benito: sí, porque soy un convencido que cuando uno decide para su negocio siempre hay que buscar la mejor solución que le de a uno la máxima ganancia, si no, no vale la pena.”

SEGUNDA

Ahora, con base en la historia que acaba de escuchar, su tarea consiste en responder el grado de acuerdo o desacuerdo que los dos personajes del episodio (*al margen de su opinión personal*) mostrarían ante las **opiniones** que aparecen a continuación. Es decir, lo que queremos es que **“entre en la cabeza de estas personas y responda el cuestionario tal y como lo harían ellas mismas”**.

Lo que tiene que hacer es juzgar en qué medida se ajusta cada frase de esta lista a las opiniones expuestas por Benito y Alcides.

- Puntuará como 7 aquellas frases que correspondan fielmente a las ideas de Benito y Alcides.
- Puntuará con 1 aquellas frases que no correspondan en absoluto.
- Dará las puntuaciones intermedias 2, 3, 4, 5, o 6, a aquellas frases cuya correspondencia con las ideas no sea extrema.

En este cuadro aparece la escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Simplemente diga un número de 1 a 7, recuerde que este número representa **“la opinión de cada persona imaginada”**.

No.	Afirmación para evaluar el grado de acuerdo del tendero	Grado
1	Definitivamente Benito toma decisiones gerenciales pensando en	

	maximizar las ganancias monetarias porque cree que es lo mejor para la tienda.	
2	Benito sigue un proceso ordenado y lógico cuando toma las decisiones gerenciales.	
3	A Benito le parece necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	
4	Benito cuando toma una decisión se esfuerza por identificar todas las posibles alternativas de solución.	
5	Alcides piensa que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	
6	Benito es de los que implementa inmediatamente una decisión cuando está seguro que es la mejor opción.	
7	Benito cree que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	
8	Benito estudia todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	
9	Benito piensa que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	
10	Alcides siempre está atento en comparar los resultados reales de la tienda con los resultados esperados.	
11	Alcides se anticipa a las situaciones sorprendidas que podrían ocurrir tanto dentro como fuera de su tienda.	
12	Cuando Benito está frente a una situación difícil, le interesa el impacto de esta situación en el desempeño de su tienda y de su gente.	
13	Benito piensa en cómo, quién y cuándo resolver una situación que le preocupa.	
14	Cuando Benito identifica un problema de decisión es porque descubrió que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que él esperaba.	
15	Para Benito es importante saber el problema de decisión y su causa.	
16	Alcides es un tendero que frente a una decisión importante analiza la situación como tal, mira que tan grave es el problema y después busca las soluciones.	
17	Benito acostumbra a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	
18	Benito cree que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	
19	Alcides cuando toma decisiones siempre escoge la solución menos riesgosa para su tienda.	
20	Alcides es de los que toma decisiones gerenciales de forma individual porque confía en su experiencia y en la información que tiene disponible.	
21	Alcides en su proceso de decisión pide información a sus empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la toma el solo.	
22	Alcides se reúne algunas veces con cada uno de sus empleados para compartirles el problema a resolver, les escucha a cada uno sus ideas y recomendaciones, sin embargo, la decisión definitiva la toma el solo.	
23	Benito en su proceso de decisión organiza una reunión con sus empleados para compartirles el problema a resolver y juntos y en consenso toman la decisión definitiva.	
24	Benito toma decisiones gerenciales con base en la idea de que las	

	mejores soluciones se generan en equipo.	
25	Benito en su toma de decisiones gerenciales permite la opinión de cada uno de sus empleados y basados en su experiencia, juntos llegan a una misma solución evitando errores y disminuyendo riesgos.	
26	Benito es un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con sus colaboradores porque está seguro de llegar a la mejor decisión posible.	
27	Benito en el momento de tomar una decisión gerencial respeta el consenso y las opiniones de cada uno de sus empleados.	
28	Alcides toma solo las decisiones de su tienda porque al final él tiene la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	
29	Benito en su proceso de decisión sigue una rutina en la que primero se reconoce que existe un problema y para su solución se necesita tomar una decisión.	
30	Benito le dedica un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesita entender lo que está ocurriendo y por qué.	
31	Alcides en su búsqueda de alternativas de solución comienza primero con la "memoria" de su tienda y de sus empleados.	
32	Alcides cuando está en la búsqueda de alternativas de solución es de los que espera pasivamente a que le lleguen nuevas alternativas.	
33	Benito es de los que acude a sus proveedores y algunos clientes quienes también le ayudan con otras alternativas de solución.	
34	Benito se siente más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucha la opinión de un especialista.	
35	Alcides en su búsqueda de alternativas es de los que averigua por otro lado porque no se limita a lo que él piensa o lo que él quiere.	
36	Benito en su toma de decisiones valora la información complementaria a la que ya consiguió por su cuenta.	
37	Benito evalúa toda la información que tiene para así saber que es lo más importante y lo menos importante.	
38	Benito en su toma de decisiones gerenciales necesita saber si está frente a un problema en ese momento.	
39	Alcides cuando toma una decisión gerencial prefiere la satisfacción que la perfección.	
40	Alcides en su toma de decisiones se siente una persona limitada y con poca información, lo que le impide tomar mejores decisiones.	
41	Alcides en un proceso de decisión gerencial se decide por la primera alternativa que lo deje al menos satisfecho.	
42	Alcides en su toma de decisiones acostumbra a fijar una meta con un nivel mínimo de satisfacción para aquella alternativa de solución que	

	lo cumpla.	
43	Alcides es un tendero que en su proceso de decisión se deja llevar de su experiencia e intuición sin pretender la perfección.	
44	Alcides en su proceso de decisión busca sin parar una solución hasta que encuentre aquella que lo deje satisfecho.	
45	Alcides cuando toma una decisión gerencial tiene en cuenta varias opciones de solución, aunque no escoja la mejor, sí escoge aquella que lo deje conforme.	
46	Alcides acostumbra en su toma de decisiones regresar a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	
47	Alcides es de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	
48	Muchas de las decisiones gerenciales que toma Alcides en su tienda están basadas gracias a su experiencia.	
49	Benito cree que la decisión del surtido de su tienda es de él y de los vendedores que lo visitan pero sin dejarse influir por ellos.	
50	Alcides piensa que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de los proveedores.	
51	Alcides dice que no se fija metas de ventas porque prefiere agradecer a Dios por el trabajo que tiene.	
52	Benito es un tendero que analiza las cosas, es decir, las piensa, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre piensa antes de actuar.	
53	Benito se cree una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho.	
54	Alcides cree que cuando se decide por un proveedor nuevo es más por confianza en sí mismo que por certeza en la decisión.	
55	Benito piensa que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.	
56	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, Benito cree que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	
57	Alcides cree que los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	
58	Benito siente que le da un poco de temor porque le gusta que las cosas estén bien hechas, tiene que analizarlas bien, y le da temor hasta cuando se decide.	

Firma del tendero

CUESTIONARIO SINTESIS DE CONOCIMIENTOS
TEORIA RACIONALIDAD LIMITADA

Cuestionario	No.	_____	Nombre	del
Encuestador	_____			
Nombre de la Tienda _____				
Nombre del Tendero _____				
Dirección _____			teléfono _____	
Fecha de la encuesta _____				

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y en este momento estamos realizando una investigación de mercados sobre el fenómeno de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros. Para llevar a cabo la investigación necesitamos de su valiosa colaboración. Su tarea consta de dos partes:

PRIMERA

POR FAVOR, ESCUCHE ATENTAMENTE LA SIGUIENTE HISTORIA QUE TRANSCURRE EN UNA TIENDA DE BARRIO

En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente:

Benito: la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue porque entre varias alternativas de solución que podría tener, la compra del vehículo me representaba al menos ciertos ahorros y me generaba alguna ganancia que no me disgustaba del todo.

Alcides: sí, pero no entiendo. Me decía tu mujer que hasta ahora no has visto ningún ahorro y menos alguna ganancia y creo que tú no quieres estar así.

Benito: sí, es cierto. Lo que pasa es que reconozco que aunque sé que tengo experiencia, la verdad que soy una persona limitada, quisiera tener toda la información, pero no puedo.

Alcides: entonces, ¿qué vas a hacer?

Benito: pues... tengo otra solución, voy a implementarla y si veo que al menos me deja contento, me la juego toda. Y si no...sigo buscando...

Alcides: ¿sí...? ¿Y... cuál es?"

SEGUNDA

Queremos saber su grado de acuerdo o desacuerdo que los protagonistas del episodio (al margen de su opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen a continuación. Es decir, lo que queremos es que **“entre en la cabeza de estas personas y responda el cuestionario tal y como lo harían ellas mismas”**.

Su tarea consiste en juzgar en qué medida se ajusta cada frase de esta lista a la opinión anteriormente expuesta en el recuadro.

- Puntuará como 7 aquellas frases que correspondan fielmente a las ideas anteriormente señaladas.
- Puntuará con 1 aquellas frases que no correspondan en absoluto.
- Dará las puntuaciones intermedias 2, 3, 4, 5, o 6, a aquellas frases cuya correspondencia con las ideas no sea extrema.

En este cuadro aparece la escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Simplymente diga un número de 1 a 7, recuerde que este número representa **“la opinión de cada persona imaginada”**.

No.	Afirmación para evaluar el grado de acuerdo del tendero	Grado
1	Definitivamente Benito toma decisiones gerenciales pensando en maximizar las ganancias monetarias porque cree que es lo mejor para la tienda.	
2	Benito sigue un proceso ordenado y lógico cuando toma las decisiones gerenciales.	
3	A Benito le parece necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	
4	Benito cuando toma una decisión se esfuerza por identificar todas las posibles alternativas de solución.	
5	Alcides piensa que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	
6	Benito es de los que implementa inmediatamente una decisión cuando está seguro que es la mejor opción.	
7	Benito cree que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	
8	Benito estudia todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	
9	Benito piensa que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	
10	Alcides siempre está atento en comparar los resultados reales de la tienda con los resultados esperados.	
11	Alcides se anticipa a las situaciones sorpresivas que podrían ocurrir tanto dentro como fuera de su tienda.	

12	Cuando Benito está frente a una situación difícil, le interesa el impacto de esta situación en el desempeño de su tienda y de su gente.	
13	Benito piensa en cómo, quién y cuándo resolver una situación que le preocupa.	
14	Cuando Benito identifica un problema de decisión es porque descubrió que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que él esperaba.	
15	Para Benito es importante saber el problema de decisión y su causa.	
16	Alcides es un tendero que frente a una decisión importante analiza la situación como tal, mira que tan grave es el problema y después busca las soluciones.	
17	Benito acostumbra a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	
18	Benito cree que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	
19	Alcides cuando toma decisiones siempre escoge la solución menos riesgosa para su tienda.	
20	Alcides es de los que toma decisiones gerenciales de forma individual porque confía en su experiencia y en la información que tiene disponible.	
21	Alcides en su proceso de decisión pide información a sus empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la toma el solo.	
22	Alcides se reúne algunas veces con cada uno de sus empleados para compartirles el problema a resolver, les escucha a cada uno sus ideas y recomendaciones, sin embargo, la decisión definitiva la toma el solo.	
23	Benito en su proceso de decisión organiza una reunión con sus empleados para compartirles el problema a resolver y juntos y en consenso toman la decisión definitiva.	
24	Benito toma decisiones gerenciales con base en la idea de que las mejores soluciones se generan en equipo.	
25	Benito en su toma de decisiones gerenciales permite la opinión de cada uno de sus empleados y basados en su experiencia, juntos llegan a una misma solución evitando errores y disminuyendo riesgos.	
26	Benito es un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con sus colaboradores porque está seguro de llegar a la mejor decisión posible.	
27	Benito en el momento de tomar una decisión gerencial respeta el consenso y las opiniones de cada uno de sus empleados.	
28	Alcides toma solo las decisiones de su tienda porque al final él tiene la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	
29	Benito en su proceso de decisión sigue una rutina en la que primero se reconoce que existe un problema y para su solución se necesita tomar una decisión.	
30	Benito le dedica un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesita entender lo que está ocurriendo y por qué.	

