



LA COMPETENCIA PARA TOMAR DECISIONES EN LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS. PERCEPCIONES DE LOS FUTUROS PROFESIONALES DEL SECTOR

José Alberto Martínez González

Universidad de La Laguna

jmartine@ull.edu.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Alberto Martínez González (2016): "La competencia para tomar decisiones en los directivos de las empresas turísticas. Percepciones de los futuros profesionales del sector", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/directivos.html>

Resumen:

Hace unos años predominaban los conocimientos, los atributos y las habilidades al intentar diferenciar a un buen directivo de una empresa turística de otro que no lo era tanto, pero actualmente destacan las competencias del liderazgo. Una de dichas competencias es la que se refiere a la toma de decisiones por parte del directivo. En este trabajo se revisa la literatura acerca de las competencias del liderazgo en general y de la competencia para decidir en particular. Teniendo en cuenta que los estudiantes del Grado en Turismo serán los que asumirán el relevo generacional en la dirección de las empresas turísticas, se ha llevado a cabo una investigación utilizando una muestra de 308 sujetos con dicho perfil. Los resultados ponen de manifiesto que los futuros profesionales del turismo valoran la competencia para tomar decisiones y dan importancia a su contenido. Se han hallado algunas diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a la relevancia de la competencia para tomar decisiones, aunque dichas diferencias no son excesivas. Las conclusiones permiten adoptar medidas en la Universidad y en las empresas turísticas para una mejor aceptación y aplicación de las competencias para decidir.

Palabras clave:

Liderazgo, Empresa turística, Competencias para dirigir, Competencia para tomar decisiones

The competence to make decisions in the managers of tourist companies. Perceptions of the future professionals of the sector

Abstract:

A few years ago were dominated by knowledge, attributes and skills when someone tried to differentiate between a good manager of a tourist company of another that was

not so much, but now are more relevant the leadership competencies. One of these skills refers to making decisions by the directors. This work reviews the literature on competencies of leadership in general and competencies to decide in particular. Taking into account that the students of the degree in tourism will be those who assume the generational renew in the direction of tourist companies, research has been conducted using a sample of 308 subjects with this profile. The results show that future tourism professionals value the competence to make decisions and give importance to its content. Some significant differences between men and women with respect to the relevance of the competence to make decisions have been found, although these differences are not excessive. The findings enable actions in University and tourist companies for a better acceptance and application of the competencies to decide.

Key words:

Leadership, Tourist firm, Leadership competence, Making decision competence

I MARCO TEÓRICO

El turismo es una actividad significativa y un sector que ha sido un “colchón” para otras empresas y otros sectores interrelacionados con el turístico. En el destino turístico de las Islas Canarias, el destino más importante de España actualmente en términos de número de visitantes, el turismo es el sector más relevante en relación a su participación en el PIB de la región y respecto a la generación de empleo. Además de la relevancia económica, medioambiental y social del sector, el turismo es dinámico y complejo, en gran parte por su naturaleza intangible, por las interrelaciones con otros sectores y por la globalización (Sun, Chi y Xu, 2013). Todos estos aspectos caracterizan los procesos de toma de decisiones que a nivel interno deben llevarse a cabo en las empresas, y también determinan las decisiones de la empresa con el entorno. Naturalmente, los turistas también deben tomar decisiones marcadas por la incertidumbre y la inseguridad, debido al carácter intangible de los productos turísticos, a la falta de información y al número de culturas, agentes y destinos geográficos respecto a los cuales el turista debe decidir al organizar sus viajes (Sánchez, García y Marchante, 2014). Es por todas estas razones por las que la toma de decisiones es considerada una competencia fundamental en el contexto del turismo, particularmente en el marco de la dirección de la empresa turística y, en este contexto, en relación al trabajo que desempeñan los directivos y los líderes de dichas organizaciones (Martínez, 2014).

Ahora bien, ¿qué es una competencia y en qué lugar se enmarca la competencia para tomar decisiones en el conjunto de competencias del directivo de las empresas turísticas? Algunos investigadores (García, 2006; Rodríguez, 2006) han afirmado que el término *competencia* constituye un concepto amplio y difícil de definir y de evaluar, además de ser multimedia y multidisciplinar, sobre todo en el ámbito del turismo. Amplio porque, cada vez más, incluye aspectos vinculados al ser (valores, actitudes, etc.), no sólo los relativos al saber o al saber hacer. Esto es particularmente importante teniendo en cuenta la diversidad de culturas que se relacionan en el ámbito del sector turístico, cada una de las cuales incluye sus propios principios y valores. La competencia es difícil de definir porque, entre otras cosas, tiene que ver con elementos internos y externos al sujeto. Y es difícil de evaluar precisamente por todas esas

características, lo que hace “farragoso” encontrar o emplear medidas objetivas válidas y fiables.

No obstante lo anterior y de un modo sintético, en la actualidad casi todos los investigadores coinciden también en los siguientes aspectos de la competencia:

a) La competencia integra contenidos relativos a los tres ámbitos del sujeto: saber, saber hacer y saber ser-estar.

b) Además, cada vez más también, las definiciones del término competencia incluyen más elementos del ser (motivaciones, rasgos, actitudes, aspectos sociales, etc.) que del saber o del saber hacer.

c) Por último, destaca en las diferentes acepciones de competencia su carácter finalista y contextual. En este sentido Carreras y Perrenoud (2005) definen la competencia como la capacidad aprendida para realizar de manera adecuada una tarea, función o rol, relacionada con un ámbito particular del trabajo. Integra también conocimientos, habilidades y actitudes.

