

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

La toma de decisiones como competencia del liderazgo de los futuros profesionales

(The decision making process as a leadership skill of the young professionals)

Autora: D^a Tatiana Ravelo Pérez

Tutor: D José Alberto Martínez Glez.

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2014/2015

La Laguna, 1 de junio de 2015

D. José Alberto Martínez González, del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada *la toma de decisiones como competencia del liderazgo de los futuros profesionales* y presentada por la alumna Dña. Tatiana Ravelo Pérez realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 1 de junio de dos mil quince

El tutor



Fdo: D. José Alberto Martínez Glez.

La Laguna, 1 de junio de 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	5
2. Marco teórico.....	6
2.1. Toma de decisiones.....	6
2.1.1. Proceso de toma de decisiones: de la racionalidad completa a la racionalidad limitada.....	6
2.1.2. Importancia de la toma de decisiones y clases de decisiones.....	12
2.2. Toma de decisiones personales y organizacionales.....	13
2.2.1. Decisiones personales.....	13
2.2.2. Decisiones organizacionales.....	14
2.3. Los procesos de decisión de los futuros profesionales y el papel de la educación para el aprendizaje de la competencia de decisión.....	18
2.4. Conclusiones.....	19
3. Investigación.....	19
3.1. Diseño de investigación.....	19
3.1.1. Objetivos de la investigación y tipo de investigación.....	19
3.1.2. Hipótesis.....	19
3.1.3. La muestra.....	20
3.1.4. El cuestionario.....	20
3.2. Resultados y hallazgos.....	21
3.2.1. Fiabilidad y validez.....	21
3.2.2. Indicadores descriptivos.....	21
3.2.3. Análisis mediante correlaciones.....	23
3.2.4. Análisis de regresión.....	24
3.2.5. Análisis discriminante.....	25
3.3. Conclusiones.....	27
4. Bibliografía utilizada.....	30
5. Anexo.....	35

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Cuadro 2.1: Sesgos en las decisiones.....	9
Cuadro 2.2: Factores influyentes en las decisiones personales.....	14
Cuadro 2.3: Competencias del liderazgo.....	18
Tabla 3.1: Descripción de la muestra.....	20
Tabla 3.2: Análisis alfa.....	21
Tabla 3.3: Análisis descriptivo.....	22
Tabla 3.4: Análisis de correlaciones.....	23
Tabla 3.5: Análisis de regresión.....	25
Tabla 3.6: Análisis discriminante: datos básicos.....	26
Tabla 3.7: Coeficientes estandarizados de la función discriminante.....	27
Gráfico 3.1: Valores en porcentajes de los ítems.....	22
Gráfico 3.2: Coeficientes estandarizados de la función discriminante.....	27

Resumen:

El objetivo de este trabajo es identificar las percepciones que los futuros profesionales poseen sobre la toma de decisiones en la organización y generar un modelo de regresión que permita predecir la percepción que el futuro profesional posee acerca de su competencia para tomar decisiones en la empresa. Se ha utilizado una metodología cuantitativa descriptiva y predictiva, utilizando una escala diseñada ad hoc y una muestra de 305 jóvenes. Las conclusiones ponen de manifiesto que el segmento estudiado valora la toma de decisiones en la empresa, que identifica los factores de los que depende la mejora de dicho proceso y que tiene claro su rol como decisor. También se concluye que es posible predecir la competencia para tomar decisiones por los jóvenes en el contexto de la empresa y que existen diferencias en la forma en que deciden los hombres y las mujeres.

Palabras clave:

Proceso de toma de decisiones, competencia de decisión, decisiones racionales, decisiones intuitivas

Abstract:

The aim of this study is to identify the perceptions that the young professionals have on decision-making in the Organization, and also generate a regression model that allows predict the perception that the professionals have about their competence to make decisions in the company. It has been used a quantitative descriptive and predictive methodology, using a scale designed ad hoc and a sample of 305 young people. The conclusions reveal that the segment studied values the decision making process in the company, that is possible to identifies the factors that improve the process and that it is clear the role that the young people play as a decision-maker. It is also concluded that it is possible to predict the competence to make decisions in the context of the company, and that there are differences in the way in which men and women decided.

Keywords:

Decision making process, decision competence, rational decisions, intuitive decisions

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto de la empresa existe una serie de procesos que deben desarrollarse de manera adecuada, especialmente por parte del directivo. Dichos procesos son la investigación o búsqueda de información interna y externa, la planificación y la fijación de objetivos, la organización o coordinación, la evaluación o control, la creación o innovación, así como la resolución de problemas. Junto a estos procesos debe incluirse la *toma de decisiones*, es decir, la elección entre dos o más alternativas ante un curso de acción, bien sea en el ámbito comercial, financiero, humano o técnico de la organización, o en el marco de la dirección general de la empresa.

Se ha elegido el tema de la toma de decisiones en la empresa por una razón principal. La toma de decisiones es uno de los procesos más importante para un directivo. En un contexto de crisis los directivos deben aprender a tomar otro tipo de decisiones. Se ha escogido para llevar a cabo la investigación de este trabajo a los jóvenes que tienen entre 18 y 20 años porque son estos jóvenes los llamados a asumir dicha función en un futuro próximo.

El objetivo principal de este trabajo es sintetizar, en el marco teórico, el estado de la cuestión acerca del proceso de toma de decisiones según la literatura. El objetivo de la investigación realizada es doble. Por una parte, se busca determinar las percepciones que los futuros profesionales poseen acerca de la importancia del proceso decisional en la organización, de su rol como agentes decisores y de cómo mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa. Por otro lado, se pretende predecir el grado en el que los jóvenes perciben que se sienten capaces de tomar decisiones en la organización.

Acorde con dichos objetivos, la metodología utilizada en la investigación es cuantitativa, descriptiva y predictiva. En este último caso se ha generado un modelo de regresión que explica la formación de la capacidad percibida por el futuro profesional para tomar decisiones en la empresa. Además del desarrollo del modelo de regresión se ha comprobado que el segmento estudiado valora significativamente la toma de decisiones en la empresa y que existen diferencias significativas en las percepciones de los hombres y las mujeres.

Seguidamente se presenta el marco teórico y después la investigación llevada a cabo.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrolla el marco teórico de este Trabajo de Fin de Grado. En el marco teórico se aborda el concepto, las teorías principales sobre el proceso de toma de decisiones y los tipos de decisiones junto con su importancia. También se estudian las decisiones personales y organizacionales así como el papel de la educación para desarrollar la competencia de decisión en los futuros profesionales.

2.1. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso de gran relevancia en la vida social, laboral y personal de cualquier sujeto, y constituye una competencia muy importante en el contexto de la empresa. Seguidamente abordaremos el concepto e importancia de la toma de decisiones, presentando las principales teorías desarrolladas en este campo.

2.1.1. Proceso de toma de decisiones: de la racionalidad completa a la racionalidad limitada

La toma de decisiones es un *proceso* humano, no un acto. Mediante dicho proceso la persona, de manera individual o en grupo, escoge entre dos o más opciones. Por consiguiente, no existe un problema de decisión si no hay al menos dos alternativas. Todo proceso de decisión conlleva una serie de fases o etapas, que en general son las siguientes: identificación de la necesidad de tomar decisión y del objeto de la misma, la identificación y selección de las alternativas adecuadas, evaluarlas, planificar, investigar, crear, etc. Salvo en contadas ocasiones y en situaciones de importancia menor, tomar decisiones es un acto, no un proceso (Corona, 2004a).

Toda decisión que se tome, ya sea a nivel personal o empresarial, implica seis elementos. Por un lado está el *agente decisorio*, que es la persona que selecciona la alternativa. Las variables relativas al agente implicadas en el proceso de toma de decisión son múltiples: atención, memoria, personalidad, inseguridad, estructura emocional, motivaciones, hábitos, circunstancias, etc. La *situación* incluye todos aquellos aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales están fuera de su control. Otro componente son los *objetivos*, las metas que el individuo decisor pretende alcanzar con su decisión. Asimismo son importantes las *preferencias*, los criterios que el agente decisorio utiliza para escoger, así como las *estrategias*, el curso de acción que el que decide puede escoger para alcanzar mejor sus objetivos. El último elemento es la consecuencia o resultante de la estrategia empleada, es decir, el *resultado* de la decisión. En consecuencia, quien toma decisiones está inmerso en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para obtener resultados (Hurtado, 2008).

Existe otra serie de ingredientes básicos para la toma de decisiones, entre los cuales se encuentran los siguientes. En primer lugar, la *información*, puesto que toda decisión que se tome debe basarse en datos disponibles. Los *conocimientos* también son fundamentales, porque si se conocen las circunstancias o la situación que rodea al problema, entonces se puede seleccionar un curso de acción o una estrategia más favorable. Otro ingrediente es la *experiencia*, que proporciona la información necesaria para resolver un problema de decisión similar en el futuro. El individuo decisor suele recurrir a su experiencia para resolver un problema de decisión, teniendo en cuenta los antecedentes. Dicha experiencia será útil si se extrae de ella los aspectos exitosos que nos puedan servir para la elección futura. El *análisis* es otro componente básico del

proceso de toma de decisiones, y existen distintos métodos para estudiar y para analizar el problema de decisión al que nos enfrentamos. Un último factor o ingrediente es el *juicio*, este a su vez está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Dicho juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar un curso de acción adecuado (Rodríguez y Pinto, 2010).

Son varias las teorías que abordan el proceso de toma de decisiones, cada una de las cuales se incluye en un determinado paradigma. A continuación exponemos las principales teorías que estudian el proceso de toma de decisiones.

Según la *teoría clásica o modelo racional o de optimización*, la toma de decisiones es un proceso que consta de los siguientes pasos, los cuales son catalogados como “los pasos ideales” por la literatura (León, 1993; Robbins, 1998; Harrison, 1999; Robbins, 2004):

1º) *Determinar la existencia de una necesidad de elección entre varias alternativas*. El proceso comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. En el contexto de la empresa puede tratarse de la selección de personal o la elección de una alternativa de inversión. Además, es en este primer paso cuando se definen los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha decisión: mayor rendimiento en los puestos de trabajo o menor coste económico, entre otros.

2º) *Identificar los criterios de decisión*. Una vez que ha sido determinada la necesidad de tomar una decisión deben ser identificados los criterios que serán importantes para la toma de la decisión. Este paso es conveniente porque identifica aquellos criterios o atributos que el tomador de decisiones considera relevantes y pertinentes para tomar las decisiones. Por ejemplo, en la elección entre varios candidatos para un puesto de trabajo, los criterios pueden estar referidos a la formación del candidato, los años de experiencia, etc. Es aquí donde pueden ser útiles los árboles de valores que incluyen todos aquellos atributos más significativos. Dichos árboles pueden ser de arriba a abajo, cuando se comienzan poniendo los atributos más globales para continuar con los subatributos, o bien de abajo a arriba, con los cuales se producen todos los atributos que permiten valorar las alternativas de decisión y luego se agrupan aquellos atributos que mantienen un factor común.