31	Alcides en su búsqueda de alternativas de solución comienza primero con la “memoria” de su tienda y de sus empleados.	
32	Alcides cuando está en la búsqueda de alternativas de solución es de los que espera pasivamente a que le lleguen nuevas alternativas.	
33	Benito es de los que acude a sus proveedores y algunos clientes quienes también le ayudan con otras alternativas de solución.	
34	Benito se siente más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucha la opinión de un especialista.	
35	Alcides en su búsqueda de alternativas es de los que averigua por otro lado porque no se limita a lo que él piensa o lo que él quiere.	
36	Benito en su toma de decisiones valora la información complementaria a la que ya consiguió por su cuenta.	
37	Benito evalúa toda la información que tiene para así saber que es lo más importante y lo menos importante.	
38	Benito en su toma de decisiones gerenciales necesita saber si está frente a un problema en ese momento.	
39	Alcides cuando toma una decisión gerencial prefiere la satisfacción que la perfección.	
40	Alcides en su toma de decisiones se siente una persona limitada y con poca información, lo que le impide tomar mejores decisiones.	
41	Alcides en un proceso de decisión gerencial se decide por la primera alternativa que lo deje al menos satisfecho.	
42	Alcides en su toma de decisiones acostumbra a fijar una meta con un nivel mínimo de satisfacción para aquella alternativa de solución que lo cumpla.	
43	Alcides es un tendero que en su proceso de decisión se deja llevar de su experiencia e intuición sin pretender la perfección.	
44	Alcides en su proceso de decisión busca sin parar una solución hasta que encuentre aquella que lo deje satisfecho.	
45	Alcides cuando toma una decisión gerencial tiene en cuenta varias opciones de solución, aunque no escoja la mejor, sí escoge aquella que lo deje conforme.	
46	Alcides acostumbra en su toma de decisiones regresar a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	
47	Alcides es de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	

48	Muchas de las decisiones gerenciales que toma Alcides en su tienda están basadas gracias a su experiencia.	
49	Benito cree que la decisión del surtido de su tienda es de él y de los vendedores que lo visitan pero sin dejarse influir por ellos.	
50	Alcides piensa que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de los proveedores.	
51	Alcides dice que no se fija metas de ventas porque prefiere agradecer a Dios por el trabajo que tiene.	
52	Benito es un tendero que analiza las cosas, es decir, las piensa, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre piensa antes de actuar.	
53	Benito se cree una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho.	
54	Alcides cree que cuando se decide por un proveedor nuevo es más por confianza en si mismo que por certeza en la decisión.	
55	Benito piensa que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.	
56	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, Benito cree que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	
57	Alcides cree que los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	
58	Benito siente que le da un poco de temor porque le gusta que las cosas estén bien hechas, tiene que analizarlas bien, y le da temor hasta cuando se decide.	

Firma del tendero

CUESTIONARIO SINTESIS DE CONOCIMIENTOS
TEORIA DE KEPNER-TREGOE

Cuestionario	No.	_____	Nombre	del
Encuestador _____				
Nombre de la Tienda _____				
Nombre del Tendero _____				
Dirección _____			teléfono _____	
Fecha de la encuesta _____				

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y en este momento estamos realizando una investigación de mercados sobre el fenómeno de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros. Para llevar a cabo la investigación necesitamos de su valiosa colaboración. Su tarea consta de dos partes:

PRIMERA
POR FAVOR, ESCUCHE ATENTAMENTE LA SIGUIENTE HISTORIA QUE TRANSCURRE EN UNA TIENDA DE BARRIO

En una tienda de barrio, mientras tomaba una gaseosa, el dueño de la tienda le comentaba a otro amigo tendero lo siguiente:

Benito: la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue porque entre varias alternativas de solución que revisamos con mi mujer y los muchachos, la compra del vehículo era lo que más nos convenía ya que cumplía con lo que necesitábamos resolver y además, nos daba otras cosas que queríamos.

Alcides: me gusta como lo decides porque siempre sabes lo que quieres, qué necesitas y qué deseas, siempre buscas una solución de calidad y que no sea tan riesgosa.

Benito: sí, es cierto. Lo que pasa es que aprendí desde muy joven que debo saber cuál es el problema y por qué, y en esto, mi mujer y los muchachos me ayudan mucho ya que entre todos buscamos cuál es la causa más probable del problema.

Alcides: sí es verdad, además tú cuentas con unos registros de información muy útiles.

Benito: pues... imagina qué pasaría si no los tuviera, a mí me encanta analizar las cosas, mirar lo que está pasando, qué es lo más grave y el tiempo que tengo para resolverlo.

Alcides: por eso tu tienda es de las mejores en Barranquilla.”

SEGUNDA

Queremos saber su grado de acuerdo o desacuerdo que los protagonistas del episodio (al margen de su opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen a continuación. Es decir, lo que queremos es que **“entre en la cabeza de estas personas y responda el cuestionario tal y como lo harían ellas mismas”**.

Su tarea consiste en juzgar en qué medida se ajusta cada frase de esta lista a la opinión anteriormente expuesta en el recuadro.

- Puntuará como 7 aquellas frases que correspondan fielmente a las ideas anteriormente señaladas.
- Puntuará con 1 aquellas frases que no correspondan en absoluto.
- Dará las puntuaciones intermedias 2, 3, 4, 5, o 6, a aquellas frases cuya correspondencia con las ideas no sea extrema.

En este cuadro aparece la escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Simplemente diga un número de 1 a 7, recuerde que este número representa **“la opinión de cada persona imaginada”**.

No.	Afirmación para evaluar el grado de acuerdo del tendero	Grado
1	Definitivamente Benito toma decisiones gerenciales pensando en maximizar las ganancias monetarias porque cree que es lo mejor para la tienda.	
2	Benito sigue un proceso ordenado y lógico cuando toma las decisiones gerenciales.	
3	A Benito le parece necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	
4	Benito cuando toma una decisión se esfuerza por identificar todas las posibles alternativas de solución.	
5	Alcides piensa que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	
6	Benito es de los que implementa inmediatamente una decisión cuando está seguro que es la mejor opción.	
7	Benito cree que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	
8	Benito estudia todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	
9	Benito piensa que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	
10	Alcides siempre está atento en comparar los resultados reales de la tienda con los resultados esperados.	
11	Alcides se anticipa a las situaciones sorpresivas que podrían ocurrir tanto dentro como fuera de su tienda.	

12	Cuando Benito está frente a una situación difícil, le interesa el impacto de esta situación en el desempeño de su tienda y de su gente.	
13	Benito piensa en cómo, quién y cuándo resolver una situación que le preocupa.	
14	Cuando Benito identifica un problema de decisión es porque descubrió que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que él esperaba.	
15	Para Benito es importante saber el problema de decisión y su causa.	
16	Alcides es un tendero que frente a una decisión importante analiza la situación como tal, mira que tan grave es el problema y después busca las soluciones.	
17	Benito acostumbra a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	
18	Benito cree que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	
19	Alcides cuando toma decisiones siempre escoge la solución menos riesgosa para su tienda.	
20	Alcides es de los que toma decisiones gerenciales de forma individual porque confía en su experiencia y en la información que tiene disponible.	
21	Alcides en su proceso de decisión pide información a sus empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la toma el solo.	
22	Alcides se reúne algunas veces con cada uno de sus empleados para compartirles el problema a resolver, les escucha a cada uno sus ideas y recomendaciones, sin embargo, la decisión definitiva la toma el solo.	
23	Benito en su proceso de decisión organiza una reunión con sus empleados para compartirles el problema a resolver y juntos y en consenso toman la decisión definitiva.	
24	Benito toma decisiones gerenciales con base en la idea de que las mejores soluciones se generan en equipo.	
25	Benito en su toma de decisiones gerenciales permite la opinión de cada uno de sus empleados y basados en su experiencia, juntos llegan a una misma solución evitando errores y disminuyendo riesgos.	
26	Benito es un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con sus colaboradores porque está seguro de llegar a la mejor decisión posible.	
27	Benito en el momento de tomar una decisión gerencial respeta el consenso y las opiniones de cada uno de sus empleados.	
28	Alcides toma solo las decisiones de su tienda porque al final él tiene la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	
29	Benito en su proceso de decisión sigue una rutina en la que primero se reconoce que existe un problema y para su solución se necesita tomar una decisión.	
30	Benito le dedica un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesita entender lo que está ocurriendo y por qué.	
31	Alcides en su búsqueda de alternativas de solución comienza primero	

	con la “memoria” de su tienda y de sus empleados.	
32	Alcides cuando está en la búsqueda de alternativas de solución es de los que espera pasivamente a que le lleguen nuevas alternativas.	
33	Benito es de los que acude a sus proveedores y algunos clientes quienes también le ayudan con otras alternativas de solución.	
34	Benito se siente más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucha la opinión de un especialista.	
35	Alcides en su búsqueda de alternativas es de los que averigua por otro lado porque no se limita a lo que él piensa o lo que él quiere.	
36	Benito en su toma de decisiones valora la información complementaria a la que ya consiguió por su cuenta.	
37	Benito evalúa toda la información que tiene para así saber que es lo más importante y lo menos importante.	
38	Benito en su toma de decisiones gerenciales necesita saber si está frente a un problema en ese momento.	
39	Alcides cuando toma una decisión gerencial prefiere la satisfacción que la perfección.	
40	Alcides en su toma de decisiones se siente una persona limitada y con poca información, lo que le impide tomar mejores decisiones.	
41	Alcides en un proceso de decisión gerencial se decide por la primera alternativa que lo deje al menos satisfecho.	
42	Alcides en su toma de decisiones acostumbra a fijar una meta con un nivel mínimo de satisfacción para aquella alternativa de solución que lo cumpla.	
43	Alcides es un tendero que en su proceso de decisión se deja llevar de su experiencia e intuición sin pretender la perfección.	
44	Alcides en su proceso de decisión busca sin parar una solución hasta que encuentre aquella que lo deje satisfecho.	
45	Alcides cuando toma una decisión gerencial tiene en cuenta varias opciones de solución, aunque no escoja la mejor, sí escoge aquella que lo deje conforme.	
46	Alcides acostumbra en su toma de decisiones regresar a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	
47	Alcides es de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	
48	Muchas de las decisiones gerenciales que toma Alcides en su tienda	

	están basadas gracias a su experiencia.	
49	Benito cree que la decisión del surtido de su tienda es de él y de los vendedores que lo visitan pero sin dejarse influir por ellos.	
50	Alcides piensa que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de los proveedores.	
51	Alcides dice que no se fija metas de ventas porque prefiere agradecer a Dios por el trabajo que tiene.	
52	Benito es un tendero que analiza las cosas, es decir, las piensa, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre piensa antes de actuar.	
53	Benito se cree una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho.	
54	Alcides cree que cuando se decide por un proveedor nuevo es más por confianza en si mismo que por certeza en la decisión.	
55	Benito piensa que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.	
56	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, Benito cree que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	
57	Alcides cree que los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	
58	Benito siente que le da un poco de temor porque le gusta que las cosas estén bien hechas, tiene que analizarlas bien, y le da temor hasta cuando se decide.	

Firma del tendero

CUESTIONARIO SINTESIS DE CONOCIMIENTOS
TEORIA DE VROOM-YETTON

Cuestionario	No.	_____	Nombre	del
Encuestador	_____			
Nombre de la Tienda _____				
Nombre del Tendero _____				
Dirección _____			teléfono _____	
Fecha de la encuesta _____				

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y en este momento estamos realizando una investigación de mercados sobre el fenómeno de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros. Para llevar a cabo la investigación necesitamos de su valiosa colaboración. Su tarea consta de dos partes:

PRIMERA

POR FAVOR, ESCUCHE ATENTAMENTE LA SIGUIENTE HISTORIA QUE TRASCURRE EN UNA TIENDA DE BARRIO

En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente:

“Benito: imagínate que la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda la iba a tomar solo, sin consultarle a nadie, pero mi mujer se opuso y me exigió que me reuniera con ella y los muchachos para que les dijera lo que estaba pasando.

Alcides: estoy de acuerdo con tu mujer. Entiendo que tienes experiencia y sabes lo que haces, pero es bueno escuchar a la mujer. ¿Y...entonces?

Benito: pues... les pedí a mi mujer y a cada uno de los muchachos por separado que me dijeran lo que estaba pasando para así tomar la decisión de comprar el camión.

Alcides: y claro...no creo que a tu mujer le haya gustado...

Benito: pues... no, la verdad no le gustó. Volví me reuní con cada uno de ellos por separado y les pedí sus recomendaciones para solucionar el problema. Pues la idea era escuchar simplemente lo que cada uno proponía.

SEGUNDA

Queremos saber su grado de acuerdo o desacuerdo que los protagonistas del episodio (al margen de su opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen a continuación. Es decir, lo que queremos es que **“entre en la cabeza de estas personas y responda el cuestionario tal y como lo harían ellas mismas”**.

