

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

"COMPARACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES JEFES DE SERVICIO DEL HOSPITAL REGIONAL DR. JORGE VIDES MOLINA DE HUEHUETENANGO."

TESIS DE GRADO

DULCE ALEJANDRINA VILLATORO DÍAZ
CARNET 21429-11

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2017
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

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

"COMPARACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES JEFES DE SERVICIO DEL HOSPITAL REGIONAL DR. JORGE VIDES MOLINA DE HUEHUETENANGO."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

DULCE ALEJANDRINA VILLATORO DÍAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2017
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HECTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ

VICEDECANO: MGTR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. EDGAR OTONIEL ESCOBEDO GÓMEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. ALEJANDRO JOSE MENA BARRIOS

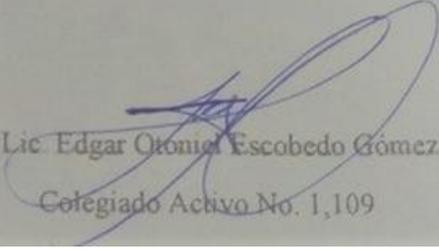
Huehuetenango, 08 de Julio de 2016

A:
Consejo Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Guatemala

En cumplimiento con la asignación como asesor del trabajo de tesis de la estudiante **DULCE ALEJANDRINA VILLATORO DÍAZ**, con número de carné 2142911; me permito informar que he procedido a revisar, discutir y asesorar el anteproyecto de estudio denominado **"COMPARACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN PUESTOS DE JEFES DE SERVICIO DEL HOSPITAL REGIONAL "DR. JORGE VIDES MOLINA" DE HUEHUETENANGO"**; en función de lo cual estimo que cumple con los requisitos establecidos por la Facultad, por lo cual acepto asesorar a la estudiante.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Deferentemente,



Lic. Edgar Otóniel Escobedo Gómez

Colegiado Activo No. 1,109



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante DULCE ALEJANDRINA VILLATORO DÍAZ, Carnet 21429-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 051223-2017 de fecha 3 de febrero de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"COMPARACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE TOMA DE DECISIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES JEFES DE SERVICIO DEL HOSPITAL REGIONAL DR. JORGE VIDES MOLINA DE HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

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



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimiento

- A Dios:** Por ser el creador de mi vida y ser también el motor de fe que me levanta e impulsa a enfrentar el mundo.
- A mis padres:** Osmundo Napoleón Villatoro y Prudencia Gregoria Díaz de Villatoro, por permitirme la vida y cuidarme a lo largo de ella con amor incondicional, apoyo, amistad y solidaridad. Así como también guiarme y corregirme cuando lo he necesitado, pero ante todo, por darme un ejemplo de rectitud y honradez. Éste logro es de los tres. Los amo profundamente, con el amor puro que solo puede venir de Dios.
- A mi familia:** Ramiro, Ricardo, Ada, Mildred, Loty y Osmundo, quienes de lejos o de cerca me han brindado apoyo. De cuyas acciones he aprendido y me han ayudado a ser quien soy el día de hoy.
- A mi Ángel:** Angel Lémus, por llegar a mí en el momento exacto y ser un pilar de fortaleza en mi existencia. Por apoyarme en cada cambio que ha tenido mi vida por los últimos cuatro años, desde los más sencillos hasta los más relevantes y complicados. Gracias por ser tú.
- A mis amigas y amigo:** Norma, Sofia, Marian, Bárbara, María de los Ángeles, por brindarme su apoyo tanto dentro como fuera del Centro Universitario y una amistad fuerte y duradera. Elvis Cardona, por ser un amigo incondicional, darme tu apoyo emocional e intelectual, tu amistad es un reflejo de la pureza de tu alma. Gracias por elegirme como amiga.
- A mi asesor:** Lic. Edgar Escobedo, por su acompañamiento desde el primer curso de investigación, hasta la entrega de mi tesis final. Sus conocimientos son invaluable.

Índice

I.	Introducción.....	1
II.	Planteamiento del problema.....	31
	2.1 Objetivos.....	32
	2.2 Variable de estudio.....	33
	2.3 Definición de la variable.....	32
	2.4 Alcances y límites.....	32
	2.5 Aporte.....	34
III.	Método.....	35
	3.1 Sujetos.....	35
	3.2 Instrumento.....	36
	3.3 Procedimiento.....	37
	3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología.....	38
IV.	Presentación de resultados.....	40
V.	Discusión de resultados.....	48
VI.	Conclusiones.....	52
VII.	Recomendaciones.....	53
VIII.	Referencias.....	54

Anexos

Resumen

El objetivo de la presente investigación tipo descriptiva comparativa fue determinar el estilo de toma de decisión predominante en hombres y mujeres en puestos de jefes de los departamentos/servicios del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango.