Inicialmente era competente el directivo que dominaba una disciplina de conocimiento vinculada al turismo, o quien poseía ciertas habilidades, aptitudes o rasgos considerados adecuados en el sector (inteligencia, comprensión verbal, seguridad, etc.). De este modo un directivo era competente en la medida en que demostraba que “atesoraba” contenidos teóricos-prácticos en el área de dirección de empresas turísticas, posiblemente por haber recibido la formación teórica correspondiente, o también porque su puntuación tras cumplimentar algunos test era superior a la media. En la actualidad afortunadamente esta definición está en desuso (Alonso, Fernández y Nyssen, 2009) y autores como Zabala y Arnau (2007) ofrecen ahora acepciones contextuales de la competencia más amplias.

En este sentido afirma Perrenoud (2004, 2008) que poseer conocimientos sobre turismo o disponer de capacidades para dirigir una entidad turística no implica ser competente y ni si quiera tiene por qué ser suficiente. Por ejemplo, podemos conocer las técnicas o las reglas de gestión de la recepción de un establecimiento hotelero y no saberlas aplicar con eficacia en un momento y en unas circunstancias determinadas. De hecho la experiencia demuestra que las personas que están en posesión de conocimientos sobre turismo o de capacidades no siempre las saben movilizar de forma pertinente y en el momento oportuno.

Más recientemente autores como Cardona y Rey (2010) han actualizado el concepto de competencia considerando que constituyen un sistema que integra “saber”, “saber hacer” y “saber ser-estar”:

a) El *saber*, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea.

b) El *saber hacer*, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas.

c) El *saber estar*, es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización.

- d) El *querer hacer*, mostrando el interés y la motivación precisos
- e) El *poder hacer*, es decir, disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.
- f) Se manifiesta en comportamientos observables de eficacia en un contexto determinado.

Según Castillo y Abad (2004) el concepto de competencias empezó a utilizarse en el contexto genérico de la empresa turística a partir de las aportaciones de McClelland (1973, 1998) en el marco general de las empresas, para mostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de variables personales, como los rasgos o las actitudes. Es cierto que los rasgos conllevan un determinado potencial, pero el comportamiento concreto del sujeto es el resultado de una compleja interacción de variables.

Posteriormente el concepto de competencia directiva en el contexto organizacional en general y posteriormente en el ámbito del turismo también fue abordado por Boyatzis (1982). El autor preguntó a un conjunto de directivos de diferentes empresas por los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Y así definió la competencia como una característica subyacente del individuo que está casualmente relacionada con un rendimiento eficaz o superior (una desviación estándar por encima de la media, en definitiva).

En la actualidad y según Cardona (1999), Cardona y García (2004) y Cardona y Rey (2010) existen dos tipos de competencias en el ámbito de la organización turística: 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. 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 en las cuales se enmarca la competencia para tomar decisiones. No obstante, en todos los ámbitos profesionales se han de tomar decisiones continuamente.

Una de las más divulgadas propuestas sobre competencias directivas es la del IESE (Chinchilla y Torres, 2002; García, Cardona y Chinchilla, 2001), y que incluye las siguientes competencias:

1. *Competencias estratégicas*: hacen referencia a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa turística, siendo necesarias para el logro de resultados económicos. Se incluyen las siguientes:

- a) Visión de negocio
- b) Resolución de problemas
- c) Gestión de recursos
- d) Orientación al cliente
- e) Red de relaciones efectivas
- f) Negociación
- g) Orientación inter-funcional

2. *Competencias intratécnicas*: se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa, y se orientan a desarrollar a los

empleados e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Incluye las siguientes competencias básicas:

- a) Comunicación
- b) Organización
- c) Empatía
- d) Delegación
- e) Coaching
- f) Trabajo en equipo
- g) Desarrollo y compromiso de los empleados
- h) Liderazgo
- i) Dirección de personas
- j) Resultados económicos

3. *Competencias de eficacia personal*: son los hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, y se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio, potenciando la eficacia de las competencias directivas antes mencionadas. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de auto-dirección, imprescindible para dirigir a otras personas, y contienen seis competencias básicas, cada una de las cuales se divide a su vez en varias competencias más:

- a) Proactividad, que incluye iniciativa, creatividad y autonomía personal
- b) Autogobierno, en el que se insertan la disciplina, concentración y autocontrol
- c) Resolución de problemas, que incluye intuición, capacidad de análisis y de *toma de decisiones*
- c) Gestión personal, que implica gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión del riesgo
- d) Integridad: credibilidad, honestidad, equidad
- d) Desarrollo personal, donde se incluyen la autocrítica, el auto-conocimiento, relación de la persona consigo misma y con el entorno y el aprendizaje y cambio personal.

Como se puede apreciar, según los autores que forman parte del IESE *la competencia para tomar decisiones por parte del directivo en la empresa turística se enmarca en el conjunto de competencias denominado “Resolución de problemas”, que a su vez constituye una competencia de eficacia personal*. Al contrario de lo que pudiera parecer, no se trata de competencias de segundo o tercer nivel, puesto que las competencias de eficacia personal son competencias transversales que hacen posible el desarrollo de las competencias intratécnicas y las estratégicas.

En este marco competencial de liderazgo empresarial, determinados autores han establecido una serie de habilidades o sub-competencias fundamentales para poder desarrollar la competencia de toma de decisiones, pudiendo el lector apreciar que son esenciales en el contexto del turismo (Ariño y Maella, 2010; Ariño, 2012, 2014a, 2014b). Son las siguientes:

Competencia para decidir bien más que por acertar en la decisión tomada

Competencia para identificar los objetivos que se pretenden alcanzar con la decisión.