Su tarea consiste en juzgar en qué medida se ajusta cada frase de esta lista a la opinión anteriormente expuesta en el recuadro.

- Puntuará como 7 aquellas frases que correspondan fielmente a las ideas anteriormente señaladas.
- Puntuará con 1 aquellas frases que no correspondan en absoluto.
- Dará las puntuaciones intermedias 2, 3, 4, 5, o 6, a aquellas frases cuya correspondencia con las ideas no sea extrema.

En este cuadro aparece la escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Simplemente diga un número de 1 a 7, recuerde que este número representa **“la opinión de cada persona imaginada”**.

No.	Afirmación para evaluar el grado de acuerdo del tendero	Grado
1	Definitivamente Benito toma decisiones gerenciales pensando en maximizar las ganancias monetarias porque cree que es lo mejor para la tienda.	
2	Benito sigue un proceso ordenado y lógico cuando toma las decisiones gerenciales.	
3	A Benito le parece necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	
4	Benito cuando toma una decisión se esfuerza por identificar todas las posibles alternativas de solución.	
5	Alcides piensa que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	
6	Benito es de los que implementa inmediatamente una decisión cuando está seguro que es la mejor opción.	
7	Benito cree que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	
8	Benito estudia todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	
9	Benito piensa que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	
10	Alcides siempre está atento en comparar los resultados reales de la tienda con los resultados esperados.	

11	Alcides se anticipa a las situaciones sorprendidas que podrían ocurrir tanto dentro como fuera de su tienda.	
12	Cuando Benito está frente a una situación difícil, le interesa el impacto de esta situación en el desempeño de su tienda y de su gente.	
13	Benito piensa en cómo, quién y cuándo resolver una situación que le preocupa.	
14	Cuando Benito identifica un problema de decisión es porque descubrió que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que él esperaba.	
15	Para Benito es importante saber el problema de decisión y su causa.	
16	Alcides es un tendero que frente a una decisión importante analiza la situación como tal, mira que tan grave es el problema y después busca las soluciones.	
17	Benito acostumbra a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	
18	Benito cree que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	
19	Alcides cuando toma decisiones siempre escoge la solución menos riesgosa para su tienda.	
20	Alcides es de los que toma decisiones gerenciales de forma individual porque confía en su experiencia y en la información que tiene disponible.	
21	Alcides en su proceso de decisión pide información a sus empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la toma el solo.	
22	Alcides se reúne algunas veces con cada uno de sus empleados para compartirles el problema a resolver, les escucha a cada uno sus ideas y recomendaciones, sin embargo, la decisión definitiva la toma el solo.	
23	Benito en su proceso de decisión organiza una reunión con sus empleados para compartirles el problema a resolver y juntos y en consenso toman la decisión definitiva.	
24	Benito toma decisiones gerenciales con base en la idea de que las mejores soluciones se generan en equipo.	
25	Benito en su toma de decisiones gerenciales permite la opinión de cada uno de sus empleados y basados en su experiencia, juntos llegan a una misma solución evitando errores y disminuyendo riesgos.	
26	Benito es un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con sus colaboradores porque está seguro de llegar a la mejor decisión posible.	
27	Benito en el momento de tomar una decisión gerencial respeta el consenso y las opiniones de cada uno de sus empleados.	
28	Alcides toma solo las decisiones de su tienda porque al final él tiene la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	
29	Benito en su proceso de decisión sigue una rutina en la que primero se reconoce que existe un problema y para su solución se necesita tomar una decisión.	
30	Benito le dedica un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesita entender lo que está ocurriendo y por qué.	

31	Alcides en su búsqueda de alternativas de solución comienza primero con la “memoria” de su tienda y de sus empleados.	
32	Alcides cuando está en la búsqueda de alternativas de solución es de los que espera pasivamente a que le lleguen nuevas alternativas.	
33	Benito es de los que acude a sus proveedores y algunos clientes quienes también le ayudan con otras alternativas de solución.	
34	Benito se siente más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucha la opinión de un especialista.	
35	Alcides en su búsqueda de alternativas es de los que averigua por otro lado porque no se limita a lo que él piensa o lo que él quiere.	
36	Benito en su toma de decisiones valora la información complementaria a la que ya consiguió por su cuenta.	
37	Benito evalúa toda la información que tiene para así saber que es lo más importante y lo menos importante.	
38	Benito en su toma de decisiones gerenciales necesita saber si está frente a un problema en ese momento.	
39	Alcides cuando toma una decisión gerencial prefiere la satisfacción que la perfección.	
40	Alcides en su toma de decisiones se siente una persona limitada y con poca información, lo que le impide tomar mejores decisiones.	
41	Alcides en un proceso de decisión gerencial se decide por la primera alternativa que lo deje al menos satisfecho.	
42	Alcides en su toma de decisiones acostumbra a fijar una meta con un nivel mínimo de satisfacción para aquella alternativa de solución que lo cumpla.	
43	Alcides es un tendero que en su proceso de decisión se deja llevar de su experiencia e intuición sin pretender la perfección.	
44	Alcides en su proceso de decisión busca sin parar una solución hasta que encuentre aquella que lo deje satisfecho.	
45	Alcides cuando toma una decisión gerencial tiene en cuenta varias opciones de solución, aunque no escoja la mejor, sí escoge aquella que lo deje conforme.	
46	Alcides acostumbra en su toma de decisiones regresar a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	
47	Alcides es de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	
48	Muchas de las decisiones gerenciales que toma Alcides en su tienda están basadas gracias a su experiencia.	
49	Benito cree que la decisión del surtido de su tienda es de él y de los	

	vendedores que lo visitan pero sin dejarse influir por ellos.	
50	Alcides piensa que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de los proveedores.	
51	Alcides dice que no se fija metas de ventas porque prefiere agradecer a Dios por el trabajo que tiene.	
52	Benito es un tendero que analiza las cosas, es decir, las piensa, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre piensa antes de actuar.	
53	Benito se cree una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho.	
54	Alcides cree que cuando se decide por un proveedor nuevo es más por confianza en si mismo que por certeza en la decisión.	
55	Benito piensa que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.	
56	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, Benito cree que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	
57	Alcides cree que los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	
58	Benito siente que le da un poco de temor porque le gusta que las cosas estén bien hechas, tiene que analizarlas bien, y le da temor hasta cuando se decide.	

Firma del tendero

CUESTIONARIO SINTESIS DE CONOCIMIENTOS
TEORIA DE MINTZBERG, RAINSINGHANIT Y THEORET

Cuestionario	No.	_____	Nombre	del
Encuestador _____				
Nombre de la Tienda _____				
Nombre del Tendero _____				
Dirección _____			teléfono _____	
Fecha de la encuesta _____				

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y en este momento estamos realizando una investigación de mercados sobre el fenómeno de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros. Para llevar a cabo la investigación necesitamos de su valiosa colaboración. Su tarea consta de dos partes:

PRIMERA

POR FAVOR, ESCUCHE ATENTAMENTE LA SIGUIENTE HISTORIA QUE TRANSCURRE EN UNA TIENDA DE BARRIO

En una tienda de barrio, Benito, dueño de una tienda le comentaba a su amigo Alcides, quien también tenía su tienda, lo siguiente::

Benito: imagínate que la decisión de comprar este camión nuevo para la tienda fue autorizada por mi mujer, quien es la verdadera “dueña” de este negocio, es mi gerente general.

Alcides: así es como se cuidan las cosas, pero, ¿cómo fue ese proceso de la compra del camión?

Benito: pues lo primero era saber que estábamos pasando por una situación complicada que definitivamente requería tomar una decisión.

Alcides: y claro...tu experiencia como tendero te ayudó mucho en este caso

Benito: pues... sí, la verdad que sí. Imagínate que recordaba con mucha nostalgia la época en que esta tienda era la mejor por su servicio y por su clientela.

Alcides: ¿y qué hiciste?

Benito: pues tú sabes que a mí me gusta entender lo que está pasando, llenarme de información hasta cuando sepa con seguridad que hay que tomar una decisión.

SEGUNDA

Queremos saber su grado de acuerdo o desacuerdo que los protagonistas del episodio (al margen de su opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen a continuación. Es decir, lo que queremos es que **“entre en la cabeza de estas personas y responda el cuestionario tal y como lo harían ellas mismas”**.

Su tarea consiste en juzgar en qué medida se ajusta cada frase de esta lista a la opinión anteriormente expuesta en el recuadro.

- Puntuará como 7 aquellas frases que correspondan fielmente a las ideas anteriormente señaladas.
- Puntuará con 1 aquellas frases que no correspondan en absoluto.
- Dará las puntuaciones intermedias 2, 3, 4, 5, o 6, a aquellas frases cuya correspondencia con las ideas no sea extrema.

En este cuadro aparece la escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Simplymente diga un número de 1 a 7, recuerde que este número representa **“la opinión de cada persona imaginada”**.

No.	Afirmación para evaluar el grado de acuerdo del tendero	Grado
1	Definitivamente Benito toma decisiones gerenciales pensando en maximizar las ganancias monetarias porque cree que es lo mejor para la tienda.	
2	Benito sigue un proceso ordenado y lógico cuando toma las decisiones gerenciales.	
3	A Benito le parece necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	
4	Benito cuando toma una decisión se esfuerza por identificar todas las posibles alternativas de solución.	
5	Alcides piensa que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	
6	Benito es de los que implementa inmediatamente una decisión cuando está seguro que es la mejor opción.	
7	Benito cree que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	
8	Benito estudia todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	
9	Benito piensa que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	
10	Alcides siempre está atento en comparar los resultados reales de la tienda con los resultados esperados.	
11	Alcides se anticipa a las situaciones sorpresivas que podrían ocurrir tanto dentro como fuera de su tienda.	

12	Cuando Benito está frente a una situación difícil, le interesa el impacto de esta situación en el desempeño de su tienda y de su gente.	
13	Benito piensa en cómo, quién y cuándo resolver una situación que le preocupa.	
14	Cuando Benito identifica un problema de decisión es porque descubrió que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que él esperaba.	
15	Para Benito es importante saber el problema de decisión y su causa.	
16	Alcides es un tendero que frente a una decisión importante analiza la situación como tal, mira que tan grave es el problema y después busca las soluciones.	
17	Benito acostumbra a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	
18	Benito cree que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	
19	Alcides cuando toma decisiones siempre escoge la solución menos riesgosa para su tienda.	
20	Alcides es de los que toma decisiones gerenciales de forma individual porque confía en su experiencia y en la información que tiene disponible.	
21	Alcides en su proceso de decisión pide información a sus empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la toma él solo.	
22	Alcides se reúne algunas veces con cada uno de sus empleados para compartirles el problema a resolver, les escucha a cada uno sus ideas y recomendaciones, sin embargo, la decisión definitiva la toma él solo.	
23	Benito en su proceso de decisión organiza una reunión con sus empleados para compartirles el problema a resolver y juntos y en consenso toman la decisión definitiva.	
24	Benito toma decisiones gerenciales con base en la idea de que las mejores soluciones se generan en equipo.	
25	Benito en su toma de decisiones gerenciales permite la opinión de cada uno de sus empleados y basados en su experiencia, juntos llegan a una misma solución evitando errores y disminuyendo riesgos.	
26	Benito es un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con sus colaboradores porque está seguro de llegar a la mejor decisión posible.	
27	Benito en el momento de tomar una decisión gerencial respeta el consenso y las opiniones de cada uno de sus empleados.	
28	Alcides toma solo las decisiones de su tienda porque al final él tiene la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	
29	Benito en su proceso de decisión sigue una rutina en la que primero se reconoce que existe un problema y para su solución se necesita tomar una decisión.	
30	Benito le dedica un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesita entender lo que está ocurriendo y por qué.	