La población objeto de estudio, fue conformada por 26 jefes de servicio del Hospital Regional de Huehuetenango, 13 hombres y 13 mujeres, a quienes se les aplicó el Test de Toma de Decisiones (TTD) para uso organizacional, adaptado del cuestionario Tsedek del psiquiatra Baruk (1949), el cual consta de 20 preguntas que evalúan los estados del Yo siendo estos: Padre Crítico (PC), Padre Nutritivo (PN) y Adulto pertenecientes al estilo racional de toma de decisión, así como Niño Libre (NL), Niño Sumiso (NS) y Niño Rebelde (NR) pertenecientes al estilo emocional. De acuerdo con los resultados obtenidos, se determinó que tanto hombres como mujeres poseen un estilo de toma de decisión predominantemente racional, sobresaliendo la puntuación de las féminas por 2.18 puntos, dado que el valor masculino fue de 26.41 y el femenino de 28.59. De igual manera las mujeres recibieron una puntuación mayor en el estilo emocional con 26.38 puntos y los hombres con 24.49.

Se concluyó que el estado mayormente influyente para ambos es Adulto (A), con un valor de 64.23 en mujeres y 52.69 en hombres, en tanto Niño Libre (NL) es el de menor influencia con una puntuación de 1.5 en las mujeres y de 3.46 en los hombres. Se recomienda incluir la evaluación del estilo de toma de decisión, como herramienta en la gestión del recurso humano desde los procesos de selección hasta los procesos de promoción.

I. Introducción

En el momento que el ser humano elige entre dos o más alternativas para resolver un problema o una interrogante está tomando una decisión, esta acción no es propia únicamente del género masculino o del sexo femenino. Sin embargo se ha creado la idea de que el género masculino tiene una mayor habilidad en la toma de decisiones, tanto en la vida personal como el ámbito profesional.

Específicamente en el contexto socio-cultural de Guatemala existe la creencia de que el hombre posee mayor capacidad de tomar decisiones acertadas que la mujer debido a que se supone que el estilo de toma de decisiones que los guía es predominantemente racional que sobre el de las mujeres y esto los hace mejores en esta tarea, razón por la cual en el ambiente laboral los puestos gerenciales son mayormente ocupados por hombres y no por mujeres. Cuando en el siglo XXI ha ido menguando, sigue teniendo una connotación cultural que no se ha podido erradicar del todo.

Analizando esta situación, se consideró importante realizar un estudio sobre dicho tema, para realizar una comparación de los estilos de toma de decisión entre hombres y mujeres que laboren en la misma institución, que estén en el mismo nivel de acuerdo al puesto que ocupan y así determinar si ésta idea que favorece a los hombre tiene fundamentos o si es tan solo producto de un pensamiento tradicional transmitido de generación en generación que ha fomentado el favoritismo al género masculino por sobre el femenino para ocupar posiciones de rango medio o altos en los puestos de trabajo.

La toma de decisiones es el proceso en el cual se realiza una elección entre diversas alternativas que se presentan para llegar a una solución sobre una situación o problemática

determinada en tanto que el género tiene múltiples definiciones y aplicaciones que varían según el contexto en el que se aplica, con propósito de este estudio se le comprende a este último como la distinción de grupos del ser humano que comparten características específicas, las cuales los dividen en hombres y mujeres, es decir, género masculino y género femenino.

Ya que el siguiente estudio está enfocado al ambiente laboral la investigación se llevará a cabo con 26 jefes de servicio del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango. Es necesario aclarar que el tema nace de una inquietud observada en diferentes ambientes de trabajo y no lleva ningún interés oculto en contra del género masculino, sino por el contrario una perspectiva de la necesidad de equidad en el ámbito laboral para hombres y mujeres.

Con anterioridad se han realizados diferentes estudios sobre toma de decisiones comparados o relacionados con diversas variables, así como también relacionados directamente con género, a continuación se expondrán algunos de estos estudios en Guatemala:

Hernández (2015) en su estudio de tesis relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios, el cual realizo con una población conformada por 25 sujetos de sexo masculino entre las edades de 25 a 50 años, teniendo como objetivo determinar cuál es la relación existente entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz de Huehuetenango, Guatemala. El diseño de investigación fue de tipo descriptivo correlacional, los instrumentos aplicados fueron el test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin y un test de toma de decisiones adaptación del cuestionario de 15 preguntas de Tsdek. Comprobó con base en los resultados que los sujetos en su mayoría utilizan un estilo Autoritario de liderazgo por lo cual concluye que se basan en lo

racional al tomar decisiones. Recomienda incluir temas de liderazgo y toma de decisiones a manera de mejora continua.