3º) *Ponderar los criterios de decisión*. Los criterios enumerados en el paso previo no tienen por qué tener igual importancia, por ello es necesario ponderar o sopesar los criterios identificados para priorizar su importancia en el proceso de toma de decisión, es decir, para darles el orden correcto de prioridad. En el caso anteriormente descrito sobre la selección de personal, la formación de los candidatos puede ser un criterio con una importancia de 40 sobre 100, mientras que la experiencia puede tener un peso de 60 sobre 100.

4º) *Desplegar las opciones*. Este paso requiere hacer una lista de todas las posibles opciones o alternativas que podrían utilizarse para resolver el problema. Casi siempre hay opciones para cualquier tipo de decisión. Con frecuencia la capacidad o habilidad para generar o encontrar opciones es tan importante como seleccionar correctamente entre ellas. Es importante resistir a la tentación de juzgar las opciones a

medida que se desarrollan, esto se llevará a cabo al final. Por tanto se debe primero disponer de varias alternativas, el juicio corresponde con una fase posterior.

5º) *Evaluar las opciones o alternativas.* Una vez identificadas las opciones o alternativas éstas deben ser evaluadas de manera crítica utilizando herramientas lógicas y/o creativas, dependiendo del objeto de decisión. En este sentido no es lo mismo decidir acerca de la compra de maquinaria que hacerlo en relación a la elección de un logo para un producto. Normalmente intervienen ambos “cerebros”, el izquierdo y el derecho, pues no hay decisiones lógicas puras ni creativas puras. En cualquier caso se debe atender a los criterios de decisión ya ponderados que nos permitan ordenar las diferentes alternativas en base a unas puntuaciones. Así, valorando las alternativas se observa si poseen los atributos que se han considerado importantes para la toma de la decisión. En esta fase se hacen evidentes entonces, las fortalezas y debilidades de cada opción.

6º) *Seleccionar la mejor opción.* Evaluadas las opciones, el siguiente paso consiste en seleccionar la mejor opción entre aquellas preseleccionadas, la que contribuirá mejor a la obtención de la meta y la mejor decisión. Podrían ser útiles en este apartado los árboles de decisión, que presentan los puntos de decisión, las consecuencias y las probabilidades existentes de los diversos cursos de acción posibles.

Como en toda teoría, el proceso descrito en la teoría clásica o modelo racional contiene ciertos supuestos que es importante comprender. Entre estos supuestos tenemos los siguientes:

- a) La claridad del problema. El problema es claro y directo. Se supone que quien decide posee información completa acerca de la situación.
- b) Todas las opciones son conocidas. Se supone que el tomador de decisiones puede identificar todos los criterios relevantes y puede enumerar todas las opciones viables, así como que es consciente de todas las consecuencias de cada opción.
- c) Las preferencias son claras y constantes. La racionalidad supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para los criterios y opciones, además los pesos asignados a éstos son estables en el tiempo.
- d) La opción final maximizará el resultado.

Para algunos autores los postulados de la teoría clásica o racional distan mucho de ser realistas. Todo ello hace que los “pasos ideales” y los supuestos de la teoría clásica no resulten tan sencillos de aplicar en la realidad. Entre las principales críticas se encuentran las siguientes:

Los problemas rara vez son definidos con claridad.

Es imposible que una persona busque todas las opciones posibles.

Los individuos no siempre pueden enumerar sus preferencias en orden jerárquico descendente, de las más preferidas a las menos preferidas. Y cuando pueden hacerlo, el orden tiende a fluctuar con el tiempo.

Casi todas las decisiones importantes vienen con un plazo explícito, lo que hace difícil, o cuando no imposible, reunir toda la información necesaria antes de decidir.

A las citadas críticas del modelo racional hay que sumar una serie de condiciones que inciden también en las decisiones, y que a su vez generan limitaciones. Dichas

condiciones son la posible existencia de riesgo y de incertidumbre. El caso ideal sería el de *certidumbre total*, que es la condición que prevalece cuando un individuo está plenamente informado acerca de un problema, conoce las alternativas y sabe cuáles serán los resultados de cada solución, es decir, conoce las relaciones de causa-efecto. En estos casos de certeza absoluta, cuando se han identificado las alternativas y los resultados que se esperan de ellas, resulta relativamente fácil tomar la decisión. Por lo tanto, el decisor se limitará a elegir la solución que producirá el mejor resultado. Esta es sin duda la situación idónea para aplicar la teoría clásica. Normalmente en todo proceso de decisión existe cierto grado de *incertidumbre*, que es la condición que impera cuando no se cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las posibles alternativas. De hecho, tal vez ni se pueda definir fácilmente el problema y mucho menos identificar alternativas y posibles resultados (León, 1993; Corona, 2004b; Franklin y Krieger, 2010; Franklin, 2011).

Respecto al *riesgo*, ésta es la condición que impera cuando los individuos pueden definir un problema, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. En general, riesgo significa que el problema y las alternativas están en algún punto ubicado entre el extremo de un hecho cierto y el extremo de uno incierto. Existe riesgo cuando no se puede prever con certeza el resultado de alguna opción, pero se dispone de algún dato para poder prever la probabilidad de llevarnos al estado de cosas deseado. Las actitudes individuales hacia el riesgo varían dependiendo del problema, de las alternativas y de la propia persona: algunos individuos están dispuestas a correr riesgos más pequeños que los que señalan las probabilidades, son las personas conocidas como adversas al riesgo o conservadoras, mientras que otras están dispuestas a correr riesgos mayores, las conocidas como apostadoras.

Además, cuando se toma una decisión, existe la posibilidad de dejarse influenciar por diversos sesgos, los cuales se presentan cuando prevalecen condiciones de gran riesgo e incertidumbre. Algunos de ellos son:

Cuadro 2.1: Sesgos en las decisiones (Corona, 2004b; Franklin, 2011)

El sesgo de la disponibilidad	Facilidad con la que el individuo tiende a basar sus juicios en la información que tiene disponible.
La representación o representatividad	Tendencia a evaluar la probabilidad de una ocurrencia haciéndola corresponder con una categoría anterior.
El sesgo de la percepción selectiva o intensificación del compromiso	Tendencia a buscar información congruente con las propias opiniones y a desmerecer información que choca con ellas, se considera solo lo que se quiere ver. Esto se produce cuando se aumenta la dedicación a una elección previa a pesar de la información negativa.
El sesgo de la información	Recuerdo de una experiencia vivida de forma directa: una sola experiencia personal podría tener más peso que la evidencia estadística, que la información objetiva.
La ley de los números pequeños	La intuición de las personas hace pensar que las muestras pequeñas son representativas de la población de la que han sido extraídas; los hechos poco frecuentes pero muy publicitados pueden lograr más credibilidad de la que en realidad tienen.

Todos estos sesgos constituyen enfoques intuitivos generalmente inconscientes de la mente humana, es decir, hacemos uso de ella de modo involuntaria con el fin de

simplificar el proceso de toma de decisiones (León, 1993; Corona, 2004b; Cortada, 2008; Franklin, 2011).

A raíz de las críticas y limitaciones de la teoría clásica o racional surge otra alternativa en el estudio del proceso de toma de decisiones. Esta teoría alternativa propone que es imposible que los humanos procesemos y entendamos toda la información necesaria para superar la prueba de la racionalidad, pues lo que hacemos es interpretar modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad (Robbins y Decenzo, 2002). El economista Herbert Simon (Simon, 1962) llamó *racionalidad limitada* a este proceso de toma de decisiones según el cual las personas que toman decisiones se comportan de forma racional, como explica el modelo de la toma de decisiones racional, pero dentro de unos límites. Por tanto, desde este segundo enfoque teórico, en la vida real la gente se contenta con hallar una solución aceptable o razonable a su problema, aunque no sea la óptima. Es decir, buscan una solución que sea satisfactoria y suficiente - satisfacción suficiente- dadas las circunstancias (Robbins, 1998; Corona, 2004a; Bonome, 2010).

De este modo, ante la complejidad de las tareas el decisor reduce los problemas a un nivel en que es fácil entenderlos. Cuando el problema ya está definido, comienza la búsqueda de los criterios y las opciones, pero en lugar de elaborar una lista exhaustiva de opciones, identifica las más notables, las más fáciles de hallar y las más visibles. Una vez identificado un conjunto limitado de opciones, comenzará a revisarlas, pero no de manera extensa. No las evaluará cuidadosamente todas, sino que partirá de las que apenas difieren de la elección que prevalece en el momento. Procederá entonces a examinar las opciones hasta encontrar una “bastante buena”. De este modo la búsqueda termina al encontrar la primera opción que sea aceptable (Robbins, 1998).

En este contexto de la teoría de la racionalidad limitada se ha comenzado a incorporar la *emoción* en el estudio del proceso de toma de decisiones. Desarrollos en la neurociencia y en la psicología evolucionaria sustentan que las emociones deben ser explícitamente incorporadas en los modelos formales de la racionalidad limitada, porque éstas condicionan el comportamiento de los decisores (Muramatsu y Honoch, 2005). En este contexto la forma en que el neurólogo Antonio Damasio explica la toma de decisiones se basa en lo que él ha llamado la “hipótesis del marcador somático”. Damasio argumenta que los procesos estrictamente racionales no son los que se encargan de llevar a cabo por sí solos la mayor parte de decisiones que tomamos en nuestra vida cotidiana. Esto es así debido a la manifiesta incapacidad de dichos mecanismos racionales para dar una respuesta rápida y adecuada. Eso no quiere decir que no intervengan procesos racionales, lo que Damasio afirma es que dichos procesos son asistidos de manera muy potente por otros mecanismos que son básicamente de naturaleza emocional (Simón, 1997).

La hipótesis de los marcadores somáticos explica la intervención de las emociones del siguiente modo. Ante la existencia de diferentes posibilidades de actuación la corteza prefrontal es capaz de crear una representación, aunque muy fugaz, de los diversos escenarios que pueden producirse como consecuencia de las distintas decisiones posibles. Esas imágenes no sólo contienen los elementos puramente descriptivos de la situación, sino que también sirven para insinuar un esbozo de la reacción emocional que la situación real provocaría en nosotros. Y este esbozo incluye un anticipo de las modificaciones viscerales y somáticas propias de la emoción (Simón,

1997). A esas modificaciones corporales es a lo que Damasio llama “marcadores somáticos” (Damasio, 1995), ya que proveen a los distintos escenarios que la imaginación nos presenta con una especie de etiqueta corporal. La modificación puede ser en sentido positivo, es decir que los cambios producidos sean “agradables”, o bien en sentido negativo, despertándose sensaciones viscerales “desagradables”. El resultado de este marcaje le permite al cerebro descartar con gran rapidez las posibilidades de actuación que han sido, por así decirlo, “calificadas” con mala nota en ese breve examen emocional. Y, por el contrario, en el caso de las posibilidades marcadas positivamente, le abre el camino a preseleccionarlas para darles preferencia como candidatas a la elección final en la toma de decisiones (Simón, 1997).