31	Alcides en su búsqueda de alternativas de solución comienza primero con la “memoria” de su tienda y de sus empleados.	
32	Alcides cuando está en la búsqueda de alternativas de solución es de los que espera pasivamente a que le lleguen nuevas alternativas.	
33	Benito es de los que acude a sus proveedores y algunos clientes quienes también le ayudan con otras alternativas de solución.	
34	Benito se siente más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucha la opinión de un especialista.	
35	Alcides en su búsqueda de alternativas es de los que averigua por otro lado porque no se limita a lo que él piensa o lo que él quiere.	
36	Benito en su toma de decisiones valora la información complementaria a la que ya consiguió por su cuenta.	
37	Benito evalúa toda la información que tiene para así saber qué es lo más importante y lo menos importante.	
38	Benito en su toma de decisiones gerenciales necesita saber si está frente a un problema en ese momento.	
39	Alcides cuando toma una decisión gerencial prefiere la satisfacción que la perfección.	
40	Alcides en su toma de decisiones se siente una persona limitada y con poca información, lo que le impide tomar mejores decisiones.	
41	Alcides en un proceso de decisión gerencial se decide por la primera alternativa que lo deje al menos satisfecho.	
42	Alcides en su toma de decisiones acostumbra a fijar una meta con un nivel mínimo de satisfacción para aquella alternativa de solución que lo cumpla.	
43	Alcides es un tendero que en su proceso de decisión se deja llevar de su experiencia e intuición sin pretender la perfección.	
44	Alcides en su proceso de decisión busca sin parar una solución hasta que encuentre aquella que lo deje satisfecho.	
45	Alcides cuando toma una decisión gerencial tiene en cuenta varias opciones de solución, aunque no escoja la mejor, sí escoge aquella que lo deje conforme.	
46	Alcides acostumbra en su toma de decisiones regresar a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	
47	Alcides es de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	
48	Muchas de las decisiones gerenciales que toma Alcides en su tienda están basadas gracias a su experiencia.	
49	Benito cree que la decisión del surtido de su tienda es de él y de los	

	vendedores que lo visitan pero sin dejarse influir por ellos.	
50	Alcides piensa que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de los proveedores.	
51	Alcides dice que no se fija metas de ventas porque prefiere agradecer a Dios por el trabajo que tiene.	
52	Benito es un tendero que analiza las cosas, es decir, las piensa, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre piensa antes de actuar.	
53	Benito se cree una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho.	
54	Alcides cree que cuando se decide por un proveedor nuevo es más por confianza en si mismo que por certeza en la decisión.	
55	Benito piensa que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.	
56	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, Benito cree que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	
57	Alcides cree que los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	
58	Benito siente que le da un poco de temor porque le gusta que las cosas estén bien hechas, tiene que analizarlas bien, y le da temor hasta cuando se decide.	

Firma del tendero

Anexo 6. Tabla de índices de tipicidad y polaridad

E= Enunciado o afirmación

IT1= Índice de Tipicidad Teoría Racionalidad Ilimitada

IT2= Índice de Tipicidad Teoría Racionalidad Limitada

IT3= Índice de Tipicidad Teoría Kepner-Tregoe

IT4= Índice de Tipicidad Teoría Vroom y Yetton

IT5 = Índice de Tipicidad Teoría Decisiones Progresivas

P1= Índice de Polaridad Teoría Racionalidad Ilimitada

P2= Índice de Polaridad Teoría Racionalidad Limitada

P3= Índice de Polaridad Teoría Kepner-Tregoe

P4= Índice de Polaridad Teoría Vroom y Yetton

P5= Índice de Polaridad Teoría Decisiones Progresivas

E	ITT1	ITT2	ITT3	ITT4	ITT5	P1	P2	P3	P4	P5
P1	6.17	5.00	6.22	6.00	5.60	.08	-.17	.09	.04	-.04
P2	5.17	4.00	6.67	4.60	6.30	-.04	-.28	.28	-.16	.20
P3	5.33	4.30	6.78	6.00	6.70	-.10	-.32	.20	.04	.18
P4	4.67	4.90	6.67	5.00	5.60	-.15	-.10	.27	-.08	.05
P5	5.50	6.10	4.89	6.10	4.80	.00	.13	-.12	.13	-.14
P6	6.00	6.20	5.33	5.20	5.80	.06	.10	-.08	-.11	.02
P7	5.58	4.30	6.44	4.90	5.60	.05	-.22	.22	-.10	.05
P8	5.08	4.60	6.44	5.20	5.20	-.05	-.15	.24	-.02	-.02
P9	5.50	4.30	6.78	5.20	6.10	-.02	-.27	.25	-.08	.11
P10	5.00	5.30	4.11	5.60	4.50	.02	.08	-.16	.15	-.08
P11	5.83	5.30	3.44	5.30	4.60	.20	.08	-.30	.08	-.06
P12	6.08	5.50	5.89	5.10	6.10	.07	-.05	.03	-.13	.08
P13	5.33	4.60	6.56	5.40	5.10	-.01	-.17	.24	.00	-.06
P14	5.00	5.00	5.33	4.80	6.20	-.06	-.06	.01	-.10	.19
P15	5.00	4.50	6.56	5.20	5.80	-.09	-.19	.24	-.04	.08
P16	5.08	5.60	4.56	5.80	4.20	.01	.12	-.10	.16	-.18
P17	5.58	4.70	6.67	5.30	5.60	.00	-.18	.23	-.06	.01
P18	5.50	4.10	5.33	5.50	5.50	.07	-.23	.03	.07	.07
P19	5.58	5.00	5.22	5.30	4.30	.10	-.02	.03	.05	-.16

P20	3.83	5.00	4.56	3.10	4.40	-.07	.17	.08	-.22	.05
P21	4.25	4.40	5.00	4.30	3.90	-.03	.01	.13	-.01	-.10
P22	5.25	4.50	4.33	5.20	4.50	.10	-.05	-.09	.09	-.05
P23	3.83	4.00	5.44	4.20	5.60	-.16	-.13	.17	-.09	.21
P24	3.83	3.50	6.33	5.20	5.80	-.23	-.30	.29	.06	.18
P25	4.92	4.10	6.00	5.30	5.70	-.06	-.23	.17	.02	.10
P26	4.67	3.20	6.44	4.80	5.20	-.04	-.35	.33	-.01	.07
P27	5.42	3.70	6.00	5.40	5.60	.04	-.32	.16	.04	.08
P28	4.08	5.40	4.22	4.30	5.20	-.12	.16	-.09	-.07	.12
P29	5.17	5.60	6.44	5.60	6.10	-.13	-.04	.14	-.04	.07
P30	5.42	3.40	6.56	5.30	5.40	.04	-.38	.28	.02	.04
P31	5.33	5.00	4.22	5.30	4.60	.09	.02	-.14	.09	-.06
P32	4.00	4.10	4.00	4.00	3.70	.01	.03	.01	.01	-.05
P33	4.00	3.30	5.00	3.80	5.90	-.08	-.23	.13	-.13	.31
P34	4.67	4.60	4.67	4.60	5.80	-.04	-.06	-.04	-.06	.19
P35	5.08	6.30	4.44	5.70	4.80	-.04	.22	-.17	.09	-.10
P36	5.08	4.80	6.00	5.10	6.40	-.08	-.14	.11	-.08	.19
P37	5.67	4.30	6.44	3.70	6.40	.08	-.21	.24	-.33	.23
P38	5.50	4.40	6.56	5.00	5.50	.02	-.21	.24	-.08	.02
P39	5.25	4.80	4.33	4.40	4.60	.12	.03	-.07	-.06	-.02
P40	3.42	3.70	3.67	3.70	3.70	-.05	.01	.01	.01	.01
P41	3.17	3.10	4.00	3.00	4.20	-.07	-.08	.11	-.10	.15
P42	3.58	4.30	3.78	4.50	4.20	-.10	.05	-.06	.09	.03
P43	4.83	5.60	4.56	5.30	4.60	-.03	.13	-.09	.07	-.08
P44	5.08	5.20	5.00	6.20	5.00	-.04	-.02	-.06	.19	-.06
P45	4.92	4.50	4.56	5.70	5.20	-.01	-.10	-.09	.15	.05
P46	4.92	5.60	5.11	4.80	4.30	.00	.14	.03	-.03	-.13
P47	4.67	5.40	4.89	5.00	3.80	-.02	.14	.03	.05	-.20
P48	6.00	6.30	5.00	6.10	5.10	.06	.12	-.15	.08	-.13
P49	5.33	5.20	5.44	4.60	5.40	.03	.00	.05	-.12	.04
P50	5.00	5.10	4.11	5.20	4.70	.04	.06	-.15	.08	-.03
P51	3.42	3.80	3.56	3.70	3.40	-.03	.05	.00	.03	-.04
P52	5.67	4.30	5.67	5.10	6.30	.05	-.23	.05	-.06	.19
P53	5.42	4.80	5.22	5.10	4.20	.10	-.03	.06	.03	-.16
P54	3.75	4.20	3.44	4.10	4.10	-.04	.06	-.10	.04	.04

P66	5.08	5.70	5.56	5.30	5.70	-.08	.05	.02	-.03	.05
P56	5.42	4.60	6.11	4.50	5.50	.04	-.13	.18	-.15	.06
P57	5.08	5.80	5.89	4.40	4.30	.00	.15	.17	-.14	-.17
P58	5.50	4.90	5.78	5.10	5.00	.05	-.07	.11	-.03	-.05
58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE TIPICIDAD.

$$IT1 = P(1) + P(2) + \dots + P(j)/n$$

Dónde:

IT_i = índice de tipicidad i-ésimo enunciado

P(1) = puntuación asignada a este enunciado por el tendero 1

P(2) = puntuación asignada a este enunciado por el tendero 2

...

P(j) = puntuación asignada a este enunciado por el tendero J

n = tamaño de la muestra

PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO PARA EL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE POLARIDAD.

$$Pi(Tj) = [(ITi(j) - (ITi(2)+ITi(3)+\dots+IT(k)) / (k-1)] / A$$

Dónde:

P_i = índice de polaridad del i-ésimo enunciado en la teoría j

IT_i(j) = índice de tipicidad del i-ésimo enunciado en la teoría j

IT_i(2)+IT_i(3)+...+IT(k) = suma de los índices de tipicidad del i-ésimo enunciado en las otras teorías.

K = número de teorías bajo análisis.

A = valor máximo – valor mínimo de la escala.

Anexo 7. Ficha técnica y Cuestionario para tenderos síntesis de creencias

- **Diseño de la muestra**

Población de estudio	Tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla
Unidad del información	El tendero o dueño de la tienda
Tamaño de muestra	58
Tipo de muestreo	No aleatorio con fines específicos
Técnica de investigación	Cuestionario estructurado
Método	Encuesta ejecutiva
Encuestador	Estudiante de Octavo semestre de Administración de Empresas –periodo 2012-30
Fecha de estudio	Noviembre de 2012

- **Listado de las tiendas de barrio barranquilleras que formaron parte de la muestra**

#	NOMBRE DE LA TIENDA	DIRECCION DE LA TIENDA
1	SUPERMERCADO LA CAMPIÑA	cra 49D# 99-26 local 2
2	LA VIRGEN DEL CARMEN	calle 81#59-59
3	BARRPERECIOS	calle 90 # 58- 28
4	LA VIRGEN DEL CARMEN	calle 81#59-59
5	EL RETORNO	cll 83 # 42b1-43
6	CRISTAL	cll 85 # 56-32
7	LOS PINOS	call 70 #39-14
8	LA BRASILIA	cll 79 # 51-14
9	MERCADITO VILLA SANTOS	CALLE 98 No. 49C-91
10	LA FORTALEZA	CALLE 84 No. 42C - 13
11	TIENDA ROSNEY	cra 49D# 94-55
12	LA NUEVA ISLA	Cra 57# 74-120
13	LA ESQUINA AZUL	cra 20# 46-05
14	SUPERNORTE	cra 57#96-132
15	REVIVIR	calle74 # 49 - 59
16	COUNTRY LICORES	Calle 79 # 54b 09
17	ESCOLAR COLEGIO COLON	Calle 54 # 41 - 77
18	DELIGRACERY	calle 82#57-21
19	LA CASTELLANA	calle 98# 49D-118
20	AUTOSE4RVICIO MANNHATAN	cra 52b#90-161