Ralda (2015) en su tesis relación de la inteligencia emocional en la toma de decisiones en los mandos medios de una empresa camaronera del municipio de Champerico del departamento de Retalhuleu en Guatemala, realizada con 27 sujetos de género masculino y femenino, entre edades de 18 y 51 años con un nivel académico de primaria hasta universitarios, en puestos de mandos medios en dicha empresa. Cuyo objetivo general fue establecer si existe una correlación entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones en dichos puestos. El diseño de investigación fue de tipo descriptivo correlacional, utilizando como instrumentos el Test de Inteligencia Emocional (TIE) y el Test de Toma de Decisiones (TTD). Comprobó que no existe una relación significativa estadísticamente, concluyendo así que el 56% de los sujetos utilizados para el estudio posee un estilo de toma de decisión de Adulto (A) y su nivel de inteligencia emocional (IE) es óptimo. Añade como recomendación que el departamento de RR.HH planifique e implemente programas de capacitación para mejorar la capacidad de Inteligencia Emocional y así fortalecer el manejo adecuado de toma de decisiones de los colaboradores.

Quiroa (2014) en su tesis toma de decisiones y productividad laboral realizada en el área de salud de Quetzaltenango, Guatemala. Investigación que realizó con 50 sujetos de ambos sexos comprendidos en edades de 20 a 65 años, diversas religiones, con estudios universitarios en curso, se propuso como objetivo establecer la influencia de la toma de decisiones con la productividad dentro de las organizaciones; el tipo de diseño de investigación fue descriptivo, el instrumento utilizado fue una boleta tipo escala de Likert. Comprobó que la participación de los colaboradores en la toma de decisiones varia y esto afecta la productividad en sus puestos de trabajo porque algunas decisiones que se toman no van acorde a sus necesidades; concluye en

que la toma de decisiones es importante para que los trabajadores logre un mejor desempeño laboral y para que su productividad sea más eficiente. Recomienda tener un buzón de sugerencias para que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes e insatisfacciones laborales y así se tomen las medidas correspondientes.

Vettorazzi (2013) realizó un estudio de tesis sobre diferencias según género y dominancia cerebral en el proceso de toma de decisiones en un grupo de 19 jefes de una empresa postal privada de Guatemala, de género masculino y femenino, comprendidos en edades de 20 a 50 años. El objetivo esencial del estudio fue establecer la diferencia según género y dominancia cerebral en el proceso de toma de decisiones de un grupo de jefes de la empresa. El diseño aplicado fue de tipo cuantitativo, transaccional, no experimental a un nivel descriptivo. El instrumento aplicado sobre dominancia cerebral fue diseñado por Jiménez (2006) con base a lineamientos teóricos propuestos por Hermann (1990) utilizando posteriormente una tabla que permite la relación con la toma de decisiones. En su resultado comprobó que el grupo de género femenino tiene inconsistencias en dominancias primarias, significa que trabaja la toma de decisiones apoyada en la dominancia cerebral secundaria, es decir un manejo regular de la mayoría de cuadrantes de toma de decisión, mientras que el grupo de género masculino aun cuando no es una diferencia significativa, posee mayor dominancia cerebral primaria, es decir manejo alto de la mayoría de cuadrantes de toma de decisión. Concluye que las mujeres trabajan con ambos hemisferios simultáneamente lo cual lleva a incluir intuición y sensibilidad en sus decisiones. Los hombres son más propensos a trabajar un solo hemisferio y tienden a no mezclar la razón con las emociones. Recomienda formar comités para la toma de decisiones, en donde participen los líderes internos de la organización, siendo de ambos géneros para analizar las decisiones desde diferentes puntos de vista.

Urizar (2013) realizó una investigación titulada Percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones generales, llevada a cabo en una empresa de servicios técnicos terrestres aeroportuarios de Guatemala, con población de 10 sujetos de género masculino en puestos de supervisión, el estudio fue de tipo cualitativo, el instrumento utilizado fue la entrevista semiestructurada de 21 preguntas abiertas. En sus resultados reveló que existe un procedimiento ya establecido internamente de la organización para tomar las decisiones concluyendo así que esto puede influir en que el estilo de toma de decisiones mostrado por los sujetos de estudio es lógico y racional pues poseen acceso a información clara sobre el problema. Recomendó a las diferentes organizaciones, tener en cuenta la implementación de distintas metodologías que impulsen la creatividad y la funcionalidad de la toma de decisiones con procesos más abiertos.

En su estudio sobre participación femenina en la toma de decisiones en las medianas empresas de la ciudad de Huehuetenango, el cual realizó con el personal femenino y masculino de diferentes áreas en 35 medianas empresas de Huehuetenango, Mérida (2012) planteó un objetivo, siendo este el de proporcionar talleres y seminarios sobre participación femenina y así dar a conocer la importancia de la misma en el proceso de toma de decisión dentro de las organizaciones, esta investigación fue de diseño descriptivo y utilizó por herramientas boletas de opinión para recopilar información. En su Resultado muestra que aun cuando hubo incremento en la participación femenina en el ámbito empresarial, aun no es suficiente para que exista equidad de género. Concluye que las medianas empresas cuentan con espacios para las mujeres en puestos gerenciales y constituyen una fuerza de trabajo dentro de las empresas. Recomienda a los empresarios tener en cuenta la participación del personal femenino pues es relevante para el desarrollo del trabajo en la empresa.