Los marcadores somáticos son sentimientos que pueden presentarse a modo de intuiciones y que nos ayudan a decidir qué opción será la más beneficiosa. Pero junto a esta intuición siempre hay un proceso racional que nos permite sopesar los pros y los contras, y en esta dualidad es en la que nos movemos a diario (Gordillo, Arana, Mestas y Salvador, 2011). En este marco, según el neurólogo Claudio G. Waisburg, las emociones son necesarias para razonar y tomar decisiones. Son necesarias, al igual que la razón, para ser lo más eficaces posibles. Por tanto, razón y emoción van juntas en los principales procesos cerebrales y se integran para una buena toma de decisiones, pues es esencial utilizar equilibradamente y armoniosamente los dos cerebros, el emocional y el racional, puesto que ambos se complementan en procesos tales como la planificación o la toma de decisiones. No obstante, en algunas decisiones (como es el caso de las decisiones técnicas y financieras) predominará la racionalidad, y en otro tipo de decisiones (las asociadas a los recursos humanos y el marketing) serán fundamentales los procesos intuitivos, afectivos o relacionales.

En este contexto de racionalidad limitada hay que incluir también la *creatividad* en el proceso de toma de decisiones. Según Torrence (1997) en el proceso de toma de decisiones suele entenderse la creatividad, no solo como la capacidad de desarrollar nuevas ideas, sino de convertirlas en aplicaciones prácticas. Además no se puede mejorar el proceso de toma de decisiones sin el uso de la creatividad (León, 1993). De este modo el proceso creativo en la toma de decisiones pocas veces es simple y lineal e incluye cuatro fases que se superponen e interrelacionan entre sí (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008; Rodríguez, 2011):

1) *La exploración o escaneo inconsciente*. Es aquella que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Implica abstracción del problema y ambigüedad mental en relación al mismo. En términos figurativos, es como una alarma, un “cosquilleo en el estómago” que no tiene explicación lógica. Sin embargo, el decisor siente seguridad en lo que hace. Se trata de mensajes internos libres de la lógica o del razonamiento, ideas espontáneas que dan una alerta o condicionan una decisión.

2) *La intuición*. Ésta representa la capacidad del ser humano para servir de enlace entre el inconsciente y la conciencia, factores estos que al ser combinados pueden parecer contradictorios a primera vista, pero que para el decisor supone la probabilidad de manejar nuevas combinaciones e ideas diversas, que coadyuvan a profundizar el estudio de un problema. Por medio de la intuición se puede deformar, invertir o trasponer las formas habituales de percepción y respuesta, las que hacen del mundo un lugar seguro y familiar. Constituye un intento deliberado por alcanzar una visión nueva del entorno que se cree conocer, siendo por ello que se recurre a la analogía, a la

semejanza, a relacionar el dato presente con otros diferentes, sorprendentes y hasta imprevisibles. Para Tripiet (2002) la intuición en el proceso de toma de decisiones significa asumir la responsabilidad por uno mismo y sentirse cómodo o alineado con lo que se está haciendo, ya sea siguiendo una instrucción superior o siendo la propia persona quien genere la decisión. Por otra parte la intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos.

3) *El discernimiento*. Esta etapa se conceptualiza como aquella en la que los diferentes elementos de información se integran en una solución nueva.

4) *La formulación o verificación lógica*. Esta última fase constituye una etapa de experimentación a la que debe someterse el discernimiento, mediante la persistente reflexión de una idea, o consultando al grupo para determinar los límites y las condiciones con el fin de cotejar la validez de la decisión. En líneas generales, la verificación consiste en la confirmación de la solución planteada.

Tal y como afirma Rodríguez (2011) la creatividad puede adquirirse. Es frecuente que las ideas creativas sean fruto de grandes esfuerzos, motivo por el cual existen varias técnicas para cultivarlas, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Dos de las más comunes son: la lluvia de ideas y la sinéctica. La primera es una de las técnicas más conocidas, la cual fue elaborada por Alex F. Osborn, a quien se ha llamado “padre de la lluvia de ideas”. El propósito de este método es favorecer la resolución de problemas y la generación de alternativas para la toma de decisiones mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. La lluvia de ideas, que pone el acento en el pensamiento grupal, mereció amplia aceptación tras su aparición. Por otro lado, la sinéctica, originalmente conocida como “técnica de Gordon”, puesto que fue William J. Gordon su creador, selecciona cuidadosamente los miembros del equipo sinéctico según su aptitud para la resolución de un problema o búsqueda de alternativas, y puede involucrar a toda la organización. El líder del grupo desempeña un importante papel en la aplicación de este método puesto que sólo él conoce la naturaleza específica del problema. Su función consiste en estrechar y dirigir cuidadosamente la discusión sin revelar el problema de que se trata. El principal motivo de ello es impedir que el grupo llegue a una solución prematura.

2.1.2. Importancia de la toma de decisiones y clases de decisiones

Las decisiones pueden ser divididas en dos categorías (Corona, 2004c; Fernández, 2005; Koontz, Weihrich y Cannice, 2008): las decisiones programadas y las no programadas. Las *decisiones son programadas* en la medida en que son repetitivas y rutinarias, y respecto a ellas se ha desarrollado un método definido para manejarlas. Por tanto, estas decisiones se toman cuando se repiten con frecuencia las circunstancias a las que hacen referencia. La forma programada de decisiones es, por lo tanto, muy simple, y tiende a depender de manera significativa de soluciones previas. Una vez que el problema estructurado es definido, su solución es evidente o por lo menos reducida a muy pocas opciones que han sido exitosas en el pasado. En muchos casos, la toma de decisiones programadas se vuelve toma de decisiones por precedentes, es decir, sólo se hace lo que uno u otros han hecho en la misma situación con anterioridad, y para ello las personas se pueden apoyar en reglas o procedimientos. Un ejemplo de este tipo de decisiones programadas es la elección de un proveedor entre varios posibles. En este

caso bastaría, muy posiblemente, con aplicar los criterios utilizados anteriormente en la selección de proveedores. Este tipo de decisiones encaja mejor en la teoría clásica o racional.

Por el contrario, las *decisiones no programadas* son únicas y no recurrentes, se refieren a situaciones y problemas no habituales, únicos, que son excepcionales y referidos a situaciones no estructuradas, por más que puedan ser cotidianos. Aquí no pueden utilizarse reglas de decisión estructurada, o la experiencia anterior como en las decisiones programadas, necesiéndose ser más intuitivo, emocional, grupal y creativo, y disponer de más tiempo para analizar los problemas, generar alternativas y elegir la que parezca más conveniente. Un ejemplo de este tipo de decisión es la elección entre varios anuncios publicitarios para un determinado producto.

En el mundo real no predominan las decisiones totalmente programadas o totalmente carentes de programación. Pocas decisiones programadas están tan diseñadas como para eliminar por completo el juicio individual. En el otro extremo, aun ante una situación única que requiera decisiones no programadas pueden ser de ayuda las rutinas programadas. Por ello, es mejor pensar en las decisiones como principalmente programadas o principalmente no programadas, más que enteramente como una u otra.

Independientemente del tipo de decisión, la importancia de la misma va a venir determinada por el alcance de la decisión tomada y por la responsabilidad de la persona que toma dicha decisión. Algunos planes se pueden cambiar con facilidad, algunos incluyen la posibilidad de un futuro cambio de dirección, mientras que otros implican una acción difícil de revocar, una mayor responsabilidad. Es evidente que las decisiones con cursos de acción inflexibles se deben evaluar con más cuidado que las que se pueden cambiar con facilidad. Además, en las situaciones en que la repercusión de la decisión sobre las personas o sobre los sistemas es grande, su importancia también lo es. Nadie que tome una decisión que afecte a otras personas puede permitirse pasar por alto las necesidades de aquellos que la aceptan (Corona, 2004b).

2.2. Toma de decisiones personales y organizacionales

Como se ha comentado anteriormente, la toma de decisiones es un proceso que conlleva una selección entre varias alternativas, y se utiliza tanto a nivel personal como organizacional, tanto para resolver problemas como para planificar, investigar, etcétera. Seguidamente se abordarán desde los factores más influyentes en la toma de decisiones personales hasta los principios establecidos en el marco organizacional de toma de decisiones, que configuran este proceso de toma de decisiones como una competencia del directivo.

2.2.1. Decisiones personales

Según explica Rodríguez-Rabadán (2013) en su tesis doctoral, todo proceso de decisión, como por ejemplo la compra que llevan a cabo los consumidores, puede verse afectado por algunos aspectos culturales, sociales, personales y psicológicos, los cuales influyen en las decisiones de los sujetos, generalmente de manera inconsciente. Por esta razón las decisiones personales pueden llegar a ser más impulsivas que las organizacionales. Veamos a continuación esos factores.

Cuadro 2.2: Factores influyentes en las decisiones personales (Kotler y Keller, 2006; Rodríguez-Rabadán, 2013)

Factores culturales		Factores sociales	
<i>Cultura</i>	Marca subjetivamente los deseos y el comportamiento de las personas.	<i>Grupos de referencia o de aspiración</i>	Grupos a los que la persona aspira a pertenecer, por la admiración que les supone.
<i>Subculturas</i>	Proveen a sus miembros de aspectos identificativos y elementos de socialización más específicos.	<i>Grupos de pertenencia</i>	Grupos de influencia directa sobre la persona, formados por todos los individuos con los que el sujeto convive habitualmente, de una manera informal.
<i>Clases sociales</i>	Estratificación social que se determina con una serie de variables como pueden ser la profesión, los ingresos percibidos, el nivel de bienestar, la educación y valores.	<i>Roles sociales y estatus</i>	Los roles se aprenden y se integran, y son los papeles que cumplen los miembros de una comunidad. El estatus, la posición que tiene el sujeto, se recibe o se adquiere.
Factores personales y psicológicos			
<i>Estilo de vida</i>	Patrón de forma de vivir en el mundo como expresión de sus actividades, intereses y opiniones.	<i>Motivación</i>	Razón que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera; razón que impulsa la acción.
<i>Personalidad</i>	Características psicológicas distintivas que hacen que una persona responda a su entorno de forma relativamente consistente y perdurable.	<i>Percepción</i>	Forma en la que cada persona atiende, organiza e interpreta los datos sensoriales para crear una imagen del mundo.
<i>Autoconcepto</i>	Concepción o imagen que el sujeto tiene de sí mismo.	<i>Aprendizaje</i>	Proceso de adquisición de conocimientos, competencias, habilidades, etc.
<i>Memoria</i>	Almacena toda la información de utilidad para tomar decisiones.	<i>Creencias y actitudes</i>	Las creencias son “dogmas de fe” aprendidas y pueden no ser realistas. Y las actitudes son posturas polares o extremas, del tipo “sí” o “no”, de aceptación plena o de rechazo pleno.
<i>Otros</i>	La edad, el sexo, la ocupación, las circunstancias económicas, la inteligencia emocional o la flexibilidad cognitiva.		