21	EL BACANO DE LA 20	cra 20 # 45 E 90
22	AUTOSERVICIO DAZARETH	call 92 # 52-27
23	LA MONA	Call 30 # 44-58
24	MINIMERCADO J.R.	cra 47 # 85-125
25	LOS GLOBOS	cr 43 # 90-160
26	MERCADITO EL TABOR	cr 44 # 95a-09
27	TEQUENDAMA	cr 44 cll 79 esquina
28	LA MORENITA	cr 44 # 61-45
29	SAMOA	cra 52c#92-07
30	LECHE Y PAN	cra 52B#92-129
31	ISAMAR No. 1	clle 70B# 39-178
32	MONTECARLO	cra 57# 94-111
33	DONDE PEDRO	clle 74 cra 70
34	AUTOSERVICIO SPLENDY	cra 45 # 79-141
35	SUPERMERCADO CIUDAD JARDIN	clle 76 B#47F-122
36	TIENDA COUNTRY	clle 70# 56-71
37	LA BODEGUITA	cr 65#71-77
38	LAS DELICIAS	clle 69D#38B-81
39	LA RUEDA	clle 96#46-195
40	AUTOSERVICIO LA ROBLANITA	clle 85#51b-77
41	OKI DOKI	clle 82#56-42
42	TIENDA ZAPATOCA	cra 43#79-246
43	EL DIAMANTE	cra 76# 83-88
44	AUTOSERVICIO ALTOS DE RIOMAR	cra 46# 94-167 local 1
45	LA MEGA	cra 42F#90-137
46	SUPERTIENDA LA INA	calle 47 #21b - 04
47	LA RENOVACIÓN	calle 79 #73-09
48	EL GRAN DORADO	calle 77c # 87 04
49	LA ENTRADA TRIUNFAL	Cra74 # 38-44
50	EL LUCERO	CRA 53 # 33D-17
51	LAS VEGAS	Cra54 # 96-165
52	BRASILIA	Calle 79 # 51-26
53	LA NUEVECITA	CALLE 72 # 38-23
54	MERCADITO DE LA 58	Calle 58# 38-18
55	MERK'AJA	calle 87 # 77 c 95
56	LOS CONTINENTES	Calle 61 # 31-11

57	TIENDA A MERKAR	Calle 82# 58-78
58	TIENDA Y RESTAURANTE LA 79	calle 79 # 73 esq

• **Cuestionario estructurado aplicado a los tenderos barranquilleros**

ESTUDIO SOBRE TOMA DE DECISIONES

Cuestionario No. _____ Nombre del Encuestador _____
Nombre de la Tienda _____
Nombre del Tendero _____
Dirección _____ teléfono _____
Fecha de la encuesta _____

Somos estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Norte y en este momento estamos realizando una investigación de mercados sobre el fenómeno de la toma de decisiones gerenciales en los tenderos barranquilleros. Para llevar a cabo la investigación necesitamos de su valiosa colaboración.

Su tarea consiste en señalar su grado de acuerdo o desacuerdo con las frases que le voy a leer a continuación.

Lo que tiene que hacer es juzgar en qué medida se ajusta cada frase de esta lista a su propia opinión.

- Puntuará como 7 aquellas frases que correspondan fielmente a sus propias ideas.
- Puntuará con 1 aquellas frases que no correspondan en absoluto.
- Dará las puntuaciones intermedias 2, 3, 4, 5, o 6, a aquellas frases cuya correspondencia con las ideas no sea extrema.

En este cuadro aparece la escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Simplemente coloque un número de 1 a 7, en el cuadro que aparece a la derecha de cada frase, este número representa “*su propia opinión*”.

No.	Afirmación para evaluar el grado de acuerdo del tendero	Grado
1	Definitivamente cuando tomo decisiones gerenciales pienso en maximizar las ganancias monetarias porque creo que es lo mejor para mi tienda.	
2	Estoy convencido que uno debe seguir un proceso ordenado y lógico cuando se toman decisiones gerenciales.	
3	Creo que es necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	
4	Considero que cuando tomo una decisión me esfuerzo por identificar todas las posibles alternativas de solución.	
5	Yo pienso que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	
6	Soy de los que implemento inmediatamente una decisión cuando ya estoy seguro que es la mejor opción.	
7	Creo que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	
8	A mí me parece que uno debe estudiar todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	
9	Pienso que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	
10	Creo que cuando estoy frente a una situación difícil, me interesa el impacto de esta situación en el desempeño de mi tienda y de mi gente.	
11	Pienso en cómo, quién y cuándo resolver una situación que me preocupa.	
12	Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba.	
13	Para mí es importante saber el problema de decisión y su causa.	
14	La mayoría de las veces acostumbro a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	
15	Creo que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	
16	Cuando tomo decisiones siempre escojo la solución menos riesgosa para mi tienda.	
17	En mi proceso de decisión pido información a mis empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la tome yo solo.	
18	Me considero un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con mis colaboradores porque estoy seguro de llegar a la mejor decisión posible.	
19	Pienso que yo tomo solo las decisiones de mi empresa porque al final tengo la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	
20	En mi proceso de decisión sigo una rutina en la que primero reconozco que existe un problema y para su solución necesito tomar una	

	decisión.	
21	A mi parecer le dedico un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesito entender lo que está ocurriendo y por qué.	
22	Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras alternativas de solución.	
23	Me siento más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucho la opinión de un especialista.	
24	En mi toma de decisiones valoro la información complementaria a la que ya conseguí por mi cuenta.	
25	Yo evalúo toda la información que tengo para así saber que es lo más importante y lo menos importante.	
26	En mi toma de decisiones gerenciales necesito saber si estoy frente a un problema en ese momento.	
27	Soy un tendero que en mi proceso de decisión me dejo llevar de mi experiencia e intuición sin pretender la perfección.	
28	Creo que en mi proceso de decisión busco sin parar una solución hasta que encuentre aquella que me deje satisfecho.	
29	Pienso que acostumbro en mi toma de decisiones regresarme a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	
30	Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	
31	Muchas de las decisiones gerenciales que tomo en mi tienda están basadas gracias a mi experiencia.	
32	A mi parecer la decisión del surtido de mi tienda es mía y de los vendedores que me visitan pero sin dejarme influir por ellos.	
33	Pienso que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de mis proveedores.	
34	Generalmente no me fijo metas de ventas porque prefiero agradecer a Dios por el trabajo que tengo.	
35	Soy un tendero que analizo las cosas, es decir, las pienso, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre pienso antes de actuar.	
36	Me considero una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho.	

37	Creo que cuando me decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión.	
38	Pienso que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.	
39	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, pienso que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	
40	Para mí los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	
41	Siento que me da un poco de temor porque me gusta que las cosas estén bien hechas, tengo que analizarlas bien, y me da temor hasta cuando me decido.	

Firma del tendero

Anexo 8. Pruebas de significación asimetría y curtosis para distribuciones normales

Regla de decisión: eliminar si y solo si valor Z (ambos) mayor que 4

Enunciado	Asimetría	Error Estándar	Valor Z absoluto	Curtosis	Error estándar	Valor z absoluto	Decisión
1. Definitivamente cuando tomo decisiones gerenciales pienso en maximizar las ganancias monetarias porque creo que es lo mejor para mi tienda.	-2,117	,314	6,75	4,420	,618	7,15	1 Eliminado
2. Estoy convencido que uno debe seguir un proceso ordenado y lógico cuando se toman decisiones gerenciales.	-1,577	,314	5,03	2,601	,618	4,21	2 Eliminado
3. Creo que es necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	-1,103	,314	3,52	,103	,618	0,17	3 Aceptado
4. Considero que cuando tomo una decisión me esfuerzo por identificar todas las posibles alternativas de solución.	-1,025	,314	3,27	,519	,618	0,84	4 Aceptado
5. Yo pienso que es clave evaluar las consecuencias monetarias de cada una de las alternativas de solución.	-1,307	,314	4,17	2,185	,618	3,54	5 Eliminado
6. Soy de los que implemento inmediatamente una decisión cuando ya estoy seguro que es la mejor opción.	-1,247	,314	3,97	1,483	,618	2,40	6 Aceptado
7. Creo que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del	-,838	,314	2,67	-,339	,618	0,55	7 Aceptado

problema para darle una solución óptima.							
8. A mí me parece que uno debe estudiar todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	-,983	,314		,592	,618		8 Aceptado
9. Pienso que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	-,614	,314		-,702	,618		9 Aceptado
10. Creo que cuando estoy frente a una situación difícil, me interesa el impacto de esta situación en el desempeño de mi tienda y de mi gente.	-1,466	,314		2,649	,618		10 Eliminado
11. Pienso en cómo, quién y cuándo resolver una situación que me preocupa.	-1,326	,314		3,472	,618		11 Eliminado
12. Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba.	-,772	,314		,257	,618		12 Aceptado
13. Para mí es importante saber el problema de decisión y su causa.	-1,726	,314		3,511	,618		13 Eliminado
14. La mayoría de las veces acostumbro a analizar los problemas y su gravedad para luego resolverlos y evitar que estos se repitan.	-1,407	,314		2,832	,618		14 Eliminado
15. Creo que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	-,850	,314		-,385	,618		15 Aceptado

16. Cuando tomo decisiones siempre escojo la solución menos riesgosa para mi tienda.	-1,483	,314	4,73	1,649	,618	2,67	16 Eliminado
17. En mi proceso de decisión pido información a mis empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la tome yo solo.	-,623	,314	1,98	-,732	,618	1,18	17 Aceptado
18. Me considero un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con mis colaboradores porque estoy seguro de llegar a la mejor decisión posible.	-,519	,314	1,65	-,930	,618	1,51	18 Aceptado
19. Pienso que yo tomo solo las decisiones de mi empresa porque al final tengo la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	-1,119	,314	3,57	,021	,618	0,03	19 Aceptado
20. En mi proceso de decisión sigo una rutina en la que primero reconozco que existe un problema y para su solución necesito tomar una decisión.	-1,285	,314	4,09	1,891	,618	3,06	20 Eliminado
21. A mi parecer le dedico un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesito entender lo que está ocurriendo y por qué.	-,642	,314	2,05	,011	,618	0,02	21 Aceptado
22. Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras	-,337	,314	1,07	-,943	,618	1,53	22 Aceptado

alternativas de solución.							
23. Me siento más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucho la opinión de un especialista.	-,519	,314		-,738	,618		23 Aceptado
			1,66			1,19	
24. En mi toma de decisiones valoro la información complementaria a la que ya conseguí por mi cuenta.	-,913	,314		,342	,618		24 Aceptado
			2,91			0,55	
25. Yo evalúo toda la información que tengo para así saber que es lo más importante y lo menos importante.	-1,257	,314		1,728	,618		25 Eliminado
			4,01			2,80	
26. En mi toma de decisiones gerenciales necesito saber si estoy frente a un problema en ese momento.	-1,457	,314		1,551	,618		26 Eliminado
			4,65			2,51	
27. Soy un tendero que en mi proceso de decisión me deja llevar de mi experiencia e intuición sin pretender la perfección.	-1,000	,314		,525	,618		27 Aceptado
			3,19			0,85	
28. Creo que en mi proceso de decisión busco sin parar una solución hasta que encuentre aquella que me deje satisfecho.	-1,247	,314		1,223	,618		28 Aceptado
			3,97			1,98	
29. Pienso que acostumbro en mi toma de decisiones regresarme a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	-,973	,314		,674	,618		29 Aceptado
			3,10			1,09	
30. Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	-,737	,314		-,501	,618		30 Aceptado
			2,35			0,81	

31. Muchas de las decisiones gerenciales que tomo en mi tienda están basadas gracias a mi experiencia.	-1,830	,314		3,733	,618		31 Eliminado
			5,83			6,04	
32. A mi parecer la decisión del surtido de mi tienda es mía y de los vendedores que me visitan pero sin dejarme influir por ellos.	-,804	,314		-,468	,618		32 Aceptado
			2,56			0,76	
33. Pienso que la decisión de vender productos nuevos depende de la ayuda de mis proveedores.	-1,450	,314		1,588	,618		33 Eliminado
			4,62			2,57	
34. Generalmente no me fijo metas de ventas porque prefiero agradecer a Dios por el trabajo que tengo.	-,204	,314		-1,521	,618		34 Aceptado
			0,65			2,46	
35. Soy un tendero que analizo las cosas, es decir, las pienso, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre pienso antes de actuar.	-,774	,314		-,681	,618		35 Aceptado
			2,47			1,10	
36. Me considero una persona arriesgada porque abrir un negocio como la tienda significa arriesgar mucho.	-1,543	,314		2,793	,618		36 Eliminado
			4,92			4,52	
37. Creo que cuando se decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión.	-,814	,314		,313	,618		37 Aceptado
			2,60			0,51	
38. Pienso que la toma de decisiones se aprende tratando a las personas a través del negocio.	-1,815	,314		4,917	,618		38 Eliminado
			5,78			7,95	

39. En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, pienso que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	-1,116	,314		,722	,618		39 Aceptado
			3,56			1,17	
40. Para mí los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	-1,207	,314		,820	,618		40 Aceptado
			3,85			1,33	
41. Siento que me da un poco de temor porque me gusta que las cosas estén bien hechas, tengo que analizarlas bien, y me da temor hasta cuando me decido.	-,667	,314		-,748	,618		41 Aceptado
			2,13			1,21	

Anexo 9. Código de los Tendersos y su frecuencia de enunciados según nivel de acuerdo

Regla de decisión para excluir tenderos extremos: mínimo 30 enunciados con nivel de acuerdo igual a 7.