Por otra parte, Flores (2011), en su tesis sobre aplicación de la ética en la toma de decisiones de jefes y gerentes, su objetivo se enfocó en la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones en jefes y gerentes, estudio de diseño descriptivo, el cual realizó con 30 jefes y gerentes de una empresa comercial de Quetzaltenango Guatemala, utilizó como instrumento una prueba estandarizada, dirigida a medir hostilidad, justicia, respeto y responsabilidad. En los resultados obtenidos comprobó que tomar decisiones acertadas dentro de las empresas es relevante para el desarrollo positivo de las actividades de los empleados. Concluye que es posible conocer la aplicación de la ética profesional en la toma de decisiones de puestos medios, mediante cuestionarios como el utilizado en este estudio y recomendó aplicar estudios similares a diferentes organizaciones y enfocarse en la aplicación de la ética dentro de las mismas.

Batres (2010), en su investigación de estudio comunicación en los niveles operativos para facilitar la toma de decisiones en las medianas empresas del sector industrial de la ciudad de Quetzaltenango, se planteó el objetivo de comprobar la viabilidad de los métodos de comunicación para la toma de decisiones de las medianas empresas. El diseño fue de tipo descriptivo y el instrumento utilizado fueron diferentes boletas de encuestas, aplicadas a 6 administradores y 176 colaboradores del nivel operativo. En sus resultados comprobó que efectivamente la comunicación es un factor que facilita la toma de decisiones. Concluyó también que para tomar decisiones la información debe ser de tipo cuantitativa para tener mayor exactitud y lograr resultados favorables. Recomienda realizar una lluvia de ideas con todo el personal para recopilar propuestas que faciliten la toma de decisiones y alcanzar sus metas y objetivos con mayor rapidez.

De igual manera también existen estudios de toma de decisiones y género a nivel internacional, tal es el caso de los estudios siguientes:

Martínez (2015) en su tesis representatividad de género y toma de decisiones realizada con cuotas de género en la LXII Legislatura del Senado de la Republica de México, fijo como objetivo principal el demostrar que la condición de género no es determinante al momento de representar a un sector poblacional. El diseño utilizado es de tipo cualitativo, el instrumento principal aplicado fue la entrevista profunda. Comprobó que aun cuando las mujeres cuentan con igualdad de condiciones para ejercer puestos políticos o de representación sobre toma de decisiones, el contexto sexual maneja la idea que la mujer debe estar y ocuparse solamente del hogar, lo que es una realidad que se sigue viviendo diariamente en la actualidad. Recomienda tratar la problemática desde el fondo, iniciando por educar desde niños/as a la población para disminuir las desigualdades sociales en el contexto cultural.

Albán (2013), en su estudio de tesis influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales, la cual se realizó con una muestra de la población de 52 encuestados, entre cargos administrativos y ejecutivos que hubiesen laborado por 6 o más meses consecutivos en una organización de Ecuador, estableció como objetivo exponer las emociones como parte de los procesos innatos cerebrales, enfocado principalmente en la incertidumbre como elemento fundamental en la toma de decisiones. Utiliza el diseño cualitativo, el instrumento aplicado fue una encuesta de 7 preguntas. Concluye que todo ser humano nace con la capacidad de sentir y el proceso de toma de decisiones involucra lo racional y lo emocional, el ámbito laboral no es diferente. Comprueba que en el proceso de toma de decisiones influyen las emociones ya sea de manera positiva o negativa. Recomienda realizar una investigación profunda sobre términos de inteligencia emocional, no solo como conocimiento de su administración sino como pilar de un desarrollo intelectual.

Vélez (2012) en una tesis la intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial, la cual realizo con la junta directiva de una empresa organizacional en Bogotá Colombia, cuyo objetivo fue reivindicar el rol de la intuición en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, utilizo como diseño el tipo cualitativo, utilizo como instrumento herramientas de análisis de los modelos duales de cognición y comportamiento. Comprobó que la intuición juega un papel importante en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, concluyo que la importancia del papel que juega la intuición ha sido deliberadamente olvidada por la academia. Recomienda a la universidad en general y en particular a la facultad de administración de la Universidad del Rosario iniciar una línea de investigación cuyo problemática o tema central sea la intuición como herramienta en la toma de decisiones de la dirección empresarial.

Coreas, Muñoz y Ruiz (2010) en su tesis estudio de la posición y condición del desarrollo profesional de mujeres y hombres que laboran en la alcaldía del municipio de San Vicente en El Salvador, la cual realizaron con un grupo de 249 empleados y empleadas de la alcaldía del Municipio de San Vicente en el Salvador, cuyo objetivo principal fue analizar las diferencias existentes en la posición y condición del desarrollo profesional de mujeres y hombres que laboran en dicho lugar. El diseño utilizado fue de tipo cualitativo y los instrumentos utilizados fueron encuestas. Comprobaron que la sociedad actual se ve afectada por diversos fenómenos que no permiten llegar a un desarrollo máximo; el problema más grande es la inequidad de género. Concluyen mencionando que la mayor dificultad sobre la equidad de género reside en la mentalidad de cada uno, tanto hombres como mujeres que laboran en dicha alcaldía. Recomiendan inculcar una educación más abierta en cuanto a género para disminuir la inequidad de forma gradual.