2.2.2. Decisiones organizacionales

La eficacia organizativa puede ser entendida como el grado por el cual una organización logra realizar sus objetivos, estando determinada en gran medida por la calidad y rapidez de los procesos de toma de decisiones que en la entidad se llevan a cabo (Rodríguez, Pedraja y Araneda, 2013). Para lograr mayores niveles de éxito en la toma de decisiones estratégicas y subsecuentemente mayor eficacia organizativa, los equipos de alta dirección deben favorecer la racionalidad de las decisiones, sean operativas o estratégicas, buscando y analizando información para la generación de alternativas. Aunque es de gran valor el modelo clásico racional de toma de decisiones cuando se aborda el contexto organizacional, también es recomendable favorecer la flexibilidad cognitiva, fomentando la discusión de muchas ideas diferentes, el análisis de diversas perspectivas y opiniones, favoreciendo el conflicto cognitivo y estimulando la discusión de nuevas ideas. Con ello se consigue también aplicar propuestas del modelo

de racionalidad limitada (Parayitam y Dooley, 2011; Rodríguez, Pedraja y Araneda, 2013).

Asimismo, debe tenerse en cuenta que muchas decisiones en la organización, particularmente las de gran trascendencia o estratégicas, son tomadas por grupos. A continuación se señalan las principales ventajas que los grupos tienen sobre los individuos en la toma de decisiones (Corona, 2004d):

a) Interactuar con otras personas al tomar decisiones fuerza a los individuos a pensar en los problemas desde diferentes perspectivas (Schotter, 2003), proporcionando nueva información no considerada previamente (Heath y González, 1995).

b) Incrementa la aceptación de una solución. Muchas decisiones fracasan debido a que la gente no acepta la solución. No obstante, si los individuos que serán afectados por cierta solución participan en la toma de la misma, es más probable que la acepten; además, la participación en el proceso incrementa el compromiso, o sea, incrementa el compromiso con los valores grupales (Sánchez, Lanero, Yurrebaso y Tejero, 2007).

c) Incrementa la legitimidad. El proceso de toma grupal de decisiones es consistente con los ideales democráticos, por lo que puede ser considerado como más legítimo que las decisiones tomadas por una sola persona.

Entre las principales desventajas de la toma de decisiones de forma grupal destacan las siguientes:

a) Requieren mucho tiempo. Las decisiones tomadas en grupo son más lentas.

b) Existen presiones de aceptación. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y considerados como valiosos para éste o bien el deseo de evitar la censura (León, 1993) puede resultar en eliminación de cualquier desacuerdo y en estímulo para conformar los puntos de vista.

c) La responsabilidad es ambigua, pues los miembros del grupo comparten la responsabilidad. En una decisión individual está claro quién es el responsable pero en una decisión grupal la responsabilidad de cualquier miembro individual se diluye.

Dentro de este contexto de decisiones grupales, hay que destacar que se han desarrollado diversas técnicas que pueden utilizarse para mejorar la calidad de la toma de decisiones en grupo. Algunas de ellas son: (i) la técnica o método Delphi, que consiste en un proceso iterativo de cuestionario-resultado-cuestionario; (ii) la técnica de grupo nominal, que trata de asegurar la participación de todos los miembros y la valoración de todas las ideas de éstos; y (iii) la técnica de grupos inestructurados, más utilizada cuando el tamaño del grupo es pequeño (León, 1993).

En este marco organizacional Ariño y Maella (2010) y Ariño (2012, 2014a, 2014b) establecieron una serie de principios para tomar decisiones en el seno de las organizaciones:

1. Preocuparse por decidir bien más que por acertar. Si no decidimos activamente ni somos conscientes del proceso de toma de decisiones, difícilmente

mejoraremos con el tiempo. Nosotros somos responsables de cómo tomamos las decisiones, no de los resultados de las mismas.

2. Identificar claramente los objetivos. Hay que reflexionar sobre cuales son realmente los objetivos primarios y ser ambicioso si lo que se busca son resultados con impacto. Es fácil embelesarse con objetivos secundarios o ser excesivamente conformista con los resultados buscados.

3. Plantear los problemas de forma realista. Debemos centrarnos en los hechos y no en las opiniones o juicios de valor, ni tampoco en buscar culpables o en incluir la solución en el enunciado de los problemas, ya que de este modo se estarán limitando las alternativas y, en consecuencia, la capacidad de decidir del individuo.

4. No auto-engañarnos. Algo esencial para tomar buenas decisiones es conocer la realidad, y solemos tener una percepción subjetiva de ella sistemáticamente sesgada a nuestro favor, pensando que las cosas son como pensamos que son en lugar de como en realidad son. Además no nos damos cuenta de ello.

5. Atender sólo a la información relevante en cada situación. No es útil recabar un sinfín de datos si estos no son significativos o su coste no compensa el valor que pueden aportar. Tampoco nos será de ayuda en el proceso de toma de decisiones desestimar o infravalorar información relevante porque sea contraria a nuestros intereses.

6. Reconocer la incertidumbre y gestionarla. Cuando se decide, hay incertidumbre. Si no la hubiera, la toma de decisiones no ofrecería ninguna dificultad, por lo que hay que tener en cuenta que toda decisión implica asumir riesgos.

7. Ser creativo y generar alternativas. Si tenemos sólo una única idea, estamos en grave peligro puesto que para decidir bien es conveniente generar un buen número de alternativas y, para ello, es recomendable saber distinguir bien entre las fases de generación de alternativas u opciones y evaluación de las mismas.

8. Tener en cuenta que las decisiones tienen consecuencias no deseadas e imprevistas, no sólo sobre el problema, también sobre uno mismo y sobre los demás. Cuando tomamos decisiones no tenemos que prestar atención solo a lo que pretendemos conseguir con nuestra decisión, sino también a todo tipo de consecuencias queridas o no que se puedan derivar de nuestra decisión, tanto a corto como a largo plazo.

9. Lo que se decida hay que ponerlo en práctica. De nada sirve la reflexión si no viene acompañada por la acción. Si no hacemos lo que decidimos o no prestamos atención a cómo se ejecuta nuestra decisión, de poco habrá servido decidimos por la alternativa más adecuada.

10. Ser consciente de que no todo es racionalidad. El ser humano no es unidimensional y hay que tener en cuenta también la vertiente emocional. Teóricamente decidir de un modo racional es lo más adecuado. Pero el ser humano no solo es racional. Incluso cuando intentamos ser racionales, los impulsos emocionales emergen. Por eso, con frecuencia, tomamos decisiones que no están estrictamente basadas en la razón. Por otra parte, el papel de la intuición es clave, sobre todo en las decisiones que se tienen

que tomar con celeridad. Al final decidir bien consiste en una combinación adecuada de razón, emoción e intuición.

Respecto a los tomadores de decisión en la organización, Stefaniak, Baaki y Blake (2012), apoyados en los trabajos de Mintzberg y Westley (2001) y de Nutt (2008), presentaron tres modelos que describen cómo los líderes toman decisiones: (1) hacer primero, (2) pensar primero y (3) ver primero. El modelo *hacer primero* se utiliza cuando la situación es nueva y confusa, cuando la situación, en sentido simbólico, provoca una ruptura brusca, generando un cambio muy importante o determinante. En el modelo de *pensar primero*, de descubrimiento o primer pensamiento, la gente define un problema, diagnostica sus causas, diseña posibles soluciones y decide cuál es la mejor. El descubrimiento es un proceso de aprendizaje sobre las posibilidades de reunir inteligencia, especificando los resultados deseados, descubrir ideas, evaluar opciones e implementar la opción más beneficiosa. Guerra-Lopez y Blake (2011) descubrieron que los líderes que utilizan un enfoque de descubrimiento se basan en una variedad más amplia de datos que los líderes que utilizan el enfoque de ver primero. Además, son líderes más planificados y programados. Por otro lado, el modelo *ver primero* se centra en la búsqueda de la solución a través del descubrimiento creativo. En este modelo, la gente tiene tanto la confianza como la experiencia para reconocer la visión repentina. Según este modelo los decisores reunirán la inteligencia, minimizarán el proceso de búsqueda de información, utilizarán los recursos para promover sus ideas y le darán poca atención a las ideas de otras personas. Serán líderes visionarios, con ideas, imaginativos, quienes utilicen este modelo. Varios estudios indican que el proceso de pensar primero es utilizado por los tomadores de decisión cuando son decisiones empresariales cruciales (Mintzberg y Westley, 2001). Nutt (2008) muestra que en situaciones altamente importantes los tomadores de decisiones utilizan un proceso de descubrimiento el 75% de las veces; y que en situaciones muy urgentes utilizan este proceso de descubrimiento en una menor proporción, el 41% de las veces.

Según Cardona (1999), Cardona y García (2004) y Cardona y Rey (2010), aun teniendo en cuenta la importancia del proceso de toma de decisiones en la empresa, todavía no se ha investigado lo suficiente dicho proceso. Señalan los autores que actualmente se prefiere abordar el proceso de toma de decisiones de los directivos en términos de competencias. Existen dos tipos de competencias en el ámbito organizacional: las competencias técnicas y las competencias directivas. Las primeras se refieren a los atributos que exige un puesto determinado, y pueden alcanzar un carácter altamente específico. Este es el caso, por ejemplo, de la interpretación de un balance contable en administración de empresas. Las segundas se refieren a los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Éstas son más genéricas y aunque cada organización según su estrategia, política, estructura organizativa y cultura pueda enfatizar más unas que otras, pueden considerarse de forma conjunta a partir del análisis de la función directiva (García, Cardona y Chinchilla, 2001).

Una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la del IESE, que surge del análisis empírico resultante de la aplicación del Cuestionario de Competencias Directivas a una muestra de 150 directivos (Chinchilla y Torres, 2002), y que incluye las siguientes competencias:

Cuadro 2.3: Competencias del liderazgo (Chinchilla y Torres, 2002)

Estratégicas	Intratégicas	De eficacia personal
Visión de negocio	Comunicación	Proactividad
Resolución de problemas	Organización	Autogobierno
Gestión de recursos	Empatía	Resolución de problemas
Orientación al cliente	Delegación	Toma de decisiones
Red de relaciones efectivas	Coaching	Gestión personal
Negociación	Trabajo en equipo	Integridad
Orientación inter-funcional	Desarrollo de los empleados	Desarrollo personal
	Liderazgo	
	Dirección de personas	
	Resultados económicos	

Así la toma de decisiones se configura como como una competencia del directivo, una competencia de eficacia personal la cual puede posibilitar el éxito de una persona en su función directiva.

2.3. Los procesos de decisión de los futuros profesionales y el papel de la educación para el aprendizaje de la competencia de decisión

Se ha constatado la importancia de los procesos de toma de decisión para garantizar los buenos resultados a nivel individual y a nivel organizacional. También se ha constatado que tomar buenas decisiones constituye el resultado de poseer dicha competencia. Dos hechos adicionales deben tenerse en cuenta. En primer lugar, son los jóvenes que actualmente poseen una edad en torno a los 18 años los que están llamados a tomar decisiones próximamente en el seno de las organizaciones. Por otra parte, la crisis económica actual ha puesto de manifiesto que las decisiones que deben adoptarse en las empresas deben poseer otro calado.

En segundo lugar, si la toma de decisiones constituye una competencia, como así es, ha de tenerse en cuenta que en el caso de los sujetos que cumplen 18 años dicha competencia debe adquirirse en el sistema Educación, en su caso en la Universidad. Recordemos que en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que está centrado en la enseñanza y aprendizaje de competencias que permitan el desarrollo de una sociedad más competitiva, la toma de decisiones constituye una competencia de los planes de estudio de la mayor parte de las titulaciones.