Competencia para ser realista al tomar decisiones

Competencia para no auto-engañarse

Competencia para atender solamente a la información relevante

Competencia para reconocer y gestionar la incertidumbre

Competencia para ser creativo y generar alternativas

Competencia para ser consecuente con la decisión tomada

Competencia para poner en práctica lo decidido

Competencia para aceptar que no todo es racionalidad

Competencia para identificar el grado de importancia o relevancia de la decisión a tomar

Competencia para conseguir la colaboración en el proceso de toma de decisiones

Competencia para utilizar la intuición al decidir

Es tradicional abordar las competencias para la toma de decisiones en el marco de dos modelos fundamentales. Según el *modelo racional* tomar decisiones incluye las siguientes competencias (Robbins, 2004):

- 1°. Identificación de la necesidad de tomar una decisión y fijar los objetivos.
- 2°. Identificar y ponderar los criterios que se van a tener en cuenta para tomar la decisión, priorizando.
- 3°. Plantear las alternativas y opciones que permitirán tomar la decisión.
- 4°. Evaluar las alternativas.
- 5°. Selección de alternativa.

En este contexto del modelo racional, Piñeiro et al (2010) proponen los siguientes supuestos:

- a) El decisor dispone de la información necesaria para tomar la decisión, aunque quizás no sea TODA la información posible o deseable. Aunque este supuesto difícilmente se sostiene en el marco del turismo, esta información se concreta en cuatro elementos: alternativas (estrategias de actuación más o menos controlables), estados de la naturaleza (elementos incontrolables de los que dependen los resultados), las probabilidades (posibilidades de ocurrencia de dichos estados) y los resultados (valoraciones o cuantificaciones asociadas a esas alternativas y estados).
- b) El decisor es un agente racional con criterios económicos, luego no estamos considerando aspectos emocionales o decisiones impulsivas (compra por impulso) ni irracional. Este supuesto también es difícilmente sólido en el sector turístico, en el cual muchas decisiones se toman por intuición y emoción.
- c) Se trata de maximizar resultados favorables desde el punto de vista económico (ingresos, unidades vendidas, beneficios...) y minimizar resultados desfavorables.

Por otra parte, Piñeiro et al. (2010) proponen los siguientes ambientes de decisión (conocimiento de los estados de la naturaleza) y criterios de decisión asociados (en función de los ambientes):

- a) Ambiente de certeza: el estado de naturaleza tiene probabilidad de ocurrencia igual a 1 (100% de probabilidad). En estos casos se elige el criterio de optimización racional, es

decir, se elige la alternativa que aporte el mejor resultado favorable o el menor desfavorable.

b) Ambiente de riesgo: el decisor no sabe qué estado de la naturaleza sucederá: en este caso se optimiza el valor esperado de las distintas alternativas en función de las probabilidades de ocurrencia de los estados de naturaleza, maximizando el valor si los resultados son favorables y minimizando si los resultados son desfavorables.

c) Ambiente de incertidumbre: en este caso el decisor NO conoce las probabilidades de ocurrencia de los estados de naturaleza. En este caso se pueden aplicar varios criterios de decisión:

Criterio optimista: se elige el mejor resultado de cada alternativa (MAXI-MAX) o el menor resultado desfavorable (MINI-MIN).

Criterio pesimista o de Wald: se elige el peor resultado de cada alternativa para posteriormente elegir el mejor de los resultados favorables de entre los escogidos (MAXI-MIN) o el resultado negativo más bajo (MINI-MAX).

Criterio de Laplace: se supone que todos los estados tienen la misma probabilidad y se maximizan los resultados esperados positivos - o se minimizan los resultados desfavorables -, tal y como se hace en “ambientes de riesgo” en los que existen unas probabilidades determinadas de ocurrencia de los estados de naturaleza.

Criterio de Hurwicz: se utiliza un coeficiente de optimismo y un coeficiente de pesimismo.

Criterio de Savage: se determina lo que se deja de ganar al elegir una alternativa por no haber elegido la mejor en los demás estados de naturaleza.

En la práctica habitual de las empresas turísticas las decisiones que se toman suelen estar condicionadas por decisiones a su vez tomadas anteriormente. Además, las decisiones tomadas hoy condicionan las decisiones futuras. La razón es muy sencilla: la toma de decisiones constituye un proceso secuencial en el tiempo, de modo que, al elegir una alternativa hoy, se puede tener acceso a otras alternativas en el futuro. Es por ello que, en este contexto, lo comentado anteriormente no permite presentar todos los elementos necesarios para tomar una decisión. En este caso es más recomendable utilizar otras competencias, como es el caso de la competencia para desarrollar árboles de decisión (Piñeiro et al, 2010).

Ahora bien, el modelo racional de toma de decisiones se fundamenta en una serie de supuestos adicionales que, como en el caso de los supuestos comentados anteriormente, distan de ser realistas, no son sencillos de aplicar en la realidad y mucho menos en el ámbito turístico. Dichos supuestos son: la claridad del problema, el conocimiento de todas las alternativas, unas condiciones constantes o invariables y una opción final que siempre maximizará el resultado. Además, las decisiones que se toman en el sector turístico reciben muchas influencias del exterior (Parra y Calero, 2006), existe incertidumbre (Franklin, 2011) y la falta de información lleva a asumir un riesgo al decidir, pues no conoce los resultados de la decisión (Flórez, 2012).

A partir de las críticas y de las limitaciones que presenta el modelo racional de toma de decisiones surge otro modelo para abordar el estudio de las competencias para la toma de decisiones, conocido como el *modelo de racionalidad limitada*, el cual explica la toma de decisiones de una manera racional pero aceptando que no se dispone de toda la

información necesaria para abordar un proceso de racionalidad completa, tal y como es habitual en el contexto del turismo, tanto desde el punto de vista de los directivos como de los turistas (Robbins y Decenzo, 2002).