Para tener una comprensión más clara sobre el tema de investigación en el presente estudio, a continuación se presentan diferentes definiciones y contextos sobre toma de decisiones y género, así como también el elemento de comparación y relación entre ambos, de una forma detallada y profunda.

1.1 Toma de decisiones

Se puede definir brevemente a la toma de decisiones como la selección de una alternativa entre varias que pueden cambiar el resultado futuro de una situación.

Como respaldo teórico, la definición de Weihrich, Cannice y Hanan (2008) quienes la describen como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación. No puede decirse que un plan existe a menos que una decisión haya sido tomada. Hasta cuando se hace rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo por unos minutos, es parte de la planeación. También es parte de la vida diaria de todos (p. 157).

Para resolver un problema Bastons (2004) apunta que disponemos de diferentes posibilidades de acción, cada una de las cuales puede producir diferentes reacciones o acontecimientos que darán lugar a satisfacciones diferentes. Nos encontramos con una «indeterminación» de las interacciones posibles. Para actuar hay que resolver esa indeterminación. Y es necesario para ello un proceso por el que de un conjunto de interacciones posibles seleccionamos una. Este proceso es lo que, en general, denominamos decisión. La toma de decisión es el proceso de selección de una alternativa o curso de acción (P. 16).

1.1.1 Complejidad de la toma de decisiones

La complejidad se refiere a la dificultad de comprensión clara sobre un tema específico ya sea por ambigüedad o por su extensa rama de contextos aplicables.

Granica (2013) expresa sobre que en un contexto de cambios acelerados, globalización y revolución tecnológica, abunda y abrumba la información proveniente de fuentes inimaginables y a través de los más diversos canales. Esto genera desorden, dificultad para procesar y la necesidad de tomar decisiones simultáneas, en tiempo real, sobre problemas de lo más disímiles. Se da por supuesto que el ser humano posee la capacidad natural de operar en este contexto, pero no es necesariamente así. Dados los estímulos desordenados y muchas veces caóticos a los que estamos expuestos, parecería ser realmente una necesidad contar con un proceso y con herramientas que faciliten ordenar sistémicamente el universo de la información y que permitan una toma de decisiones más racional y lógica de los problemas constantes que se presentan en el ámbito laboral y, por qué no, personal (p. 11).

El mismo autor añade que es imposible resolver un problema sin tomar una decisión. Y, viceversa, la razón de tomar una decisión es resolver un problema. Por lo tanto, los conceptos de “resolución de problemas” y “toma de decisiones” son sinónimos, dado que ambos representan un mismo proceso (p. 15).

En la opinión de Gallagher y Watson (2011) el estudio de la toma de decisiones se parece al estudio de cómo caminar; es tal la costumbre, que se da por hecho. Pero en los negocios es mucho lo que está en juego, ya que la decisión del gerente o administrador afecta a mucha gente (p.3).

De la experiencia personal se sabe que muchas decisiones se toman sin hacer referencia al método científico o a los métodos cuantitativos. La costumbre, el hábito, la tradición, la fe, la

intuición, juegan un papel importante en la manera en que se resuelven los problemas. Con frecuencia se usa como escapatoria aquello de que “bien o mal, ya está hecho”. A veces la gente toma la primera solución disponible, adelantándose a las conclusiones (p.6).

Aun cuando existen métodos cuantificables para tomar decisiones estos autores explican que no debe pensarse que existe un conjunto maravilloso de fórmulas que una vez que se aprenden proporcionarán respuestas gloriosas a todos los problemas. No hay tal. Todavía se necesitan el juicio, la experiencia, la intuición y el coraje humanos para administrar una empresa (p. 8).

En cuanto al proceso de toma de decisiones Mariscal (2009) explica que se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución. Cuando se habla sólo de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso y debe existir a lo menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

El proceso de toma de decisiones debe tener una premisa, debe ser efectuado en forma racional o “como debería hacerse” lo que deriva en un modelo normativo o modelo prescriptivo para tomar decisiones que sirva como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima (p. 4).

1.1.2 Toma de decisiones en un ambiente profesional

Dentro de cualquier ambiente de trabajo las personas se ven en la necesidad de tomar decisiones, estas pueden ser realizadas de forma sistemática y con un proceso preconcebido o de manera inesperada, de cualquier manera toda decisión tomada y efectuada dentro de un ambiente

profesional conlleva un impacto directo en el desarrollo tanto a nivel organizacional como a nivel personal y ahí radica la importancia de saber analizar las opciones antes de elegir una solución a la problemática.

Gallagher y Watson (2011) establecen la idea de que si se aspira a ser un administrador con éxito, uno de los talentos que deben desarrollarse es la toma de decisiones. Habrá que aprender a buscar contexto de problemas y oportunidades, obtener la información necesaria, identificar las alternativas disponibles, reflexionar sobre ellas con cuidado, tomar una decisión personal y seguir adelante. Nadie exigirá perfección en esto, pero para triunfar será necesario un buen promedio de bateo (p.2).