Teniendo en cuenta las premisas anteriores hemos de considerar que es necesario conocer cómo toman decisiones los jóvenes que próximamente trabajarán en las empresas, específicamente los que se encuentran en la Universidad estudiando algún grado. Respecto a los jóvenes que actualmente tienen entre 18 y 20 años conforman la generación con mayor orientación global, la que se adapta más rápidamente a los cambios y que ha sido escasamente estudiada (Pendergast, 2009). Se trata de una generación interactiva y permanentemente conectada gracias al desarrollo de los recursos electrónicos e informáticos (Hargittai, 2008). Sus miembros han nacido y crecido en una época de pleno empleo, en hogares que han recibido dos ingresos, en plena diversidad cultural, en la era de la seguridad, de la integración y de la velocidad (Fernández-Cruz, 2003).

Según García, Stein y Pin (2008) y Puybaraud (2010) este segmento de población se caracteriza por ser independientes, confiados, colaboradores y sociales,

autosuficientes, morales, positivos, directos, seguros de sí mismos, escasamente afectivos, buscan resultados en vez de procesos, flexibles, curiosos, aprendices, cortoplacistas, digitales, energéticos y decididos. Como podrá comprobar el lector, todos estos atributos influyen en los procesos de toma de decisiones en los que se ven inmersos.

Respecto a la enseñanza y aprendizaje en la Universidad de la competencia para la toma de decisiones, el EEES establece que el alumno debe ser autónomo y responsable en el aprendizaje, que debe ser realizado de manera tanto individual como colaborativa, utilizando metodologías offline y online. Curiosamente, este nuevo sistema de enseñanza y aprendizaje implantado por el EEES sugiere que los profesores y los estudiantes deben mejorar sus procesos de decisión en el marco de sus respectivos roles.

2.4. Conclusiones

En el marco teórico se ha puesto de manifiesto la importancia que el proceso de toma de decisiones tiene en la empresa y para los directivos. También se ha constatado que tomar decisiones es un proceso complejo que se aprende a lo largo del desarrollo de la persona, incluido el aprendizaje en el contexto educativo, a todos los niveles. La complejidad del proceso de toma de decisiones deriva de que se ve influenciado por multitud de factores, elementos y variables internas y externas al sujeto. Sin embargo, en la literatura se constata que no ha sido investigado suficientemente el proceso de toma de decisiones en la organización, particularmente el que deben llevar a cabo los futuros profesionales. Por estos motivos la investigación llevada a cabo en este trabajo, aunque sea exploratoria, pretende dar respuesta a todas esas lagunas y llamamientos.

3. INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta la investigación llevada a cabo en este Trabajo de Fin de Grado. En primer lugar se aborda la investigación llevada a cabo y seguidamente los resultados y las conclusiones.

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Objetivos de la investigación y tipo de investigación

Esta investigación descriptiva y predictivo-causal es preliminar o exploratoria, y tiene como objetivo identificar las percepciones que los futuros profesionales del mundo de la empresa tienen acerca del proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Más concretamente se pretende: (i) descubrir la importancia que el proceso de toma de decisiones tiene en la organización para el segmento estudiado; (ii) determinar las formas de mejorar las decisiones en la empresa según los sujetos investigados; (iii) identificar la manera en que el segmento analizado se describe a sí mismo en su rol de decisor; y (iv) generar un modelo predictivo de la capacidad de decidir del sujeto investigado.

3.1.2. Hipótesis

Las hipótesis de este trabajo son las siguientes:

H1: el segmento estudiado percibe que el proceso de toma de decisiones SI es muy importante en la empresa; H2: los jóvenes SI tienen ideas claras sobre cómo mejorar el proceso de toma de decisiones en la empresa; H3: SI es posible identificar los atributos que definen al futuro profesional en su rol como decisor en la empresa; H4: SI es posible generar un modelo predictivo de la capacidad para decidir que desde ahora mismo tiene el sujeto investigado; e H5: NO existen diferencias significativas en las percepciones de los jóvenes por razones de sexo

3.1.3. La muestra

Al tratarse de una investigación preliminar se eligió una muestra de manera intencionada (Pina-Stranger, Sabaj, Toro y Matsuda, 2013), para que estuviera formada por jóvenes estudiantes de 1º y 2º curso de los grados de Administración y Dirección de Empresas, así como del Grado en Economía. Los sujetos de la muestra, que tienen 18 (60%), 19 (30%) y 20 (10%) años, son estudiantes de la Universidad de La Laguna de dichos grados. Se trata de jóvenes que en un futuro próximo trabajarán en las empresas y, consecuentemente, serán la generación que deberá tomar las decisiones en las organizaciones. Es por este motivo por el que se eligieron dichas titulaciones, por su conexión con el mundo de la empresa. Por otra parte, la elección de los dos primeros cursos se justifica porque con ello se permite realizar ajustes en el marco educativo y en cursos superiores sobre sus competencias para decidir en las organizaciones.

La muestra final estuvo compuesta por 305 sujetos (ver tabla 3.1), cuyo tamaño cumple los requisitos mínimos exigidos en la literatura (Nunnally, 1978): al menos 5 sujetos por ítem y un tamaño 2 ó 3 veces mayor que el número de variables o ítems. El tamaño de la muestra también cumple el requisito de ser al menos entre 5 y 10 veces mayor que el número de variables (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011).

**Tabla 3.1: Descripción de la muestra
(Elaboración propia)**

Sexo	Total	%
Hombres	135	44,3
Mujeres	170	55,7
Total	305	100

Una vez seleccionada la muestra se procedió a aplicar el cuestionario diseñado ad hoc en los días y horarios seleccionados al azar. Como se eligieron los días, las asignaturas y los horarios aleatoriamente para aplicar el cuestionario, los sujetos respondientes fueron los que efectivamente estuvieron en el aula en ese momento.

3.1.4. El cuestionario

Debido a la naturaleza cuantitativa de la investigación se utilizó el cuestionario como instrumento de recogida de información (DECIDES-36) (ver anexo). Más concretamente se trata de una escala. En primer lugar se procedió al análisis de la literatura incluida en el marco teórico de este trabajo (Roy, Dewit y Aubert, 2001). Después de un pretest y siguiendo los principios de brevedad y simplicidad, se obtuvo la escala definitiva tipo Likert de 36 ítems, con 5 alternativas de respuesta (1: nada de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo). Hemos de destacar que todos los ítems constituyen percepciones de los jóvenes y futuros profesionales acerca de las variables estudiadas,

no se trata ni de percepciones de los directivos de las organizaciones ni de otros individuos relacionados con el mundo empresarial.

3.2. Resultados y hallazgos

Seguidamente se exponen los resultados del trabajo. Primero se evalúa la fiabilidad, la validez y la consistencia interna; y posteriormente se hará referencia al análisis descriptivo, al análisis mediante correlaciones, al análisis de regresión y al discriminante.

3.2.1. Fiabilidad y validez

La validez de contenido quedó constatada mediante un estudio detallado de la literatura para que los contenidos más importantes formaran parte de la escala, en cantidad y calidad (Nunnally, 1978; Gorostiaga, Balluerka e Isasi, 1996). Para analizar la fiabilidad del cuestionario utilizado se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach mediante el software estadístico SPSS-21. Realizado este análisis se comprobó que era conveniente eliminar los ítems 25 y 31, porque sin ellos aumentaba la fiabilidad global de la escala hasta 0,856, tal y como se recoge en la tabla 3.2. En la tabla se puede apreciar que no hay ningún otro ítem que al ser eliminado aumente la fiabilidad alfa por encima del nivel actual.

**Tabla 3.2: Análisis alfa (N=305)
(Elaboración propia)**

Ítem	Alfa sin ítem	Ítem	Alfa sin ítem
1	0,855	18	0,855
2	0,851	19	0,852
3	0,854	20	0,852
4	0,853	21	0,851
5	0,852	22	0,854
6	0,854	23	0,851
7	0,854	24	0,852
8	0,852	26	0,854
9	0,853	27	0,854
10	0,856	28	0,856
11	0,852	29	0,852
12	0,848	30	0,856
13	0,849	32	0,849
14	0,848	33	0,850
15	0,849	34	0,853
16	0,856	35	0,854
17	0,851	36	0,852
Alfa Total= 0,856			

También la consistencia interna se comprobó mediante el uso del índice de homogeneidad corregida, o lo que es lo mismo, la correlación de cada ítem con el total del cuestionario. De este análisis de correlaciones se eliminaron los ítems que tenían una correlación con el total de la escala inferior a 0,500: ítems 1, 10 y 28 (Rodríguez, Seoane y Arce, 2000). Por tanto, la escala utilizada es válida y fiable.

3.2.2. Indicadores descriptivos

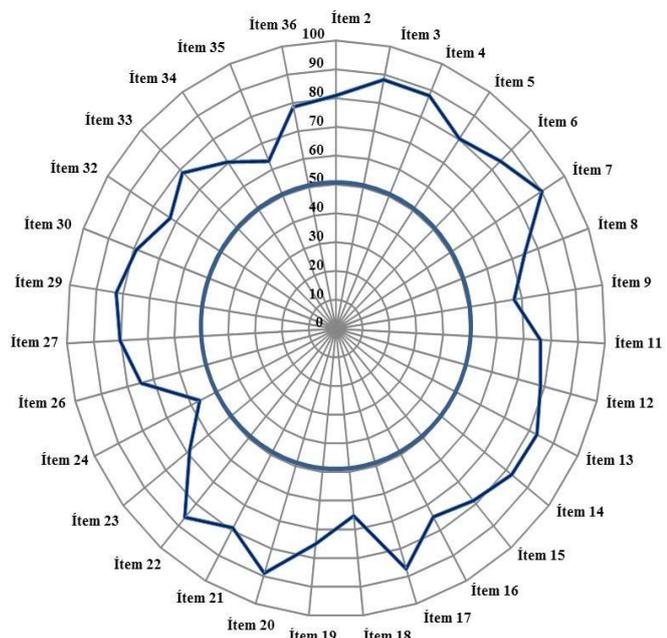
Tal y como se aprecia en la tabla 3.3 y en el gráfico 3.1, una vez realizado el análisis descriptivo se observó que todos los ítems obtuvieron una puntuación muy

elevada como porcentaje del total que hubiera obtenido cada ítem si todos los sujetos le hubieran otorgado la máxima puntuación (305x5=1525). Esto pone de manifiesto la importancia que le dan los jóvenes a la toma de decisiones en el contexto empresarial. Más específicamente el ítem 7 y el ítem 20 son los que tienen una puntuación media y global más elevada en porcentaje. Se corresponden dichos ítems con “resolver problemas” (ítem 7) y “si la comunicación en la empresa fuera buena” (ítem 20). En el lado opuesto se puede contemplar que el ítem 24 “Me siento capaz de tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo”, es el reactivo que presenta una puntuación media (2,82) y global (56,33%) más baja. En general todos los ítems están por encima del 63% y sólo uno (ítem 24) está por encima del 55%. Por consiguiente, se confirma la primera hipótesis, es decir, los sujetos investigados manifiestan que el proceso de toma de decisiones (y los demás procesos: investigar, organizar, etc.) es muy importante en la empresa. Se trata de los ítem 2 al 7 del cuestionario, que obtienen valoraciones en porcentaje superiores al 80%, siendo la puntuación media de todos ellos superior a 4 y ninguno de los sujetos investigados dio una valoración inferior a 2.