Tablas de frecuencias de los enunciados en cada tendero				Decision
1. Tendero 001				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	2	4,9		
4,00	12	29,3		
5,00	10	24,4		
6,00	11	26,8		
7,00	6	14,6		
Total	41	100,0		
2. Tendero 002				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	1	2,4		
4,00	3	7,3		
5,00	9	22,0		
6,00	17	41,5		
7,00	11	26,8		
Total	41	100,0		

3. Tendero 003				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	3	7,3	
	3,00	2	4,9	
	5,00	3	7,3	
	6,00	11	26,8	
	7,00	22	53,7	
	Total	41	100,0	

4. Tendero 004				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	2	4,9	
	4,00	2	4,9	
	5,00	3	7,3	
	6,00	23	56,1	
	7,00	11	26,8	
	Total	41	100,0	

5. Tendero 005				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	2,00	6	14,6	
	3,00	6	14,6	
	4,00	12	29,3	
	5,00	4	9,8	
	6,00	10	24,4	
	7,00	3	7,3	
	Total	41	100,0	

6. Tendero 006				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	2	4,9		
4,00	4	9,8		
5,00	8	19,5		
6,00	15	36,6		
7,00	12	29,3		
Total	41	100,0		

7. Tendero 007				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	6	14,6		
3,00	3	7,3		
4,00	9	22,0		
5,00	6	14,6		
6,00	13	31,7		
7,00	4	9,8		
Total	41	100,0		

8. Tendero 008				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	2	4,9		
3,00	5	12,2		
4,00	7	17,1		
5,00	16	39,0		
6,00	4	9,8		
7,00	7	17,1		
Total	41	100,0		

9. Tendero 009				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	1	2,4	
	2,00	4	9,8	
	3,00	1	2,4	
	4,00	2	4,9	
	5,00	1	2,4	
	6,00	13	31,7	
	7,00	19	46,3	
	Total	41	100,0	

10. Tendero 010				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	4,00	1	2,4	
	5,00	6	14,6	
	6,00	22	53,7	
	7,00	12	29,3	
	Total	41	100,0	

11. Tendero 011				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	8	19,5	
	2,00	1	2,4	
	3,00	3	7,3	
	4,00	5	12,2	
	5,00	7	17,1	
	6,00	10	24,4	
	7,00	7	17,1	
	Total	41	100,0	

12. Tendero 012			
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
1,00	4	9,8	
2,00	6	14,6	
3,00	2	4,9	
4,00	11	26,8	
6,00	2	4,9	
7,00	16	39,0	
Total	41	100,0	

13. Tendero 013			
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	Acceptado
2,00	1	2,4	
3,00	2	4,9	
5,00	10	24,4	
6,00	17	41,5	
7,00	11	26,8	
Total	41	100,0	

14. Tendero 014			
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	Acceptado
1,00	1	2,4	
3,00	1	2,4	
4,00	6	14,6	
5,00	8	19,5	
6,00	13	31,7	
7,00	12	29,3	
Total	41	100,0	

15. Tendero 015				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	2,00	3	7,3	
	5,00	1	2,4	
	6,00	29	70,7	
	7,00	8	19,5	
	Total	41	100,0	

16. Tendero 016				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	8	19,5	
	5,00	3	7,3	
	6,00	1	2,4	
	7,00	29	70,7	
	Total	41	100,0	

17. Tendero 017				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	1	2,4	
	2,00	2	4,9	
	3,00	2	4,9	
	5,00	9	22,0	
	6,00	11	26,8	
	7,00	16	39,0	
	Total	41	100,0	

18. Tendero 018				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	1	2,4		
4,00	5	12,2		
5,00	11	26,8		
6,00	18	43,9		
7,00	6	14,6		
Total	41	100,0		

19. Tendero 019				Excluido
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	1	2,4		
5,00	4	9,8		
6,00	1	2,4		
7,00	35	85,4		
Total	41	100,0		

20. Tendero 020				Excluido
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	4	9,8		
3,00	1	2,4		
4,00	1	2,4		
6,00	1	2,4		
7,00	34	82,9		
Total	41	100,0		

21. Tendero 021				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	1	2,4		
2,00	1	2,4		
3,00	1	2,4		
4,00	5	12,2		
5,00	4	9,8		
6,00	7	17,1		
7,00	22	53,7		
Total	41	100,0		

22. Tendero 022				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	1	2,4		
3,00	1	2,4		
4,00	8	19,5		
5,00	6	14,6		
6,00	14	34,1		
7,00	11	26,8		
Total	41	100,0		

23. Tendero 023				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	2	4,9		
3,00	1	2,4		
4,00	4	9,8		
5,00	3	7,3		
6,00	9	22,0		
7,00	22	53,7		
Total	41	100,0		

24. Tendero 024				
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	5	12,2		
4,00	3	7,3		
5,00	4	9,8		
6,00	11	26,8		
7,00	18	43,9		
Total	41	100,0		

25. Tendero 025				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	1	2,4		
2,00	2	4,9		
4,00	13	31,7		
5,00	1	2,4		
6,00	11	26,8		
7,00	13	31,7		
Total	41	100,0		

26. Tendero 026				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	10	24,4		
2,00	1	2,4		
6,00	7	17,1		
7,00	23	56,1		
Total	41	100,0		

27. Tendero 027				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	2	4,9		
4,00	2	4,9		
5,00	16	39,0		
6,00	14	34,1		
7,00	7	17,1		
Total	41	100,0		

28. Tendero 028				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	2	4,9		
3,00	4	9,8		
4,00	7	17,1		
5,00	3	7,3		
6,00	24	58,5		
7,00	1	2,4		
Total	41	100,0		

29. Tendero 029				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	3	7,3		
3,00	2	4,9		
4,00	3	7,3		
5,00	13	31,7		
6,00	8	19,5		
7,00	12	29,3		
Total	41	100,0		

30. Tendero 030				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
5,00	7	17,1		
6,00	21	51,2		
7,00	13	31,7		
Total	41	100,0		

31. Tendero 031				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	6	14,6		
3,00	6	14,6		
4,00	12	29,3		
5,00	4	9,8		
6,00	10	24,4		
7,00	3	7,3		
Total	41	100,0		

32. Tendero 032				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	2	4,9		
3,00	2	4,9		
4,00	4	9,8		
5,00	10	24,4		
6,00	10	24,4		
7,00	13	31,7		
Total	41	100,0		

33. Tendero 033				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	3	7,3		
3,00	4	9,8		
4,00	9	22,0		
5,00	18	43,9		
6,00	3	7,3		
7,00	4	9,8		
Total	41	100,0		

34. Tendero 034				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	3	7,3		
3,00	3	7,3		
4,00	3	7,3		
5,00	6	14,6		
6,00	11	26,8		
7,00	15	36,6		
Total	41	100,0		

35. Tendero 035				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	3	7,3		
3,00	1	2,4		
4,00	5	12,2		
5,00	6	14,6		
6,00	21	51,2		
7,00	5	12,2		
Total	41	100,0		

36. Tendero 036				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	1	2,4		
2,00	3	7,3		
4,00	2	4,9		
5,00	9	22,0		
6,00	13	31,7		
7,00	13	31,7		
Total	41	100,0		

37. Tendero 037				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	1	2,4		
4,00	2	4,9		
5,00	9	22,0		
6,00	21	51,2		
7,00	8	19,5		
Total	41	100,0		

38. Tendero 038				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	5	12,2		
3,00	3	7,3		
4,00	2	4,9		
5,00	23	56,1		
6,00	8	19,5		
Total	41	100,0		

39. Tendero 039				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	2	4,9	
	4,00	3	7,3	
	5,00	8	19,5	
	6,00	12	29,3	
	7,00	16	39,0	
	Total	41	100,0	
40. Tendero 040				Excluido
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	3	7,3	
	4,00	5	12,2	
	5,00	2	4,9	
	6,00	1	2,4	
	7,00	30	73,2	
	Total	41	100,0	
41. Tendero 041				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	2	4,9	
	2,00	2	4,9	
	3,00	3	7,3	
	4,00	11	26,8	
	5,00	7	17,1	
	6,00	13	31,7	
	7,00	3	7,3	
	Total	41	100,0	

42. Tendero 042				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	3	7,3	
	2,00	2	4,9	
	4,00	4	9,8	
	5,00	6	14,6	
	6,00	1	2,4	
	7,00	25	61,0	
	Total	41	100,0	

43. Tendero 043				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	3,00	2	4,9	
	5,00	4	9,8	
	6,00	8	19,5	
	7,00	27	65,9	
	Total	41	100,0	

44. Tendero 044				Excluido
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	1,00	7	17,1	
	6,00	4	9,8	
	7,00	30	73,2	
	Total	41	100,0	

45. Tendero 045				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	7	17,1		
2,00	3	7,3		
3,00	2	4,9		
4,00	5	12,2		
5,00	10	24,4		
6,00	9	22,0		
7,00	5	12,2		
Total	41	100,0		

46. Tendero 046				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	5	12,2		
4,00	2	4,9		
5,00	3	7,3		
6,00	16	39,0		
7,00	15	36,6		
Total	41	100,0		

47. Tendero 047				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
2,00	1	2,4		
3,00	7	17,1		
4,00	13	31,7		
5,00	9	22,0		
6,00	7	17,1		
7,00	4	9,8		
Total	41	100,0		

48. Tendero 048				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	3,00	3	7,3	
	4,00	10	24,4	
	5,00	19	46,3	
	6,00	9	22,0	
	Total	41	100,0	

49. Tendero 049				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	3,00	1	2,4	
	4,00	2	4,9	
	5,00	9	22,0	
	6,00	20	48,8	
	7,00	9	22,0	
	Total	41	100,0	

50. Tendero 050				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	3,00	2	4,9	
	4,00	2	4,9	
	5,00	16	39,0	
	6,00	15	36,6	
	7,00	6	14,6	
	Total	41	100,0	

51. Tendero 051				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	2	4,9		
4,00	10	24,4		
5,00	11	26,8		
6,00	10	24,4		
7,00	8	19,5		
Total	41	100,0		

52. Tendero 052				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	5	12,2		
2,00	1	2,4		
4,00	4	9,8		
5,00	3	7,3		
6,00	7	17,1		
7,00	21	51,2		
Total	41	100,0		

53. Tendero 053				Excluido
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
4,00	1	2,4		
5,00	2	4,9		
6,00	2	4,9		
7,00	36	87,8		
Total	41	100,0		

54. Tendero 054				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
1,00	8	19,5		
2,00	3	7,3		
3,00	1	2,4		
4,00	4	9,8		
5,00	4	9,8		
6,00	1	2,4		
7,00	20	48,8		
Total	41	100,0		

55. Tendero 055				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
3,00	3	7,3		
5,00	11	26,8		
6,00	19	46,3		
7,00	8	19,5		
Total	41	100,0		

56. Tendero 056				Aceptado
Nivel de acuerdo	Número de enunciados	Porcentaje de enunciados		
5,00	6	14,6		
6,00	20	48,8		
7,00	15	36,6		
Total	41	100,0		

57. Tendero 057				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	5,00	7	17,1	
	6,00	18	43,9	
	7,00	16	39,0	
	Total	41	100,0	
58. Tendero 058				Aceptado
Nivel de acuerdo		Número de enunciados	Porcentaje de enunciados	
	2,00	1	2,4	
	3,00	7	17,1	
	4,00	13	31,7	
	5,00	9	22,0	
	6,00	7	17,1	
	7,00	4	9,8	
	Total	41	100,0	

Anexo 10. Análisis factorial teorías toma de decisiones

RESULTADOS SPSS

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,519
Prueba de Chi-cuadrado aproximado	575,095
esfericidad de Bartlett	
gl	325
Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Creo que es necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	1,000	,292
Considero que cuando tomo una decisión me esfuerzo por identificar todas las posibles alternativas de solución.	1,000	,546
Soy de los que implemento inmediatamente una decisión cuando ya estoy seguro que es la mejor opción.	1,000	,515
Creo que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución óptima.	1,000	,574
A mí me parece que uno debe estudiar todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	1,000	,758
Pienso que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	1,000	,695
Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba.	1,000	,724
Creo que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.	1,000	,676
En mi proceso de decisión pido información a mis empleados de lo que está ocurriendo aunque la decisión definitiva la tome yo solo.	1,000	,555
Me considero un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con mis colaboradores porque estoy seguro de llegar a la mejor decisión posible.	1,000	,684
Pienso que yo tomo solo las decisiones de mi empresa porque al final tengo la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.	1,000	,648
A mi parecer le dedico un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesito entender lo que está ocurriendo y por qué.	1,000	,665

Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras alternativas de solución.	1,000	,731
Me siento más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucho la opinión de un especialista.	1,000	,574
En mi toma de decisiones valoro la información complementaria a la que ya conseguí por mi cuenta.	1,000	,630
Soy un tendero que en mi proceso de decisión me deja llevar de mi experiencia e intuición sin pretender la perfección.	1,000	,459
Creo que en mi proceso de decisión busco sin parar una solución hasta que encuentre aquella que me deje satisfecho.	1,000	,277
Pienso que acostumbro en mi toma de decisiones regresarme a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.	1,000	,527
Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.	1,000	,720
A mi parecer la decisión del surtido de mi tienda es mía y de los vendedores que me visitan pero sin dejarme influir por ellos.	1,000	,472
Generalmente no me fijo metas de ventas porque prefiero agradecer a Dios por el trabajo que tengo.	1,000	,651
Soy un tendero que analizo las cosas, es decir, las pienso, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre pienso antes de actuar.	1,000	,611
Creo que cuando se decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión.	1,000	,714
En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, pienso que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".	1,000	,245
Para mí los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.	1,000	,654
Siento que me da un poco de temor porque me gusta que las cosas estén bien hechas, tengo que analizarlas bien, y me da temor hasta cuando me decido.	1,000	,801

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,506	17,330	17,330	4,506	17,330	17,330	3,640	14,000	14,000
2	3,717	14,296	31,626	3,717	14,296	31,626	3,179	12,227	26,227
3	2,718	10,453	42,080	2,718	10,453	42,080	2,438	9,376	35,603
4	1,636	6,294	48,373	1,636	6,294	48,373	2,302	8,853	44,456
5	1,516	5,832	54,205	1,516	5,832	54,205	2,113	8,128	52,584
6	1,303	5,013	59,218	1,303	5,013	59,218	1,725	6,634	59,218
7	1,159	4,457	63,675						
8	1,133	4,358	68,032						
9	1,087	4,181	72,214						
10	,969	3,728	75,942						
11	,857	3,297	79,239						
12	,760	2,924	82,163						
13	,713	2,744	84,907						
14	,598	2,301	87,208						
15	,548	2,106	89,314						
16	,518	1,992	91,306						
17	,435	1,673	92,978						
18	,368	1,416	94,395						
19	,297	1,142	95,537						
20	,281	1,079	96,616						
21	,229	,882	97,498						
22	,189	,726	98,223						
23	,171	,658	98,882						
24	,130	,500	99,382						
25	,085	,326	99,708						
26	,076	,292	100,000						

		Rotated Component Matrix ^a					
		FACTORES					
ENUNCIADO		1	2	3	4	5	6
P8-T1	A mí me parece que uno debe estudiar todas las alternativas para estar seguro de elegir la mejor.	,818					
P9-T1	Pienso que uno debe evaluar hasta el último detalle para saber qué es lo mejor y qué es lo que necesita realmente la tienda.	,791					
P7-T1	Creo que en un proceso de decisión hay que llegar a la raíz del problema para darle una solución	,749					

	óptima.						
P4-T1	Considero que cuando tomo una decisión me esfuerzo por identificar todas las posibles alternativas de solución.	,637					
P3-T1	Creo que es necesario tener claro el problema que hay que resolver cuando se toma una decisión.	,465					
P6-T1	Soy de los que implemento inmediatamente una decisión cuando ya estoy seguro que es la mejor opción.	,412					
P28-T2	Creo que en mi proceso de decisión busco sin parar una solución hasta que encuentre aquella que me deje satisfecho.	,324					
P41.TT	Siento que me da un poco de temor porque me gusta que las cosas estén bien hechas, tengo que analizarlas bien, y me da temor hasta cuando me decido.		,835				
P37-TT	Creo que cuando se decido por un proveedor nuevo es más por confianza en mí mismo que por certeza en la decisión.		,796				
P40-TT	Para mí los grandes problemas son situaciones difíciles de resolver porque le generan preocupación y que hay que buscar solución rápida.		,744				
P34-TT	Generalmente no me fijo metas de ventas porque prefiero agradecer a Dios por el trabajo que tengo.		,612				

P32-TT	A mi parecer la decisión del surtido de mi tienda es mía y de los vendedores que me visitan pero sin dejarme influir por ellos.		,570				
P12-T3	Cuando identifico un problema de decisión es porque descubrí que los resultados logrados hasta ahora están por debajo de lo que yo esperaba.			,774			
P22-T5	Considero que soy de los que acudo a mis proveedores y algunos clientes quienes también me ayudan con otras alternativas de solución.			,697			
P23-T5	Me siento más seguro de tomar una decisión correcta cuando escucho la opinión de un especialista.			,614			
P27-T2	Soy un tendero que en mi proceso de decisión me deja llevar de mi experiencia e intuición sin pretender la perfección.			-,586			
P24-T5	En mi toma de decisiones valoro la información complementaria a la que ya conseguí por mi cuenta.				,779		
P15-T3	Creo que en la toma de decisiones hay que anticiparse a futuros problemas que podrían presentarse.				,668		
P21-T5	A mi parecer le dedico un gran esfuerzo en comprender un problema de decisión ya que necesito entender lo que está ocurriendo y por qué.				,604		
P17-T4	En mi proceso de decisión pido información a mis empleados de lo que está					-,661	

	ocurriendo aunque la decisión definitiva la tome yo solo.						
P19-T4	Pienso que yo tomo solo las decisiones de mi empresa porque al final tengo la gran responsabilidad de decidir qué es lo que se va a hacer.					,656	
P18-T4	Me considero un tendero que toma las decisiones gerenciales en grupo con mis colaboradores porque estoy seguro de llegar a la mejor decisión posible.					-,634	
P39-T1	En la decisión de comprarle a un nuevo proveedor, pienso que haría un estudio primero, "porque a veces le pintan pajaritos a uno".					,341	
P30-T2	Soy de los tenderos que añora las buenas decisiones que se tomaron en el pasado.						,756
P35-TT	Soy un tendero que analizo las cosas, es decir, las pienso, especialmente cuando es una decisión muy seria, siempre pienso antes de actuar.						-,625
P29-T2	Pienso que acostumbro en mi toma de decisiones regresarme a soluciones del pasado sin dejar de lado la situación actual.						,467
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 10 iterations.							

Anexo 11. Análisis Cluster Gestión Comercial

RESULTADOS SPSS

Conglomerados jerárquicos

Resumen del procesamiento de los casos ^{a, b}

Tiendas investigadas					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
53	100.0	0	.0	53	100.0

a. distancia euclídea al cuadrado usada

b. Vinculación de Ward

Historial de conglomeración (vinculación de Ward)

Etapa	Conglomerado que se combinan		Coeficientes	Etapa en la que el conglomerado aparece por primera vez		Próxima etapa
	Conglomerado 1	Conglomerado 2		Conglomerado 1	Conglomerado 2	
1	25	46	.000	0	0	19
2	6	29	.000	0	0	31
3	28	51	1.500	0	0	11
4	5	52	4.000	0	0	10
5	17	26	7.500	0	0	31
6	35	37	11.500	0	0	10
7	7	19	15.500	0	0	36
8	43	53	20.000	0	0	45
9	36	45	24.500	0	0	19
10	5	35	29.250	4	6	21
11	11	28	34.417	0	3	21
12	2	22	39.917	0	0	23
13	3	14	45.417	0	0	17
14	9	30	51.417	0	0	25
15	16	50	58.417	0	0	42
16	27	40	65.417	0	0	18
17	3	47	73.917	13	0	34
18	21	27	82.917	0	16	39
19	25	36	92.167	1	9	35

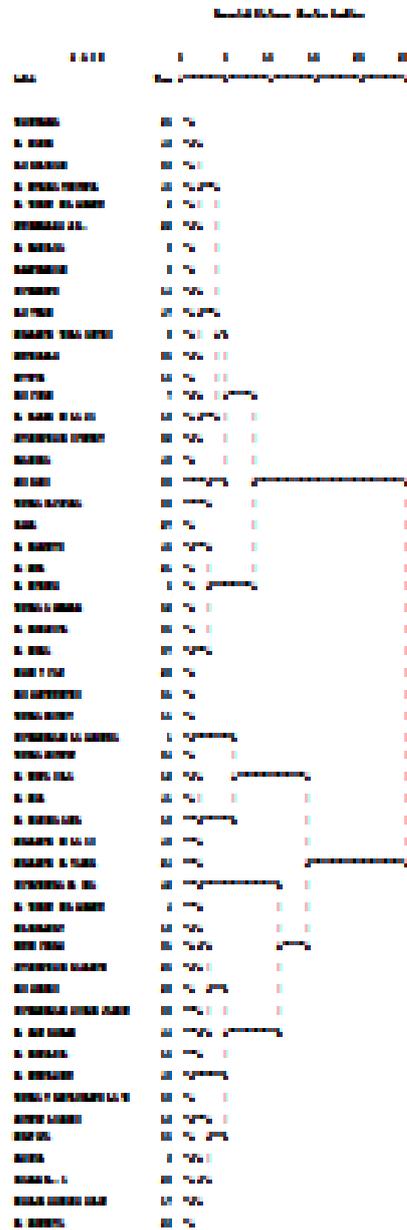
20	32	48	102.167	0	0	36
21	5	11	112.250	10	11	39
22	18	31	122.750	0	0	32
23	2	8	133.250	12	0	35
24	20	23	144.250	0	0	32
25	9	15	156.250	14	0	34
26	12	41	168.750	0	0	30
27	1	34	181.250	0	0	48
28	33	44	195.750	0	0	37
29	24	42	211.750	0	0	38
30	12	13	228.583	26	0	33
31	6	17	249.333	2	5	42
32	18	20	270.583	22	24	40
33	12	49	292.000	30	0	48
34	3	9	313.667	17	25	43
35	2	25	335.631	23	19	43
36	7	32	358.631	7	20	44
37	10	33	382.131	0	28	40
38	4	24	407.464	0	29	50
39	5	21	434.764	21	18	49
40	10	18	468.871	37	32	46
41	38	39	503.871	0	0	47
42	6	16	540.121	31	15	45
43	2	3	580.125	35	34	44
44	2	7	631.270	43	36	47
45	6	43	684.270	42	8	46
46	6	10	744.146	45	40	50
47	2	38	806.775	44	41	49
48	1	12	877.525	27	33	51
49	2	5	975.067	47	39	52
50	4	6	1105.833	38	46	51
51	1	4	1283.708	48	50	52
52	1	2	1604.340	51	49	0

Conglomerado de pertenencia

Tienda investigada	2 conglomerados
1: SUPERMERCADO LA CAMPIÑA	1
2: LA VIRGEN DEL CARMEN	2
3: BARRPERECIOS	2
4: LA VIRGEN DEL CARMEN	1
5: EL RETORNO	2
6: CRISTAL	1
7: LOS PINOS	2
8: LA BRASILIA	2
9: MERCADITO VILLA SANTOS	2
10: LA FORTALEZA	1
11: TIENDA ROSNEY	2
12: LA NUEVA ISLA	1
13: LA ESQUINA AZUL	1
14: SUPERNORTE	2
15: REVIVIR	2
16: COUNTRY LICORES	1
17: ESCOLAR COLEGIO COLON	1
18: DELIGRACERY	1
19: EL BACANO DE LA 20	2
20: AUTOSERVICIO DAZARETH	1
21: LA MONA	2
22: MINIMERCADO J.R.	2
23: LOS GLOBOS	1
24: MERCADITO EL TABOR	1
25: TEQUENDAMA	2
26: LA MORENITA	1
27: SAMOA	2
28: LECHE Y PAN	2
29: ISAMAR No. 1	1
30: MONTECARLO	2
31: DONDE PEDRO	1