Acorde a esto, Gan y Triginé (2012), explican que una de las funciones directivas, incluyendo desde la alta dirección a las jefaturas e incluso a los mandos intermedios es la de tomar decisiones, sean estratégicas o simplemente operativas, y corregir desviaciones que puedan haberse producido con respecto a objetivos que nos hayamos podido plantear. Sin ninguna duda, un importante porcentaje de su tiempo como directivo lo agota analizando problemas y tomando decisiones. Muchas veces este proceso lo llevamos a cabo de forma un tanto intuitiva, poco sistematizada. Es evidente que los pequeños problemas sobre los que ya hemos ensayado soluciones efectivas no requieren demasiado tiempo de análisis, pero es asimismo cierto que los entornos son cada vez más complejos, que afrontamos situaciones nuevas, que las consecuencias de nuestras decisiones tienen implicaciones futuras (p. 482).

Ya que se ha dicho que el proceso de toma de decisión surge de la necesidad de resolver un problema, el mismo autor define que un problema, es la diferencia entre una situación prevista y una situación real no coincidente (p. 484).

Marketing Publishing (2007). *Toma de decisiones eficaces*. En este libro se expone que es cierto que existen semejanzas de fondo entre las decisiones que se refieren a la vida personal (o decisiones personales) y las decisiones empresariales; así, en ambos casos:

- Se plantea una elección entre varias opciones o alternativas.
- Es necesario ponderar las alternativas que compiten entre sí.
- Es necesario elegir una de las opciones y desechar las otras.

Sin embargo, y a pesar de esas semejanzas, la realidad es que las decisiones empresariales plantean características muy propias, que, además, se suman a la complejidad de la función directiva a la que nos referimos antes (p. 11).

Este hecho, este contexto o entorno organizativo que «rodea» las decisiones empresariales, hace que estas, analizadas en su conjunto, planteen cuatro características importantes que las distinguen de otros tipos de toma de decisiones:

- Las presiones que ejerce la propia organización.
- El hecho de que los directivos trabajen con y para otras personas.
- La necesaria aceptación de la responsabilidad que implica la decisión.
- El rechazo al statu quo existente.

Esos cuatro condicionantes, que caracterizan el conjunto de decisiones que se toman en el ámbito empresarial, son realidades que, al mismo tiempo, constituyen condiciones ineludibles para lograr un proceso de toma de decisiones eficaz en el seno de una organización (p. 12).

1.1.3 Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racionales

Para poder tomar decisiones de manera racional se tiene que estar consciente de las limitaciones que este aspecto posee, esto se refiere a la lógica y legitimidad que posee la meta u objetivo que se desea alcanzar con la decisión que se va a tomar.

Acorde a la opinión de Koontz y Weihrich (2004), para efectos reales, y dado el conocimiento de una oportunidad y una meta, el proceso de decisión es en verdad la esencia de la planeación. En este contexto, entonces, el proceso dirigido a la toma de una decisión puede concebirse como:

- Establecimiento de premisas
- Identificación de alternativas
- Evaluación de alternativas en términos de la meta propuesta
- Elección de una alternativa (p. 190).

1.1.4 Racionalidad en la toma de decisiones

Koontz y Weihrich (2004) también mencionan que suele afirmarse que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero, ¿qué es la racionalidad? ¿Cuándo piensa o decide racionalmente una persona?

Los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes. Asimismo, deben contar con información, con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta. Finalmente deben tener el

decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa más eficaz para el cumplimiento de la meta.

Después de definir la toma de decisiones racionales, los mismos autores continúan explicando que alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente, sobre todo en la administración. En primer lugar, dado que es imposible tomar decisiones con efectos sobre el pasado, las decisiones deben operar sobre el futuro, el cual casi invariablemente contiene un alto grado de incertidumbre. En segundo, determinar todas las alternativas para el cumplimiento de una meta es difícil, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo algo que nunca se ha hecho. Además en la mayoría de los casos es imposible analizar todas las alternativas, aun si se tienen las técnicas analíticas y las computadoras más recientes (p.191).

Un gerente debe estar consciente y aceptar la racionalidad limitada o “ligada”. Acorde a la opinión de Weihrich, Cannice y Hanan (2008) quienes dicen que las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional (p. 157).

En cualquier modelo de comportamiento se presupone que el hombre intenta decidir racionalmente. Bastons (2004) apunta que aunque la expresión «racional» no está exenta de cierta ambigüedad, podemos decir que decidir racionalmente significa que el decisor tiende a maximizar la eficacia de sus acciones. Ser racional significa elegir la alternativa que se considera más eficaz (p. 20).

Mariscal (2009) también habla sobre la racionalidad mencionando que ésta es una de las fuerzas que mueve la conducta y las decisiones, pero no es la única. Existen hábitos, pasiones, apetitos, sentimientos, etc. que lleva a una conducta no racional en muchas situaciones (p.6).