Tabla 3.3: Análisis descriptivo (Elaboración propia)

Ítem	Mín	Máx	Suma	%	Med	DT	Ítem	Mín	Máx	Suma	%	Med	DT
2	2	5	1235	80,98	4,05	0,85	19	1	5	1144	75,02	3,75	1,07
3	3	5	1346	88,26	4,41	0,66	20	2	5	1355	88,85	4,44	0,74
4	3	5	1343	88,07	4,40	0,69	21	1	5	1203	78,89	3,94	0,85
5	2	5	1226	80,39	4,02	0,83	22	2	5	1313	86,10	4,30	0,80
6	2	5	1288	84,46	4,22	0,89	23	1	5	1047	68,66	3,43	0,89
7	3	5	1376	90,23	4,51	0,64	24	1	5	859	56,33	2,82	0,97
8	1	5	1140	74,75	3,74	0,92	26	1	5	1140	74,75	3,74	1,02
9	1	5	1021	66,95	3,35	0,85	27	2	5	1224	80,26	4,01	0,87
11	1	5	1160	76,07	3,8	1,13	29	2	5	1259	82,56	4,13	0,75
12	1	5	1197	78,49	3,92	0,98	30	1	5	1205	79,02	3,95	0,87
13	1	5	1269	83,21	4,16	0,78	32	1	5	1107	72,59	3,63	0,86
14	1	5	1259	82,56	4,13	0,91	33	2	5	1199	78,62	3,93	0,86
15	1	5	1197	78,49	3,92	0,95	34	1	5	1076	70,56	3,53	0,90
16	1	5	1137	74,56	3,73	0,98	35	1	5	966	63,34	3,17	1,04
17	2	5	1331	87,28	4,36	0,71	36	1	5	1199	78,62	3,93	0,89
18	1	5	994	65,18	3,26	0,84	N= 305						

Gráfico 3.1: Valores en porcentajes de los ítems (N=305) (Elaboración propia)



3.2.3. Análisis mediante correlaciones

Mediante el análisis de correlaciones podemos determinar si existe relación entre las variables, así como el signo y la magnitud de la misma. Las correlaciones más significativas entre los ítems se recogen en la tabla 3.4. En esta investigación se observa en primer lugar que no existen correlaciones negativas. Por otra parte, hay dos pares de ítems cuyos coeficientes de correlación son superiores a 0,500, lo que indica que la relación es positiva y media-alta. El primer par está compuesto por el ítem 2 (“Importancia de investigar para obtener información”) y el ítem 17 (“Se tomarían mejores decisiones en la empresa si tuviera la información necesaria”). Estos dos ítems alcanzaron puntuaciones superiores al 80% (tabla 3.3). El segundo par de ítems que también presenta una correlación superior al 50% está compuesto por el ítem 11 (“Debería haber una asignatura en el grado sobre cómo tomar decisiones”) y el ítem 12 (“Desde el colegio se debería enseñar a tomar decisiones”). También merece la pena ser mencionada la correlación entre los ítems 12 (“Desde el colegio se debería enseñar a tomar decisiones”) y 15 (“Se tomarían mejores decisiones en la empresa si se diera formación a los empleados para tomar decisiones”).

Una interesante correlación es la existente entre el ítem 9 (“Cuando trabaje en la empresa tomaré decisiones con facilidad y me sentiré seguro”) y el ítem 23 (“Creo que cuando esté trabajando en la empresa decidiré con acierto”). El ítem 9 y el ítem 23 no obtuvieron una elevada puntuación, como se aprecia en la tabla 3.3 (66,95% y 68,96% respectivamente), pero la correlación existente entre ambos (0,414) demuestra que los jóvenes investigados tienden a puntuar en la misma dirección ambos reactivos. De similar naturaleza es la correlación existente entre los ítems 26 (“Me gusta tomar decisiones”) y 24 (“Me siento capaz de tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo”). Aunque el ítem 26 fue más valorado que el ítem 24 (74,75% y 56,33% respectivamente), los sujetos tienden a puntuar en el mismo sentido los dos ítems.

Una última relación es la que se produce entre los ítems 32 (“Se tomarían mejores decisiones en la empresa si ésta favoreciera la toma de decisiones”) y 34 (“Se tomarían mejores decisiones en la empresa si el directivo facilitara que el colaborador tomara decisiones”). Dichos ítems obtuvieron una valoración por encima del 70%, siendo la correlación de 0,449.

Tabla 3.4: Análisis de correlaciones
(Elaboración propia)

Ítems	9	11	12	17	24	32
2	0,100	0,288	0,147	0,509	0,035	0,254
12	0,243	0,503	1	0,223	0,179	0,290
15	0,201	0,262	0,426	0,289	0,110	0,275
23	0,414	0,172	0,184	0,046	0,365	0,119
26	0,102	0,049	0,184	0,023	0,456	0,176
34	0,087	0,064	0,184	0,131	0,195	0,449

El análisis descriptivo nos permite confirmar, en general, las hipótesis dos (H2) y tres (H3).

3.2.4. Análisis de regresión

El análisis de regresión constituye una herramienta de gran utilidad para realizar previsiones. El procedimiento de cálculo de regresión múltiple implica, básicamente, obtener la ecuación mínimo-cuadrática que mejor expresa la relación entre la variable dependiente y las variables independientes. En este trabajo no se presenta la ecuación resultante, aunque si los parámetros principales (Martínez, 2014).

La tabla conjunta número 3.5 incluye el modelo de regresión propuesto, siendo el ítem 24 (“Me siento capaz de tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo”) el que actúa como variable dependiente. El resto de ítems se utilizan en el modelo de regresión como variables independientes. La información contenida en las dos tablas del conjunto 3.5 permite apreciar que se consigue explicar con el modelo de regresión propuesto el 46,8% de la varianza (R^2 corregida) con 12 variables (ítems), es decir, sólo con el 40% de los ítems. Es de interés que en el análisis de regresión el valor de R^2 corregida sea al menos del 50%, aunque hay autores que proponen un límite inferior. En nuestro caso R^2 alcanza prácticamente el 50%, lo cual muestran la relevancia predictiva (Martínez, 2014). Por otra parte, el estadístico F contrasta la hipótesis nula de que el valor de R es cero y, por tanto, permite decidir si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes. En este caso el valor del nivel crítico Sig. = 0,000 (en general son válidos los valores menores a 0,05) indica que SÍ existe relación lineal significativa entre las variables independientes y la variable dependiente, es decir, que las variables independientes explican de manera significativa lo que sucede con la variable dependiente.

Los coeficientes Beta indican la importancia relativa de cada variable independiente en el modelo de regresión. En general una variable tiene tanto más peso (importancia) en la ecuación de regresión cuanto mayor (en valor absoluto) es su coeficiente de regresión estandarizado. En este caso, además de la constante, doce ítems más poseen poder predictivo, dados los valores Beta y su significatividad (Sig. \leq 0,05).

En este trabajo el modelo de regresión la conforman el ítem 24, variable dependiente (“Me siento capaz de tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo”), y doce ítems que constituyen las variables predictoras, con un peso relativo muy similar: 7, 9, 11, 16, 20, 23, 26, 27,30, 32, 33 y 34. Como se observa en la relación de ítems se incluyen en el modelo algunos ítems relacionados con la importancia de tomar decisiones (ítem 7), otros con el propio sujeto decisor (ítems 9, 23, 26, 27 y 30), con la formación en la Universidad en la toma de decisiones (ítem 11), así como con la empresa y los directivos (ítems 16, 20, 32, 33 y 34). Por consiguiente, el modelo de regresión puede considerarse sistémico u holista, lo cual parece lo más razonable.

Tabla 3.5: Análisis de regresión (Composición)
(Elaboración propia)

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	F	Sig.
1	0,699	0,489	0,468	23,256	0,000

Variables (ítems)		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
Í T E M S	(Constante)	-2,175	0,469	-----	-4,641	0,000
	26	0,308	0,047	0,325	6,618	0,000
	7	0,394	0,067	0,260	5,907	0,000
	23	0,181	0,054	0,167	3,319	0,001
	32	0,214	0,057	0,191	3,735	0,000
	33	-0,225	0,058	-0,199	-3,866	0,000
	30	0,189	0,050	0,170	3,795	0,000
	20	-0,224	0,059	-0,170	-3,773	0,000
	9	0,165	0,054	0,144	3,042	0,003
	16	0,133	0,043	0,135	3,104	0,002
	27	0,152	0,056	0,136	2,711	0,007
	34	0,128	0,055	0,118	2,337	0,020
	11	-0,083	0,039	-0,097	-2,142	0,033

Variables (ítems) predictoras: (Constante), 26, 7, 23, 32, 33, 30, 20, 9, 16, 27, 34, 11
Variable (ítem) dependiente: 24
 (“Me siento capaz de tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo”).

El detalle de los ítems que forman parte del modelo son los siguientes:

- 7 En la empresa es importante resolver problemas
- 9 Cuando trabaje en la empresa tomaré decisiones con facilidad y me sentiré seguro
- 11 Debería haber una asignatura en el grado sobre cómo tomar decisiones
- 16 Se tomarían mejores decisiones en la empresa si se permitiera tomar decisiones en grupo
- 20 Se tomarían mejores decisiones en la empresa si la comunicación fuera buena
- 23 Creo que cuando esté trabajando en la empresa decidiré con acierto
- 26 Me gusta tomar decisiones
- 27 Tengo claros mis objetivos y metas cuando tomo decisiones
- 30 Cuando decido busco las suficientes alternativas y valoro sus consecuencias
- 32 En la empresa los colaboradores toman buenas decisiones si la propia empresa favorece la toma de decisiones
- 33 En la empresa los colaboradores toman buenas decisiones si a persona que decide es competente para ello
- 34 En la empresa los colaboradores toman buenas decisiones si el directivo facilita que el colaborador tome decisiones

Por tanto se confirman la hipótesis cuarta (H4) pues ha sido posible generar un modelo predictivo explicativo de la capacidad percibida por el joven para tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo.

3.2.5. Análisis discriminante

Se ha realizado el análisis discriminante, que es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es analizar si existen diferencias significativas entre grupos de objetos o sujetos respecto a un conjunto de variables utilizando algún criterio discriminante, en este caso el sexo (Fontalvo, Morelos y de la Hoz, 2011). Esta técnica

permite determinar el sentido o signo de dicha diferencia. El análisis discriminante permite determinar cuántas de esas variables (y cuáles) son necesarias para alcanzar la mejor clasificación posible (Garnica, González, Díaz y Torres, 1991).