Es evidente que resulta fundamental manejar información y actuar de una forma racional en el proceso de toma de decisiones para obtener una decisión correcta (Parra y Calero, 2006), pero en la realidad los agentes decisorios de las empresas turísticas lo que buscan es una decisión aceptable, que no siempre tiene que coincidir con la decisión óptima (Bonome, 2010).

Es en este marco de racionalidad limitada en el que se incluyen en el proceso de toma de decisiones las competencias de la inteligencia emocional, pues en las decisiones generalmente intervienen las emociones condicionando el comportamiento de los decisores. En este sentido los estudios de neurociencia y psicología explican que el proceso decisorio no puede ser estrictamente racional, porque se ve afectado por otros mecanismos muy poderosos y de naturaleza emocional. Por consiguiente, la razón por sí sola no es suficiente para tomar decisiones, también intervienen las emociones (Bechara y Damasio, 2005).

No cabe duda de que en algunas ocasiones es preferible un mayor uso de competencias asociadas a la razón y la lógica en la toma de decisiones. Esto sucede cuando se está ante situaciones y experiencias de decisión que son rutinarias y repetitivas, y cuando se pueden adoptar procesos y alternativas que fueron exitosas en el pasado en circunstancias similares. Este tipo de decisión rutinaria y programada es frecuente en las áreas de administración y operaciones en la empresa turística, especialmente en niveles medios y operativos de la organización. Naturalmente, no se debe ser inflexible, es decir, las decisiones programadas pueden mejorarse y adaptarse a las circunstancias. En el otro extremo, cuando la situación de decisión es única, no habitual, excepcional, compleja e importante, se necesitan decisiones únicas y no recurrentes, decisiones no programadas. Para este tipo de decisiones no se puede acudir a una rutina sino que se necesita más tiempo y competencias vinculadas al dominio emocional: una colaboración grupal, ser más creativo, más intuitivo, etc. (Corona, 2004a, 2004b, 2004c).

Un aspecto importante en el proceso de toma de decisiones en la empresa turística es el que se refiere a la toma de decisión individual o grupal. Las decisiones individuales, aunque más rápidas, se encuentran más influenciadas por las características personales del decisor (la cultura, los valores, la capacidad para asumir el riesgo, las creencias, la personalidad, etc.). Esto hace que ante una misma situación dos agentes puedan tomar decisiones distintas. Por otro lado, las decisiones grupales o colectivas se toman cuando es necesaria la participación de varios agentes debido a la mayor complejidad del problema y a la incertidumbre existente (Corona, 2004d). Muchas de las decisiones en turismo se toman de esta forma, ya que se necesita la ayuda de expertos o la participación de todos los individuos implicados por el carácter estratégico de la decisión (Schotter, 2003).

Otros autores consideran que existe una competencia crítica para tomar decisiones de liderazgo en las empresas turísticas. Seiwert (1992, 2012) destaca las competencias asociadas a la matriz de Eisenhower, que en esencia incluye conllevan distinguir entre lo importante y lo urgente, es decir, priorizar. Las actividades urgentes son aquellas que tienen un efecto a corto plazo, realizándose de forma compulsiva e inmediata, restando

tiempo a las tareas que realmente son importantes. Por otro lado, las actividades importantes si tienen efectos en el largo plazo, son imprescindibles, pero no siempre son atendidas de forma inmediata, es decir, no siempre son urgentes a pesar de que requieren una atención especial.

A partir de esta idea se desarrolla la matriz de Eisenhower, la cual consta de cuatro cuadrantes:

Cuadrante A (Urgente – Importante): todas las actividades o tareas que son fundamentales para el cumplimiento de tus objetivos, suponiendo un riesgo si no se realizan en un tiempo determinado. Es un cuadrante que exige una acción inmediata, generalmente debido a una mala planificación.

Cuadrante B (No urgente – Importante): todas aquellas tareas que son importantes para conseguir los objetivos, pero al no ser urgentes son tareas que se pueden realizar en días sucesivos, producen efectos a medio y largo plazo.

Cuadrante C (Urgente – No importante): asuntos cuya prioridad es alta pero su nivel de importancia no lo es, es decir, no son fundamentales para la consecución de los objetivos fijados.

Cuadrante D (No urgente – No importante): aquellas tareas que se pueden desechar, es decir, son tareas que se deben de hacer pero no son ni importantes ni urgentes.

Figura 1: Matriz de Eisenhower (elaboración propia)

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crisis. -Problemas apremiantes. -Proyectos cuyas fechas vencen. 	<p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prevención de crisis. -Construir relaciones. -Reconocer nuevas oportunidades. -Planificación.
NO IMPORTANTE	<p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interrupciones, algunas llamadas. -Correo, ciertos informes. -Asuntos inmediatos. -Algunas reuniones. 	<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trivialidades, ajetreo inútil. -Algunas cartas. -Algunas llamadas de teléfono. -Pérdidas de tiempo.

Para finalizar la revisión de la literatura debemos destacar dos cuestiones adicionales. En primer lugar, es la Educación Superior que nace del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) la responsable de la enseñanza y aprendizaje de competencias para el mundo de la empresa. De hecho, en la mayoría de los planes de estudio de las titulaciones de Grado que se desarrollan en consonancia con las propuestas y normas del EEES, incluido el plan de estudios del Grado en Turismo, la toma de decisiones constituye una competencia fundamental. Por otra parte, son los jóvenes que ahora estudian en la Universidad los responsables de llevar a cabo el relevo generacional como directivos de empresas turísticas, es decir, serán los futuros líderes y decisores.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, a continuación se presenta la investigación llevada a cabo relativa a las percepciones y valoraciones de los futuros profesionales del sector respecto a la competencia del liderazgo para tomar decisiones.