Bonome (2009) establece que los elementos del proceso de elección racional son, por así decirlo “transversales”: pueden hacer acto de presencia en múltiples disciplinas científicas, debido a que pueden encontrarse en cualquier agente humano. De una parte, su concepción de “lo racional” supone que hay un entrelazamiento de los contenidos de las distintas disciplinas científicas, sean Ciencias Sociales o Ciencias de lo Artificial. Cada una de ellas puede abordar manifestaciones o expresiones de la racionalidad humana (p. 74).

1.1.5 Proceso de toma de decisiones

En una forma más detallada, B. Mary (2009) da su opinión acerca del proceso racional de toma de decisiones mencionando que de los procesos existentes para la toma de decisiones, puede describir uno en especial que puede ser considerado "el proceso ideal". En su desarrollo, el administrador debe:

- Determinar la necesidad de una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- Identificar los criterios de decisión. Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo: " Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca,

tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc."

- Asignar peso a los criterios. Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios con base en otros de importancia trascendental.
- Desarrollar todas las alternativas. Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.
- Evaluar las alternativas. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.
- Seleccionar la mejor alternativa. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional,

esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco. El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta (p. 6).

B, Mary (2009) también propone analizar de una forma totalmente racional la toma de decisiones de la siguiente manera:

- Orientada a un objetivo. Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas. Todas las opciones son conocidas. El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles. Las preferencias son claras. Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles (p. 7).
- Con respecto a la duda presente dentro de las organizaciones sobre si existe una regulación o normativa general que puede ser usada por el gerente para alcanzar metas, estrategias, objetivos, B, Mary (2009), explica

que si bien no existe un conjunto de normas únicas para cualquiera de estas funciones, todas están relacionadas con diferentes formas de decisiones, por lo cual es posible elaborar una lista de pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que se toman decisiones. Podemos hablar entonces de un proceso básico conocido como el circuito o pasos de la toma de decisiones: el cual según la misma autora, contiene cinco características siendo estas: (p. 16).

- Efectos futuros: Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- Reversibilidad: Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Impacto: Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere

tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

- Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo (p. 17).

B, Mary (2009) también añade la información de dos categorías sobre el tipo de toma de decisiones:

- a) Decisión Programada: Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas.

Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.

- b) Decisión no Programada: La reestructuración de una organización o cerrar una división no rentable, son ejemplos de decisiones no programadas (p. 19).

1.1.6 Etapas de la toma de decisiones

Robbins y Coulter (2010) también exponen ocho etapas del proceso de toma de decisión, siendo estas las siguientes:

- Identificación de un problema: toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada. Los gerentes deben ser cautelosos para no confundir los problemas con los síntomas de un problema (P. 121).
- Identificación de los criterios de decisión: Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir incluso si no están explícitamente enunciados.
- Ponderación de criterios: una forma sencilla es darle al criterio más importante un valor de 10 y luego asignar ponderaciones al resto de manera descendente utilizando ese estándar.
- Desarrollo de alternativas: requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema.
- Análisis de las alternativas: una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una. Por medio de los criterios establecidos en la etapa 2. Cuando multiplica cada alternativa por el peso asignado, obtiene las alternativas ponderadas. El puntaje total para cada alternativa es entonces la suma de sus criterios ponderados (P. 122).
- Selección de una alternativa: es la elección de la mejor alternativa o de aquella con el total más elevado en la etapa 5.
- Implementación de una alternativa: lleva la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y lograr que todos se comprometan con ella.
- Evaluación de la efectividad de la decisión: Involucra la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesita evaluar lo qué salió mal (p. 123).

1.1.7 Estilos de toma de decisiones

Robbins y Coulter (2005), definen estilos de toma de decisiones, de los cuáles los gerentes de una empresa presentan rasgos, aun así siempre existe uno dominante, es decir que se presenta con mayor frecuencia e intensidad por sobre los demás, aquí radica la diferencia de la toma de decisiones entre los colaboradores de una empresa, siendo estos estilos:

- Estilo de pensamiento lineal: la preferencia de una persona por utilizar datos externos y hechos, y procesar esta información por medio de un pensamiento racional y lógico.
- Estilo de pensamiento no lineal: la preferencia de una persona por fuentes de información interna, y procesar esta información con intuiciones, sensaciones y corazonadas (P. 31).

1.1.8 Estados del YO y Estilos de Toma de decisión

El Test de Toma de Decisiones (TTD) para uso organizacional, el cual fue adaptado del cuestionario Tsedek del psiquiatra Baruk (1949), investiga el juicio tanto de valor emocional como el cuantitativo/racional la persona a quien se aplique.

Expone diferentes estados del YO pertenecientes a cada estilo de toma de decisión, siendo estos los siguientes:

Estilo racional:

- Yo padre: cuando una persona habla y piensa como lo hicieron sus padres u otras figuras importantes de su infancia, está funcionando en su estado del Yo padre.
 - Padre crítico: Moralista y autoritario.
 - Padre nutritivo: Comprensivo y solícito.