Los datos de las tablas 3.6 y 3.7, así como el gráfico 3.2 nos indican que SÍ existen diferencias significativas en las percepciones de los hombres y las mujeres respecto a las variables (ítems) incluidas en este trabajo. La prueba M de Box ofrece una significatividad de 0,000 (Sig.≤0,05). El autovalor es el cociente entre la variación debida a las diferencias entre los grupos (medida mediante la suma de cuadrados inter-grupos) y la variación que se da dentro de cada grupo combinada en una única cantidad (medida mediante la suma de cuadrados intra-grupos). En nuestro caso el autovalor se aleja de cero, por lo que si existen diferencias entre los dos grupos, hombres y mujeres. La correlación canónica es la correlación entre la combinación lineal de las variables independientes (la función discriminante) y una combinación lineal de variables indicador (unos y ceros) que recogen la pertenencia de los sujetos a los grupos. Una correlación canónica alta indica que la función discriminante permite diferenciar bien a los grupos (hombre y mujeres). Esto se corrobora porque el valor del indicador Lambda de Wilks, que indica la proporción de variabilidad total no debida a las diferencias entre los grupos, se aleja de la unidad y el nivel de significatividad es adecuado (P≤0,005). Por tanto se puede afirmar que existen diferencias significativas entre los grupos (Martínez, 2008, 2014).

Tabla 3.6: Análisis discriminante: datos básicos (N=305) (Elaboración propia)

M. de Box	Autovalor	% de varianza	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Centroides		Sig.
					H	M	
0,000	0,657	100	0,630	0,604	0,906	-0,720	0,000

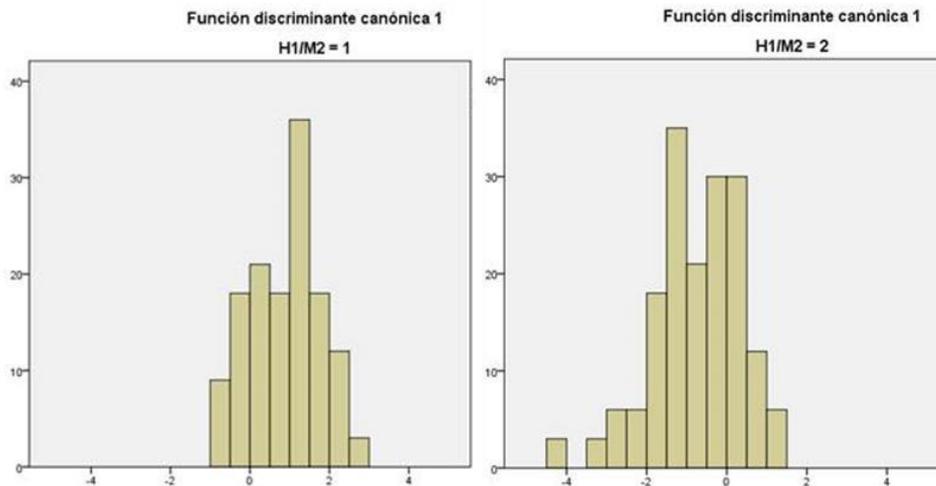
Los coeficientes estandarizados (tabla 3.7) muestran la contribución neta de cada variable independiente a la función discriminante, de manera similar a como lo hacen los coeficientes beta de un análisis de regresión múltiple. Para interpretar los signos de las ponderaciones resulta útil inspeccionar primero la ubicación de los centroides de cada grupo. Los centroides se muestran en la tabla 3.6 y la diferencia se puede observar en el gráfico 3.2: los hombres tienden a puntuar de manera positiva en la función discriminante y las mujeres de manera negativa. Según la tabla 3.7 los hombres (con puntuación positiva en los centroides) tienen a puntuar¹ más alto en el ítem relacionado con la mejora en la toma de decisiones si se permite que el colaborador tome la iniciativa en la toma de decisiones (ítem 19), el gusto por la toma de decisiones (26) y en la importancia de que la persona sea competente en la toma de decisiones (ítem 33). Por su parte las mujeres tienden a puntuar más alto en la importancia dada a la investigación para tomar decisiones (ítem 2), en la necesidad de que la comunicación sea adecuada en la empresa para tomar buenas decisiones (ítem 20) y en la importancia de que el directivo facilite al colaborador tomar decisiones (ítem 34). Por consiguiente NO se confirma la hipótesis quinta (H5), pues si existen diferencias de percepción entre hombres y mujeres.

¹ Por razones de espacio sólo se comentan los valores más significativos.

Tabla 3.7: Coeficientes estandarizados de la función discriminante (N=305) (Elaboración propia)

Ítem	CE	Ítem	CE	Ítem	CE
2	-0,438	13	-0,080	23	-0,361
3	-0,222	14	-0,032	26	0,752
4	0,269	15	-0,074	27	-0,266
5	-0,293	16	0,056	29	-0,129
6	0,021	17	0,081	30	0,111
7	-0,020	18	0,305	32	0,007
8	0,162	19	0,511	33	0,607
9	0,117	20	-0,403	34	-0,681
11	0,048	21	-0,266	35	0,064
12	-0,150	22	0,302	36	0,251
		24	0,020		

Gráfico 3.2: Coeficientes estandarizados de la función discriminante (N=305) (Elaboración propia)



Por tanto, se han cumplido las primeras cuatro hipótesis asociadas a los cuatro primeros objetivos. La quinta hipótesis no se ha cumplido, pues SÍ existen diferencias significativas entre hombres y mujeres.

3.3. Conclusiones

En la revisión de la literatura se ha puesto de manifiesto una serie de cuestiones. En primer lugar, que la toma de decisiones es un proceso (no un acto) complejo y compuesto por fases, y que además es una competencia. Además, es un proceso fundamental a nivel social y personal, y también en el contexto de la empresa en el desempeño del rol del directivo, especialmente tras la crisis económica actual: es obvio

que, tal y como se recoge en la prensa económica y en la literatura, la crisis ha puesto de manifiesto que en la empresa deben adoptarse decisiones de otra manera. También se destaca por los autores que, además de la existencia de sesgos, riesgo e incertidumbre, las decisiones se ven influidas por una serie de elementos. Así mismo se insiste en que dichas decisiones pueden tener mayor contenido racional o, por el contrario, un componente creativo o intuitivo mayor. Por otra parte, lejos de las decisiones estrictamente racionales, en la literatura se prefiere hablar de racionalidad limitada, dando cabida a ciertas variables influyentes en la toma de decisiones, como son las emociones, la intuición o la creatividad. Los aspectos socio-culturales, la edad y el sexo también son factores que afectan a la toma de decisiones. Se insiste en la literatura en la necesidad de estudiar más a fondo y de una manera actualizada el proceso de toma de decisiones, sobre todo en el caso del segmento que tomará decisiones en la empresa en un futuro próximo.

En el marco de la investigación se concluye, en primer lugar, que el cuestionario-escala utilizado fue válido y fiable. En segundo lugar, tal y como se pudo constatar en el análisis descriptivo, los jóvenes que formaron parte del segmento estudiado dan una gran relevancia al proceso de toma de decisiones, de manera paralela a la importancia otorgada a la resolución de problemas. Por tanto los jóvenes poseen actitudes favorables para asumir la tarea de decidir en la empresa en un futuro próximo, cuando trabajen. También se concluye que los futuros profesionales consideran que tomar decisiones en la empresa no es menos importante que investigar, organizar, innovar y controlar. Ahora bien, los futuros profesionales manifiestan la importancia de una buena comunicación en la organización para desarrollar con acierto el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, a pesar de lo anterior podemos concluir que los jóvenes no se sienten aún demasiado capaces para tomar decisiones, por más que manifiesten que les gusta tomar decisiones. Esto demuestra la necesidad de que en sus respectivas titulaciones se aborde más esta competencia. En este sentido los futuros profesionales declaran que se debe formar en la competencia para tomar decisiones en el colegio, en la Universidad y posteriormente en la empresa. Esta conclusión se ve reforzada porque los jóvenes declaran que no se sienten muy seguros de que en la empresa decidirán con acierto.

De los resultados de la investigación se pueden extraer las siguientes conclusiones adicionales. En primer lugar, el segmento estudiado da una gran importancia al uso de la razón y de la lógica, junto a la intuición y la creatividad, en el proceso de toma de decisiones, es decir, están abiertos de un punto de vista integrado y holístico a las dos posibilidades. Esto demuestra una actitud favorable a las dos principales teorías que abordan el proceso de toma de decisiones (la teoría racional y la de racionalidad limitada), así como una buena disposición para hacer uso de la lógica y la intuición cuando corresponda decidir desde esos ámbitos. En segundo lugar, los futuros profesionales investigados creen o perciben que en la empresa debe mejorarse el proceso de toma de decisiones mediante las decisiones en grupo, la delegación, la comunicación, el refuerzo, la cultura de la empresa y el liderazgo. Esto permite afirmar que, según la percepción de los jóvenes, los directivos de recursos humanos tienen una gran labor que realizar en el contexto de las decisiones empresariales. Estas conclusiones indican las preferencias laborales de los jóvenes respecto a la toma de decisiones, que se ven corroboradas porque el segmento declara que, además de gustarle

tomar decisiones, tiene claro los objetivos al decidir, buscan la información necesaria y generan/valoran alternativas, lo cual describe en gran medida su rol como decisores. Puede ser que, sin haber trabajado en la empresa, sus percepciones procedan de los medios de comunicación social y de las experiencias laborales de agentes significativos durante la crisis.

Otra conclusión adicional puede derivarse del modelo de regresión desarrollado, que es estadísticamente significativo. El modelo permite predecir la percepción de los jóvenes relativa a su capacidad para decidir en la empresa. Según las respuestas de los jóvenes, la capacidad sentida o percibida para tomar decisiones en la empresa se podría mejorar y consolidar si se garantizara que se da importancia al proceso de toma de decisiones, que el propio sujeto se percibe como competente para decidir (“saber”, “saber hacer” y “saber ser-estar”), y si se favorece la educación y la formación para la toma de decisiones. También si las empresas y sus directivos favorecieran y facilitaran la toma de decisiones por parte de los jóvenes. Esta conclusión es relevante porque responsabiliza de una manera integrada a todos los agentes sociales en la mejora de los procesos de toma de decisiones en las empresas que tomen los jóvenes.

Por último, podemos concluir que los hombres y mujeres no se fijan en los mismos aspectos cuando toman decisiones. Los jóvenes manifiestan que para ellos es más fácil decidir si les gusta asumir dicha tarea, si se sienten competentes para ello y si la empresa permite la iniciativa de los jóvenes y la colaboración en la toma de decisiones. Las mujeres, quizás como un signo de mayor profundización o incluso de inseguridad, declaran que para decidir mejor se necesita que se les de confianza, que haya más investigación para obtener información con la que decidir mejor, y que exista mejor comunicación.

4. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

Ariño, M. A. (2012). Diez principios fundamentales para decidir con eficacia. *Revista de Negocios del IEEM*, 5 (61), 52-58. Recuperado el 22 de Marzo de 2015 de: <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2012/10/focalizado.pdf>

Ariño, M. A. (2014a). *No te autoengañes*. En página Web del autor. Recuperado el 11 de Marzo de 2015 de: <http://miguelarino.com/2014/10/02/ojo-muchas-veces-nos-creemos-mas-que-otros/>.