II INVESTIGACIÓN

a) Diseño

El *objetivo* de la investigación que sigue a continuación es doble. En primer lugar se pretende identificar las percepciones e ideas que tienen los futuros profesionales del sector acerca de la importancia de la competencia para tomar decisiones y de las sub-competencias que la componen. El segundo objetivo es determinar las diferencias de percepción de los futuros profesionales por razones de sexo. En base a dichos objetivos, las *hipótesis* de la investigación son las siguientes:

H1: Los futuros profesionales SÍ dan importancia al proceso de toma de decisiones en general y a las sub-competencias que la integran.

H2: NO existen diferencias significativas por razones de género en las respuestas de los futuros profesionales.

Teniendo en cuenta los objetivos y las hipótesis mencionadas, la *metodología* utilizada en la investigación es cuantitativa descriptiva. En tal sentido se expondrán los estadísticos descriptivos básicos y se llevará a cabo un análisis discriminante.

La *muestra* ha estado seleccionada de manera intencional (Pina-Stranger, Sabaj, Toro, & Matsuda, 2013), pues se desea estudiar a futuros profesionales del turismo que ya hubieran realizado tareas en las empresas e instituciones turísticas del destino turístico de residencia. Por tal motivo se escogieron estudiantes del Grado en Turismo que habían realizado prácticas de empresas. Numerosos estudios han destacado la importancia de conocer las percepciones asociadas al turismo de los jóvenes residentes (Latkova y Vogt, 2012; Wu y Pearce, 2013; Jaafar, Noor y Rasoolimanesh, 2015). Por otra parte, el tamaño de la muestra cumple los requisitos de incluir al menos 10 sujetos por ítem y un mínimo de tamaño muestral de 200 sujetos (Hair, Ringle y Sarstedt, 2011). Finalmente y tras eliminar de la muestra a los sujetos que dieron la misma puntuación a todos los ítems, o que no respondieron a todos ellos, estuvo formada por 308 sujetos. El 26% de la muestra estuvo formada por hombres y el 74% por mujeres, una proporción muy similar a la que existe en los estudiantes del Grado en Turismo.

Para llevar a cabo la investigación se diseñó un *cuestionario* ad hoc. En el diseño se han tenido en cuenta las principales aportaciones de la literatura sobre la competencia para tomar decisiones, recogidas en el marco teórico de este paper (Hidalgo y Hernández, 2001). Para diseñar y contextualizar la escala se contó con el apoyo de 6 sujetos con perfil similar al de la muestra, pero no formaron parte de ella. También participaron 2 expertos en el diseño del cuestionario. Estos aspectos y una exhaustiva revisión de la literatura permitieron garantizar la validez de contenido (Roy, Dewit y Aubert, 2001). En el diseño también se ha tenido en cuenta que en la literatura existe una tendencia a utilizar un reducido número de ítems, consiguiendo reducir los problemas y costes de los cuestionarios extensos (Bergkvist y Rossiter, 2007). Finalmente el cuestionario incluyó 25 ítems, tras eliminar 4 ítems que parecían innecesarios o repetitivos. El

cuestionario utilizada era una escala tipo Likert con 5 alternativas de respuesta (1: nada o poco importante, hasta 5: muy importante). También se preguntaba a los sujetos de la muestra el sexo.

b) Resultados

Una vez asegurada la validez de contenido, como se ha expuesto anteriormente, se analizó la *fiabilidad* de la escala. El coeficiente Alfa de Conbrach alcanzó un nivel de 0,85 (85%), estando por encima del 0,70 propuesto en la literatura (Nunnally, 1978). No hubo ningún ítem cuya eliminación aumentara la fiabilidad Alfa del conjunto de la escala, y tampoco ningún ítem tenía una correlación con el total de la escala inferior a 0,500. Por estos motivos se mantuvieron todos los ítems, ninguno fue eliminado una vez diseñada la escala.

La tabla 1 recoge los principales resultados descriptivos. El gráfico 1 permite apreciar que, exceptuando un ítem, todos están por encima del 50% del valor máximo que hubieran alcanzado si todos los sujetos (N=308) le hubieran dado al ítem la máxima valoración (5) (308x5=1540). Los ítems que menos puntuación o valoración han obtenido son el ítem 25 (relevancia de las decisiones que no son urgentes ni importantes) y el ítem 15 (me siento seguro en tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo). En el primer caso es comprensible que este tipo de decisiones tengan menor relevancia, e incluso es elevado el resultado alcanzado, en el segundo caso demuestra la falta de seguridad de los sujetos investigados.

De una manera más detallada, los resultados muestran que:

- Respecto a la importancia de la toma de decisiones para un directivo de una empresa turística (ítem 1), los futuros profesionales del sector consideran que dicha competencia es crucial (91,69% de la valoración máxima que podía alcanzar el ítem).
- En relación a las sub-competencias de la toma de decisiones (ítems 2 a 12), todas las competencias fueron valoradas por encima del 70% y sobre todo del 80% del valor máximo que el ítem podía haber alcanzado. Sólo la sub-competencia incluida en el ítem 2 (“se debe intentar seguir los pasos o fases para decidir bien, en vez de preocuparse por acertar con la decisión”) obtuvo una puntuación del 66,23%, estando no obstante por encima del 50%.
- Los ítems más comprometidos eran los numerados del 13 al 17, ambos incluidos:

El ítem 13 obtuvo una valoración del 84,94%, es decir, los futuros profesionales poseen una actitud favorable hacia la aplicación de las competencias para la toma de decisiones en la empresa turística. También parece que, en general, a los futuros profesionales les gustará tomar decisiones en la empresa turística cuando trabajen en ella como directivos (ítem 17=79,74%). Sin embargo, no parece que perciban que poseen actualmente las competencias para decidir (ítem 14=59,86%), ni que se sientan seguros para tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo (ítem 15=54,94%) ni que consideren que decidirán con acierto cuando tomen decisiones en la empresa (ítem 16=65,45%).