32:AUTOSERVICIO SPLENDY	2
33:SUPERMERCADO CIUDAD JARDIN	1
34:TIENDA COUNTRY	1
35:LA BODEGUITA	2
36:LAS DELICIAS	2
37:LA RUEDA	2
38:OKI DOKI	2
39:TIENDA ZAPATOCA	2
40:EL DIAMANTE	2
41:LA MEGA	1
42:SUPERTIENDA LA INA	1
43:LA RENOVACIÓN	1
44:EL GRAN DORADO	1
45:LA ENTRADA TRIUNFAL	2
46:EL LUCERO	2
47:LAS VEGAS	2
48:BRASILIA	2
49:MERCADITO DE LA 58	1
50:MERK'AJA	1
51:LOS CONTINENTES	2
52:TIENDA A MERKAR	2
53:TIENDA Y RESTAURANTE LA 79	1

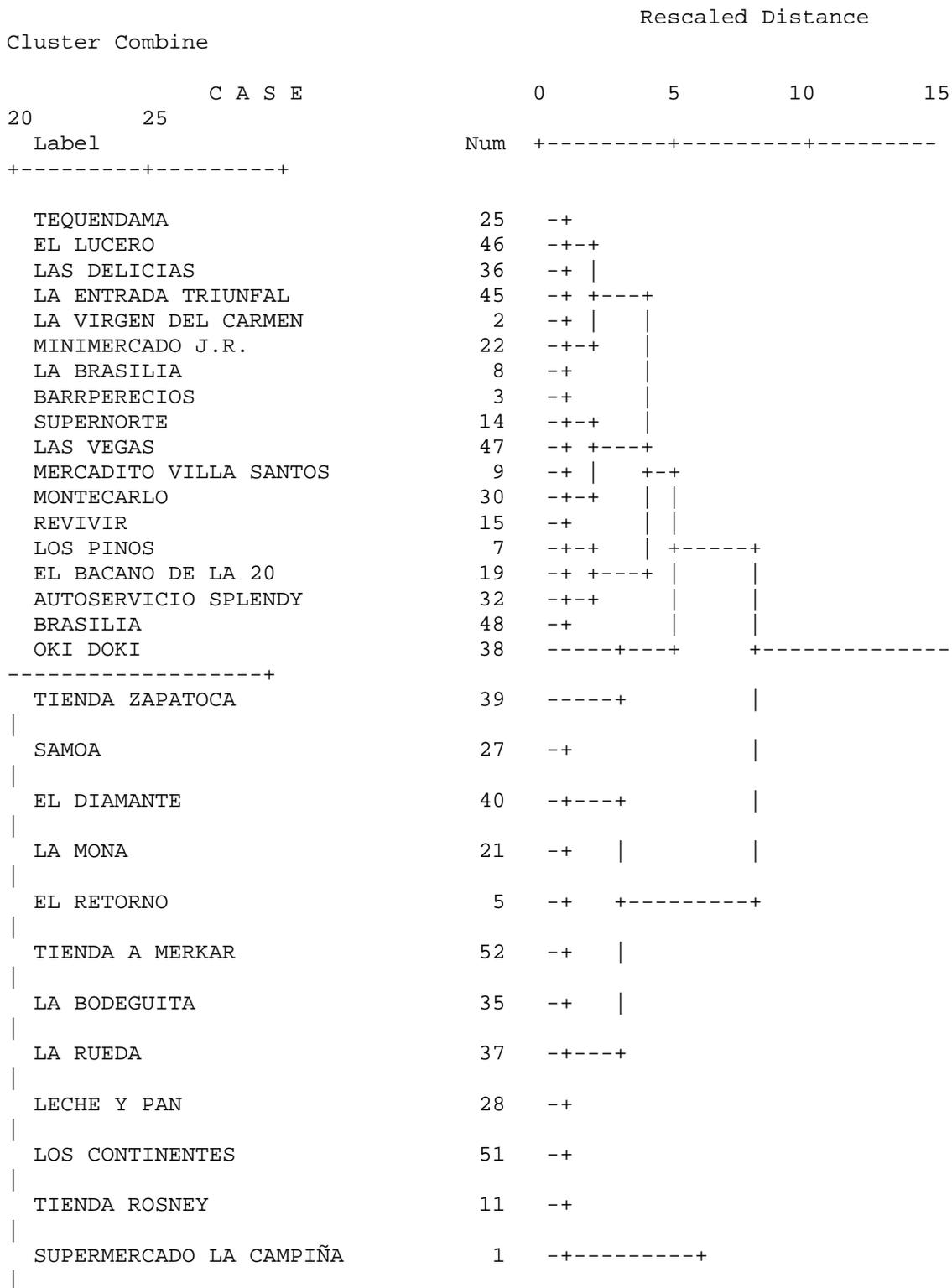
Dendograma tamaño reducido



Dendograma tamaño original

H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S

Dendrogram using Ward Method



Anexos

TIENDA COUNTRY	34	--+		
LA NUEVA ISLA	12	---+	+-----+	
LA MEGA	41	--+		
LA ESQUINA AZUL	13	---+-----+		
MERCADITO DE LA 58	49	---+		
MERCADITO EL TABOR	24	---+		---
-----+				
SUPERTIENDA LA INA	42	---+-----+		
LA VIRGEN DEL CARMEN	4	---+		
DELIGRACERY	18	---+		
DONDE PEDRO	31	--+ ++		+-----+
AUTOSERVICIO DAZARETH	20	---+		
LOS GLOBOS	23	--+ +-----+		
SUPERMERCADO CIUDAD JARDIN	33	---+		
EL GRAN DORADO	44	---++	+-----+	
LA FORTALEZA	10	---+		
LA RENOVACIÓN	43	---+-----+		
TIENDA Y RESTAURANTE LA 79	53	--+		
COUNTRY LICORES	16	---+-----+		
MERK'AJA	50	--+ +-----+		
CRISTAL	6	---+		
ISAMAR No. 1	29	--+ ++		
ESCOLAR COLEGIO COLON	17	---+		
LA MORENITA	26	--+		

Anexo 12. Análisis Discriminante Gestión Comercial y Teorías Implícitas

RESULTADOS SPSS

Estadísticos de grupo

PERFIL DEL TENDERO		Media	Desv. típ.	N válido (según lista)	
				No ponderados	Ponderados
POSITIVISTA	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	5.0654	.56656	24	24.000
	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	4.6205	.50517	24	24.000
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	5.0705	.69742	24	24.000
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	4.8185	.59418	24	24.000
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	4.7123	.61789	24	24.000
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	4.8384	.63812	24	24.000
DESCONFIADO	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	4.9459	.56564	29	29.000
	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	5.3141	.39379	29	29.000
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	4.9417	.42779	29	29.000
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	5.1502	.49873	29	29.000
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	5.2381	.38345	29	29.000
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	5.1337	.46362	29	29.000
	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	5.0000	.56380	53	53.000
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	5.0000	.56380	53	53.000
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	5.0000	.56380	53	53.000
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	5.0000	.56380	53	53.000
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	5.0000	.56380	53	53.000

Pruebas de igualdad de las medias de los grupos

	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	.989	.586	1	51	.448
TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	.618	31.554	1	51	.000
TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	.987	.682	1	51	.413
TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.913	4.884	1	51	.032
TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.780	14.357	1	51	.000
TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.931	3.797	1	51	.057

Prueba de Box sobre la igualdad de las matrices de covarianza**Logaritmo de los determinantes**

PERFIL DEL TENDERO	Rango	Logaritmo del determinante
POSITIVISTA	4	-5.017
DESCONFIADO	4	-8.158
Intra-grupos combinada	4	-5.928

Los rangos y logaritmos naturales de los determinantes impresos son los de las matrices de covarianzas de los grupos.

Resultados de la prueba

M de Box	41.503
F Aprox.	3.792
gl1	10
gl2	11426.007
Sig.	.000

Contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianzas poblacionales son iguales.

Estadísticos por pasos

Variables introducidas/excluidas^{a,b,c,d}

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
						F exacta			
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	.618	1	1	51.000	31.554	1	51.000	.000
2	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.398	2	1	51.000	37.798	2	50.000	.000
3	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.311	3	1	51.000	36.235	3	49.000	.000
4	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.241	4	1	51.000	37.708	4	48.000	.000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

- El número máximo de pasos es 12.
- La significación máxima de F para entrar es .05.
- La significación mínima de F para salir es .10.
- El nivel de F, la tolerancia o el VIN son insuficientes para continuar los cálculos.

Variables en el análisis

	Paso	Tolerancia	Sig. de F para salir	Lambda de Wilks
1	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	1.000	.000	
2	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	.826	.000	.780
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.826	.000	.618
3	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	.726	.000	.693
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.751	.000	.530
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.855	.001	.398
4	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	.627	.000	.624
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.671	.000	.461
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.805	.000	.329
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.835	.001	.311

Variables no incluidas en el análisis

Paso		Tolerancia	Tolerancia mín.	Sig. de F para entrar	Lambda de Wilks
0	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	1.000	1.000	.448	.989
	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	1.000	1.000	.000	.618
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	1.000	1.000	.413	.987
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	1.000	1.000	.032	.913
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	1.000	1.000	.000	.780
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	1.000	1.000	.057	.931
1	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	.993	.993	.338	.606
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	.992	.992	.301	.605
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.941	.941	.006	.530
	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.826	.826	.000	.398
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.954	.954	.015	.548
2	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	.983	.814	.236	.387
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	.980	.812	.201	.385
	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.855	.726	.001	.311
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.887	.749	.002	.329
3	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	.975	.711	.184	.299
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	.970	.708	.151	.298
	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.835	.627	.001	.241
4	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	.964	.608	.134	.230
	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	.958	.605	.106	.228

Lambda de Wilks

Paso	Número de variables	Lambda	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	1	.618	1	1	51	31.554	1	51.000	.000
2	2	.398	2	1	51	37.798	2	50.000	.000
3	3	.311	3	1	51	36.235	3	49.000	.000
4	4	.241	4	1	51	37.708	4	48.000	.000

Resumen de las funciones canónicas discriminantes

Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	3.142 ^a	100.0	100.0	.871

a. Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.241	69.641	4	.000

**Coeficientes estandarizados de las
funciones discriminantes canónicas**

	Función
	1
TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	1.136
TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.660
TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.967
TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.593

Matriz de estructura

	Función
	1
TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	.444
TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.299
TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO ^a	.205
TEORÍA IMPLICITA LÓGICA ^a	.190
TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.175
TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.154

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas

Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

a. Esta variable no se emplea en el análisis.

Funciones en los centroides de los grupos

PERFIL DEL TENDERO	Función
	1
POSITIVISTA	-1.911
DESCONFIADO	1.582

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas evaluadas en las medias de los grupos

Estadísticos de clasificación

Resumen del proceso de clasificación

Procesados	53
Excluidos	0
Código de grupo perdido o fuera de rango	
Perdida al menos una variable discriminante	0
Usados en los resultados	53

Probabilidades previas para los grupos

PERFIL DEL TENDERO	Previas	Casos utilizados en el análisis	
		No ponderados	Ponderados
POSITIVISTA	.500	24	24.000
DESCONFIADO	.500	29	29.000
Total	1.000	53	53.000

Resultados de la clasificación ^{b,c}

			Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			POSITIVISTA	DESCONFIADO	
Original	Recuento	POSITIVISTA	23	1	24
		DESCONFIADO	1	28	29
	%	POSITIVISTA	95.8	4.2	100.0
		DESCONFIADO	3.4	96.6	100.0
Validación cruzada ^a	Recuento	POSITIVISTA	21	3	24
		DESCONFIADO	1	28	29
	%	POSITIVISTA	87.5	12.5	100.0
		DESCONFIADO	3.4	96.6	100.0

a. La validación cruzada sólo se aplica a los casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas a partir del resto de los casos.

b. Clasificados correctamente el 96,2% de los casos agrupados originales.

c. Clasificados correctamente el 92,5% de los casos agrupados validados mediante validación cruzada.

Matrices intra-grupo combinadas

	TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE
Correlación TEORÍA IMPLICITA LÓGICA	1.000	.084	-.012	.033	.057	.029
TEORÍA IMPLICITA TEMOR Y CONFIANZA	.084	1.000	.091	-.243	-.417	-.215
TEORÍA IMPLICITA APOYO EXTERNO	-.012	.091	1.000	.036	.061	.032
TEORIA IMPLICITA PROACTIVA	.033	-.243	.036	1.000	-.164	-.084
TEORIA IMPLICITA INDIVIDUAL	.057	-.417	.061	-.164	1.000	-.145
TEORIA IMPLICITA EL PASADO ES LA CLAVE	.029	-.215	.032	-.084	-.145	1.000