Ariño, M. A. (2014b). *Las decisiones tienen consecuencias*. En página Web del autor. Recuperado el 11 de Marzo de 2015 de: <http://miguelarino.com/2014/10/09/las-decisiones-tienen-consecuencias/>

Ariño, M. A y Maella, P. (2010). Principios para tomar decisiones. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 5, 54-57. Recuperado el 19 de Febrero de 2015 de: DIALNET, <http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/02/principios.pdf>.

Bonome, M. G. (2010). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. Madrid: Editorial Netbiblo.

Cardona, P. (1999). El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 25, 19-26.

Cardona, P. y García, P. (2004). *Liderazgo basado en competencias*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.

Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 118, 1-3.

Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.

Corona, L. A. (2004a). La teoría sobre la toma de decisiones y su aplicación al campo de la asistencia médica (I). *Medisur: Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 2(1), 41-45. Recuperado el 19 de Febrero de 2015 de: DIALNET, <http://dialnet.unirioja.es/accedys2.bbt.ull.es/servlet/articulo?codigo=2947966>

Corona, L. A. (2004b). La teoría sobre la toma de decisiones y su aplicación al campo de la asistencia médica (II). *Medisur: Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 2(1), 46-50. Recuperado el 19 de Febrero de 2015 de: DIALNET, <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2947968.pdf>.

Corona, L. A. (2004c). La teoría sobre la toma de decisiones y su aplicación al campo de la asistencia médica (III). *Medisur: Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 2(2), 35-40. Recuperado el 19 de Febrero de 2015 de: DIALNET, <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2948111.pdf>.

- Corona, L. A. (2004d). La teoría sobre la toma de decisiones y su aplicación al campo de la asistencia médica (IV). *Medisur: Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 2(3), 42-43. Recuperado el 19 de Febrero de 2015 de: DIALNET, <http://dialnet.unirioja.es/accedys2.bbt.ull.es/servlet/articulo?codigo=2948289>.
- Cortada, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.
- Damasio, A. R. (1995). Toward a Neurobiology of Emotion and Feeling: Operational Concepts and Hypotheses. *The Neuroscientist*, 1, 19-25.
- Fernández, E. M. (2005). *Introducción a la gestión: management*. Valencia: Editorial de la Universitat Politècnica de València
- Fernández-Cruz, M. (2003). *Advertising agencies target Generation Y*. Wire: University of Kentucky.
- Fontalvo, T., Morelos, J. y De la Hoz, E. (2011). Aplicación del análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector extracción de petróleo crudo y gas natural en Colombia. *Revista Soluciones de Postgrado EIA*, 1(1), 1 – 16.
- Franklin, E. B. (2011). Business making decisions. Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 6(11), 113-120. Recuperado el 9 de Febrero de 2015 de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457/449>.
- Franklin, E. B., y Krieger, M. (2010). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México.
- García, P. Cardona, P. Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.
- García, P., Stein, G. y Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la generación Y*. Documento de investigación. Barcelona: IESE-Universidad de Navarra.
- Garnica, E., González, P., Díaz, A. y Torres, E. (1991). Análisis discriminante: estudio del rendimiento estudiantil. *Economía*, 16(6), 51-77.
- Gordillo, F., Arana, J. M., Mestas, L., y Salvador, J. (2011). Entre la razón y el corazón: la importancia de la emoción en la toma de decisiones. *Ciencia Cognitiva*, 5(1), 25-27. Recuperado el 9 de Febrero de 2015 de: <http://medina-psicologia.ugr.es/~cienciacognitiva/files/2011-5.pdf>
- Gorostiaga, A., Balluerka, N. y Isasi, X. (1996). Construcción y validación de un cuestionario sobre normas de acción respecto al uso social del euskera. *Psicothema*, 8(1), 181-205.

- Guerra-Lopez, I. y Blake, A. M. (2011). Leadership decision making and the use of data. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 89-104.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hargittai, E. (2008). Whose space? Differences between users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-mediated Communication*, 13(1), 276–297.
- Harrison, E. F. (1999). *The managerial decision-making process*. (5ª ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- Heath, C. y González, R. (1995). Interaction with others increases decision confidence but not decision quality: Evidence against information collection views of interactive decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 305-326.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. (1º ed.) Colombia: Editorial ITM.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14º ed.) México: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. (12º ed.) México: Pearson Educación.
- León, O. G. (1993). *Análisis de decisiones: técnicas y situaciones aplicables a directivos y profesionales*. Madrid: McGraw-Hill de Management.
- Maramatsu, R. y Hanoch, Y. (2005). Emotions as a mechanism for boundedly rational agents: The fast and the frugal way. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 201-221.
- Martínez, J. A. (2008). *Relación de la inteligencia emocional con otras variables personales del alumnado y con los logros académicos en estudiantes de centros privados de enseñanza universitaria*. Tesis doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.
- Martínez, J. A. (2014). *Comportamiento de compra del turista residente. El caso de la Generación "Y" en Canarias*. Tesis doctoral. La Laguna: Universidad de La Laguna.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (2001). Decision making: It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42(3), 89–93.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nutt, P. C. (2008). Investigating the success of decision-making processes. *Journal of Management Studies*, 45(2), 425–455.
- Parayitam, S. y Dooley, R. (2011). Is too much cognitive conflict in strategic decision-making teams too bad? *International Journal of Conflict Management*, 22(4), 342-357.

- Pendergast, D. (2009). Generational theory and home economics: future proofing the profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 37(4), 504–522.
- Pina-Stranger, Á., Sbaj, O., Toro, P., y Matsuda, K. (2013). Estrategias académicas de inserción científica: una propuesta metodológica para el estudio de las reivindicaciones epistémicas en los artículos de investigación. *Innovar*, 23(48), 67-82.
- Puybaraud, M. (2010). *Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010*. Global WorkPlace Innovation.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5° ed.) México: Editorial Prentice.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D.A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (3° ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez, Y. y Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *ACIMED*, 21(1), 57-77.
- Rodríguez-Rabadán, D. (2013). *Proceso de Decisión del Consumidor: Factores explicativos del visionado de películas en sala de cine de los jóvenes universitarios españoles*. (Tesis doctoral). Barcelona: Universitat Internacional de Catalunya.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., y Araneda, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, 21(3), 328-336. Recuperado el 19 de Febrero de 2015 de: DIALNET, <http://dialnet.unirioja.es/accedys2.bbt.ull.es/servlet/articulo?codigo=4492894>.
- Rodríguez, K. (2011). *Creatividad para la toma de decisiones*. Recuperado el 12 de Marzo de 2015 de: http://www.elmuro.es/articulos/pensa_creativ/creativtomadecisiones.pdf.
- Rodríguez, M. S., Seoane, G. y Arce, C. (2000). Construcción y análisis psicométrico de un cuestionario de evaluación de los medios de transporte público. *Psicothema*, 12(3), 309-405.
- Roy, M. C., Dewit, O. y Aubert, B. A. (2001). The impact of interface usability on trust in Web retailers. *Internet Research*, 11(5), 388-398.
- Sánchez, J. C., Lanero, A., Yurrebaso, A., y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19, 218-224.
- Schotter, A. (2003). Decision-making with naive advice. *American Economic Review*, 93, 196-201.

Simon, H. A. (1962). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.

Simón, V.M. (1997). La participación emocional en la toma de decisiones. *Psicothema*, 9(2), 365-376. Recuperado el 19 de Febrero de 2015 de: DIALNET, <http://dialnet.unirioja.es/accedys2.bbt.ull.es/servlet/articulo?codigo=2013830>.

Stefaniak, J., Baaki, J. y Blake, A. M. (2012). An examination of the Decision-Making process used by organizational leaders during the great recession. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 81-102.

Torrence, E. P. (1977). *Educación y capacidad creativa*. Madrid: Morova

Tripier, B. (2002). *Intuición en los negocios*. Caracas: Diario El Nacional.

Waisburg, C.G. (n.d.). *La emoción en la toma de decisiones. ¿Perjuicio o beneficio?* Recuperado el 9 de Febrero de 2015 de: http://www.tandemsd.com/newsletter/marzo/La_emocion_en_la_toma_de_decisiones_-_por_CW.pdf

5. ANEXO

DECIDES-36

Lee todos los ítems de las dos páginas y responde marcando el 1 si no estás nada de acuerdo hasta el 5 si estás totalmente de acuerdo. Debes responder de manera espontánea, sincera y fluida, sin detenerte a pensar demasiado en lo que podrías responder. Interesa la respuesta que sea tu primera impresión. Gracias por la colaboración.

Hombre Mujer

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
Señala la importancia que cada uno de los siguientes procesos tienen para dirigir la empresa:						
1	Planificar y fijar objetivos y plazos					
2	Investigar para obtener información					
3	Tomar decisiones					
4	Organizar					
5	Controlar y evaluar					
6	Crear e innovar					
7	Resolver problemas					
8	La toma de decisiones en la empresa es un proceso que incluye fases o etapas					
9	Cuando trabaje en la empresa tomaré decisiones con facilidad y me sentiré seguro					
10	Las decisiones que tome en la empresa serán acertadas					
11	Debería haber una asignatura en el grado sobre cómo tomar decisiones					
12	Desde el colegio se debería enseñar a tomar decisiones					
Indica el grado en el que las dos frases que siguen son importante para decidir en la empresa						
13	Usar la lógica y la razón para tomar decisiones en la empresa					
14	Ser creativo y tener imaginación para tomar decisiones en la empresa					
Se tomarían mejores en las empresas si...						
15	Se diera formación a los empleados para tomar decisiones					
16	Se permitiera tomar decisiones en grupo					
17	Se tuviera la información necesaria					
18	Se delegara en los colaboradores la toma de decisiones					
19	Se premiara e incentivara al colaborador por tomar decisiones					
20	En la empresa la comunicación fuera buena					
21	En la empresa existiera una cultura que valore la toma de decisiones					
22	Los directivos fueran buenos ejemplos de toma de decisiones					
23	Creo que cuando esté trabajando en la empresa decidiré con acierto					
24	Me siento capaz de tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo					
25	Preferiría que las decisiones en la empresa las tomaran otros					
Señala el grado en el que las siguientes frases te describen:						
26	Me gusta tomar decisiones					
27	Tengo claros mis objetivos y metas cuando tomo decisiones					
28	Suelo acertar en las decisiones que tomo en mi vida					
29	Cuando tomo decisiones busco la información que necesito					
30	Cuando decido busco las suficientes alternativas y valoro sus consecuencias					
31	Lo consulto con otros y en parte me dejo llevar por los demás cuando tomo decisiones					
Cuando en la empresa los colaboradores toman buenas decisiones es debido a que...						
32	La propia empresa favorece la toma de decisiones					
33	La persona que decide es competente para ello					
34	El directivo facilita que el colaborador tome decisiones					
35	El asunto sobre el que se decide no es complejo y/o está bien planteado					
36	Hay plazo, información y medios suficientes y adecuados para decidir					