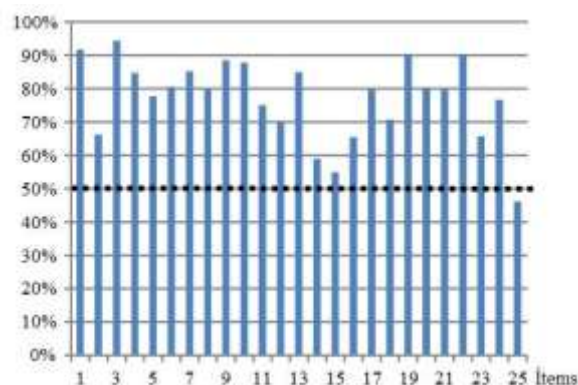
- Respecto a la importancia de la razón/lógica o de la emoción/instinto en la toma de decisiones que se produzcan en las empresas turísticas, en general se da más importancia a la razón y a la lógica (ítems 19 y 20 con valoraciones superiores al 80%) que a la intuición, la creatividad o a las emociones (ítems 18 y 21 con valoraciones superiores al 70% pero que no alcanzan el 80%). Sin embargo, aun existiendo diferencias en dichos ámbitos, también se considera por los futuros profesionales que la creatividad, la intuición y la emoción son aspectos relevantes en la toma de decisiones en las empresas turísticas.
- Por último, en relación a la matriz de Eisenhower, los futuros profesionales consideran que las decisiones más relevantes tienen que ver con asuntos urgentes e importantes (90,13%). A estas les siguen las decisiones que no siendo urgentes son importantes (76,62%), seguidas de las que son urgentes pero no importantes (65,71%), y por último las que ni son urgentes ni importantes (46,23%). Aunque los resultados muestran que los futuros profesionales saben priorizar en la toma de decisiones, en función de la urgencia y la importancia de la misma, los valores de las decisiones que no son ni urgentes ni importantes debieran ser menores al 46,23%.

Tabla 1: Estadísticos descriptivos básicos (N=308) (elaboración propia)

Ítems	Mín	Máx	Suma	%	Media	DT
1	2	5	1412	91,69%	4,58	0,69
2	1	5	1020	66,23%	3,31	0,94
3	3	5	1452	94,29%	4,71	0,50
4	3	5	1304	84,68%	4,23	0,72
5	1	5	1196	77,66%	3,88	0,91
6	1	5	1240	80,52%	4,03	0,91
7	3	5	1312	85,19%	4,26	0,76
8	1	5	1228	79,74%	3,99	0,86
9	3	5	1364	88,57%	4,43	0,59
10	2	5	1352	87,79%	4,39	0,69
11	1	5	1156	75,06%	3,75	0,84
12	1	5	1080	70,13%	3,51	1,19
13	2	5	1308	84,94%	4,25	0,76
14	1	5	908	58,96%	2,95	0,81
15	1	5	848	54,94%	2,75	0,84
16	1	5	1008	65,45%	3,27	0,78
17	2	5	1228	79,74%	3,99	0,83
18	1	5	1088	70,65%	3,53	0,96
19	3	5	1392	90,39%	4,52	0,62
20	2	5	1236	80,26%	4,01	0,80
21	1	5	1228	79,74%	3,99	0,91
22	2	5	1388	90,13%	4,51	0,68
23	1	5	1012	65,71%	3,29	0,99

24	1	5	1180	76,62%	3,83	0,83
25	1	5	712	46,23%	2,31	0,99

Figura 2: Valoración (%) alcanzada por los ítems (N=308) (elaboración propia)



Por consiguiente, se ha cumplido el primer objetivo y se ha confirmado la primera hipótesis (H1).

Para abordar el segundo objetivo y contrastar el cumplimiento de la segunda hipótesis (H2) se llevó a cabo un análisis discriminante. Tal y como se aprecia en la tabla 2, existen algunas diferencias en las respuestas de los hombres y las mujeres, pues los indicadores de autovalor y la correlación canónica se alejan de cero, y el estadístico Lambda se aleja de uno. También podemos observar que en la función discriminante resultante los hombres tienen signo positivo, mientras que las mujeres lo tienen negativo.

Tabla 2: Análisis discriminante, estadísticos básicos (N=308) (elaboración propia)

Autovalor	Correlación canónica	Lambda de Wilks	Sig.	Centroides	
				H	M
0,385	0,527	0,722	0,000	1,044	-0,366

Según se desprende de la información de la tabla 3 y el signo de los centroides de la tabla 2, los hombres tienen a valorar más que las mujeres los siguientes ítems:

Ítem 6: Al decidir se debe atender ante todo a la información relevante e importante, no a cualquier dato

Ítem 13: Si las competencias para decidir se aplicaran por los directivos las empresas turísticas tendrían mejores resultados

Ítem 22: Lo que es urgente e importante

Ítem 23: Lo que es urgente pero no es muy importante

Mientras que las mujeres tienden a valorar más que los hombres los siguientes ítems:

Ítem 10: No sólo hay que decidir, hay que desarrollar o poner en práctica lo decidido

Ítem 11: Hay que ser consciente de que no todo es racionalidad, también es útil el instinto, la intuición, la emoción...

Ítem 24: Lo que no es urgente pero es importante

Tabla 3: Análisis discriminante, coeficientes estandarizados (N=308) (elaboración propia)

Ítems	CE	Ítems	CE
1	0,148	13	0,537
2	-0,233	14	-0,096
3	-0,200	15	-0,162
4	0,000	16	0,017
5	-0,142	17	0,124
6	0,385	18	-0,114
7	0,215	19	-0,145
8	-0,235	20	0,232
9	0,050	21	0,011
10	-0,477	22	0,346
11	-0,440	23	0,336
12	0,149	24	-0,381
N=308		25	0,168

Por tanto, del análisis discriminante llevado a cabo se puede afirmar que se ha cumplido el segundo objetivo, pues se han identificado las diferencias de valoración entre hombres y mujeres, y se rechaza la segunda hipótesis en parte, pues aunque existen algunas diferencias significativas en las valoraciones de los hombres y las mujeres, las diferencias no son extensibles a todos los ítems y, en los ítems en los que se hallaron diferencias, éstas no han sido muy marcadas.

III CONCLUSIONES

De la revisión de la literatura se desprende que la toma de decisiones es una competencia relevante en el contexto de la dirección de la empresa turística. Se trata de un constructo más complejo y completo que el conocimiento o la habilidad, pues incluye aspectos vinculados al saber, al saber hacer y al saber ser-estar. Por otra parte, la toma de decisiones puede ser considerada una “meta-competencia”, en primer lugar porque tiene carácter transversal y es fundamental para desarrollar las competencias estratégicas e intratécnicas, y en segundo lugar porque incluye otras sub-competencias. Dichas competencias deben ser desarrolladas en el seno de las empresas turísticas pero sobre todo en la Universidad, en el marco del EEES y teniendo en cuenta que los

estudiantes del Grado en Turismo realizarán el relevo generacional como directivos de las empresas turísticas.

La investigación llevada a cabo pone de manifiesto la elevada valoración que los futuros profesionales del turismo otorgan a la competencia para tomar decisiones. Esto conlleva una actitud positiva y una aceptación de la competencia para decidir que facilitará su aprendizaje en la Universidad y en las empresas turísticas, así como su aplicación eficaz en las organizaciones turísticas. Aunque la valoración de las sub-competencias para decidir también fue elevada, se debe insistir en la Universidad y en la formación empresarial en fomentar el interés por desplegar adecuadamente la competencia para decidir más que la preocupación por acertar con las decisiones tomadas. Los métodos educativos deben reforzar más el esfuerzo y la motivación por el proceso de desarrollo de las competencias que el temor a las consecuencias negativas de los resultados desfavorables en su aplicación.

Adicionalmente, aunque los futuros profesionales del turismo consideran que no sólo son críticas las competencias para decidir, sino que de ella dependen los resultados de la empresa turística, se constata la inseguridad y resquemor de los jóvenes respecto a que ya posean la capacidad para decidir en la empresa, así como al acierto de sus decisiones y a su vocación por tomar decisiones. De nuevo en este apartado en la Educación y en las empresas se debe abordar la competencia para decidir desde un punto de vista más práctico y menos teórico, reforzando y modelando para que los futuros profesionales, a medida que toman decisiones de manera individual y grupal, tanto desde un punto de vista racional como intuitivo, desarrollen la competencia y el gusto por decidir, además del acierto.

Los futuros profesionales consideran que en la dirección de las empresas turísticas priman tanto la lógica-razón como la emoción-intuición, con un ligero predominio del primer ámbito. Es importante destacar que, al margen de los aspectos culturales, más centrados en la lógica, en el sector turístico predominan tanto la lógica como la intuición en muchas de las decisiones que deben tomarse. Por tal motivo se sugiere que en las universidades se fomente más aún tanto la toma de decisiones lógicas como las intuitivo-creativas, más basadas en la emoción y el instinto.

Se concluye también que los futuros profesionales saben priorizar al tomar decisiones, teniendo en cuenta los criterios de urgencia e importancia de la decisión. No obstante, debido también a cuestiones culturales los futuros profesionales dan excesiva relevancia a asuntos que no son ni urgentes ni importantes, o a los que son urgentes pero no tan importantes. También en el marco del EEES se debe avanzar para enseñar a los futuros profesionales del turismo a delegar o a no asumir decisiones innecesarias.

Por último, existen algunas diferencias de respuesta entre los hombres y las mujeres. Los hombres dan más importancia que las mujeres a las decisiones urgentes y a la utilización de la información relevante, mientras que las mujeres valoran más la intuición y la importancia de la decisión, más que la urgencia. Se ha de fomentar la integración de ambos perfiles, pues todos esos aspectos son relevantes en la toma de decisiones independientemente del sexo del decisor.

Nº	Ítem
1	Tomar de decisiones es una competencia fundamental del directivo en la empresa turística
<i>A continuación se presentan las competencias para decidir. Señala la importancia que para ti tiene cada una de ellas</i>	
2	Se debe intentar seguir los pasos o fases para decidir bien, en vez de preocuparse por acertar con la decisión
3	Hay que tener claros cuáles son los objetivos que se quieren lograr con la decisión
4	Al decidir se debe ser realista y tener los pies en la tierra
5	No hay que auto-engañarse al decidir: las cosas son como son, no como pensamos o queremos que sean
6	Al decidir se debe atender ante todo a la información relevante e importante, no a cualquier dato
7	Cuando se toman decisiones se debe gestionar el riesgo y la incertidumbre, por ejemplo buscando más información
8	Al decidir hay que ser creativo buscando o creando el mayor número de alternativas u opciones
9	Al decidir hay que tener en cuenta las consecuencias de las decisiones
10	No sólo hay que decidir, hay que desarrollar o poner en práctica lo decidido
11	Hay que ser consciente de que no todo es racionalidad, también es útil el instinto, la intuición, la emoción...
12	Se debe tener claro que no todas las decisiones son igualmente importantes
<i>Creo que....</i>	
13	Si las competencias anteriores (fila 7 a 17) se aplicaran por los directivos las empresas turísticas tendrían mejores resultados
14	Yo ya poseo las competencias para decidir que acabo de leer de la línea 7 a la 17
15	Me siento seguro para tomar decisiones en la empresa desde ahora mismo
16	Creo que decidiré con acierto cuando tome decisiones en la empresa
17	Me gustará tomar decisiones en la empresa turística cuando trabaje
<i>Cuando un directivo toma decisiones en la empresa turística en general se debe utilizar</i>	
18	El instinto, las emociones, la intuición, la creatividad
19	La lógica, la razón
<i>En turismo y en las empresas turísticas es más habitual encontrar situaciones o problemas en los que deben tomarse...</i>	
20	Decisiones racionales y lógicas
21	Decisiones diferentes, intuitivas y creativas
<i>Indique la relevancia de las siguientes decisiones para un directivo de una empresa turística</i>	
22	Lo que es urgente e importante
23	Lo que es urgente pero no es muy importante
24	Lo que no es urgente pero es importante
25	Lo que no es urgente y tampoco es muy importante

Bibliografía utilizada

Alonso, L. E., Fernández, J. C. y Nyssen, J. M. (2009). *El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España*. Madrid: Aneca, 27-32.

Ariño, M. A y Maella, P. (2010). Principios para tomar decisiones. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 5, 54-57.

Ariño, M. A. (2012). Diez principios fundamentales para decidir con eficacia. *Revista de Negocios del IEMM*, 5(61), 52-58.

Ariño, M. A. (2014a). *No te auto-engañes*. En página Web del autor. Recuperado el 17 de Marzo de 2016 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 17 de Marzo de 2016 de: <http://miguelarino.com/2014/10/09/las-decisiones-tienen-consecuencias/>

Bechara, A. y Damasio, A. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, 52, 336–372

Bergkvist, L. y Rossiter, J. R. (2007). The predictive validity of multiple-item vs. single item measures of the same construct. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 175-184.

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

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: Wiley.

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.

Carreras, I., y Perrenoud, P. (2005). *El debate sobre las competencias en la enseñanza universitaria*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Castillo, A. M. y Abad, I. M. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la enseñanza universitaria a la realidad directiva. *Información comercial española (ICE)*, 2795, 29-41.

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.

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.

- 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.
- 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.
- Chinchilla, M. y Torres, M. (2002). *Liderazgo personal*. Nota técnica. Barcelona: IESE Publishing.
- Flórez, J. L. (2012). Ciencia y arte en la toma de decisiones. *Harvard Deusto Business Review*, 2015, 50 – 54.
- 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.
- García, M. R. (2006). Las competencias de los alumnos universitarios. *Revista inter-universitaria de formación del profesorado*, 20(3), 253-269.
- García, P., Cardona, P. y Chinchilla, N. (2001). *Las competencias directivas más valoradas*. Ocasional paper. Barcelona: IESE Publishing.
- 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.
- Hidalgo, M. C. y Hernández, B. (2001). Place attachment: Conceptual and empirical questions. *Journal of Environmental Psychology*, 21(3), 273-281.
- Jaafar, M., Noor, S. y Rasoolimanesh, S. M. (2015). Perception of young local residents toward sustainable conservation programmes: A case study of the Lenggong World Cultural Heritage Site. *Tourism Management*, 48, 154-163.
- Latkova, P. y Vogt, C. A. (2012). Residents' attitudes toward existing and future tourism development in rural communities. *Journal of Travel Research*, 51(1), 50-67.
- 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.
- McClelland, D (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 95, 46-55.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather than Intelligence. *American Psychologist*, 46, 70-84.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Parra, E. y Calero, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Editorial McGraw-Hill España.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Perrenoud, P. (2008). Construir las competencias, ¿es darle la espalda a los saberes? Red U. *Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico.
- Pina-Stranger, Á., Sbjaj, 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.
- Piñeiro, P. et al. (2010). *Introducción a la economía de la empresa. Una visión teórico-práctica*. Madrid: Delta.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Robbins, S. P. y Decenzo, D.A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (3º ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez M. (2006). *Evaluación, Balance y formación de competencias laborales transversales. Propuesta para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- 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. L., García, A. y Marchante, A. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles en Andalucía. *Universia Business Review*, 44, 88-103.
- Schotter, A. (2003). Decision-making with naive advice. *American Economic Review*, 93, 196-201.
- Seiwert, L. J. (1992). *Su tiempo es dinero*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Seiwert, L. J. (2012). *Como administrar bien su tiempo*. Barcelona: Editorial Alma.
- Sun, X., Chi, Ch. y Xu, H. (2013). Developing destination loyalty: the case of Hainan Island. *Annals of Tourism Research*, 43, 547-577.
- Wu, M. Y. y Pearce, P. L. (2013). Tourists to Lhasa, Tibet: how local youth classify, understand and respond to different types of travelers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(6), 549-572.
- Zabala, A. y Arnau, L. (2007). *11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Grao.