- Yo adulto: es organizado, adaptable e inteligente. Para operar eficazmente y lograr deducciones válidas necesita información exacta. Las personas con un nivel arriba de 55 toman decisiones en forma adecuada y saben cómo dirigir o evaluar situaciones críticas.

Estilo Emocional:

- Yo niño: Contiene los impulsos naturales del infante y las grabaciones de sus primeras experiencias, de cómo respondió a ellas y de las posiciones que adoptó respecto a sí mismo y los demás. Es el primer estado del Yo en aparecer y es el complemento biológico de la personalidad.
 - Niño libre: Curioso, cambiante, emocional.
 - Niño sumiso: Temeroso, retraído. Una persona con este estado alto (55+) no es recomendable para puestos ejecutivos.
 - Niño rebelde: Defensivo, desafiante, exigente.

1.1.9 Decisiones programadas y no programadas

Por su parte Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan dos tipos de decisiones, siendo estas las programadas y no programadas, definidas de la siguiente manera:

- Decisiones programadas: se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tronos tienen especificaciones y reglas que les inclina si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que descartarse o debe reprocesarse. Este tipo de decisión se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo: se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos, de hecho es la toma de decisiones por precedencia (p. 161).
- Decisiones no programadas: se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente.

Los mismos autores expresan que la mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo no programadas: son una combinación de ambas (p. 162).

1.2 Género

A través del tiempo ha existido y sigue existiendo una confusión al diferenciar sexo y género, por lo que Davis y Palladino (2008) presentan una definición para cada uno con el propósito de facilitar un poco más su comprensión, detallando al sexo como una categoría basada en diferencias biológicas en la anatomía, las hormonas y la composición genética. Mientras que género está basado en fenómenos sociales y psicológicos asociados con lo que es un ser “femenino” o “masculino”, según los conceptos definidos en una cultura dada.

Cordero (2009) da su aporte en la definición exponiendo que el concepto de género abarca un sistema de condicionamientos socioculturales que definen roles, las imágenes y las conductas en general que la sociedad espera de las personas a quienes llamamos de sexo masculino y de sexo femenino por sus características anatómicas y hormonales predeterminantes (p. 5).

En tanto Vargas (2007) expresa que género se define como las expectativas relativas a los roles y las conductas de las mujeres y los hombres, basadas en parámetros culturales.

- El término distingue entre los aspectos que comportan una construcción social y aquellos aspectos determinados por la biología del hombre o la mujer. A diferencia de la biología del sexo, los roles y las conductas de género y la relación entre mujeres y hombres (relaciones de género) pueden cambiar a lo largo del tiempo.
- Igualdad de género indica que las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades para acceder y controlar bienes y recursos con valor social. Esto no

significa que mujeres y hombres deben ser lo mismo, sino que el FIDA quiere promover que los hombres y las mujeres tengan las mismas oportunidades y condiciones de bienestar.

- La igualdad de género, entonces, está relacionada con la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de mujeres, hombres, niñas y niños. Dentro del FIDA se la suele considerar cuestión de derechos humanos, condición previa e indicador de desarrollo sostenible centrado en las personas. A fin de lograr la igualdad de género, podría ser necesario empoderar a grupos de mujeres y hombres. Equidad de género significa tratar equitativamente a hombres y mujeres en función de sus respectivas necesidades. En el contexto del desarrollo, la meta de equidad de género suele demandar medidas planificadas para compensar las desventajas históricas y sociales de la mujer (p. 26).

1.2.1 El género en la historia

Según Cordero (2009), género es un concepto que por primera vez es usado en la literatura científica, con la acepción que lo conocemos ahora, por Robert Stoller en 1968.

Schickendantz (2007) expone, desde su perspectiva, la raíz de la discriminación a la mujer desde el tiempo de la conquista señalando a los españoles que, según este autor, trasplantaron en América el orden social vigente en la península: tradicional, estamental y patriarcal. En consecuencia, las mujeres, fueron consideradas inferiores, incapaces, menores perpetuas y, por ende, fueron sometidas a tutela masculina. La idea de que encarnaban indignidad y debilidad física (que repercutía en la intelectual) (p. 26).

En esta línea de pensamiento sobre el origen de la discriminación del género femenino, Chávez (2008) menciona que al establecerse la Democracia, y con ella los derechos y

obligaciones de los ciudadanos, las mujeres fueron colocadas en un plano de inferioridad, se les consideró como no aptas para la toma de decisiones, por ello tampoco se les concebía como individuos libres y capaces de ejercer sus derechos; más bien eran tratadas como seres dependientes que requerían de una tutela para desenvolverse en el mundo público (p. 11).

Barberá y Martínez (2004) exponen la realidad de la situación actual del género, en el cual se ve involucrada la información circulada por medios de comunicación, pues con frecuencia, estos plantean la cuestión de las diferencias en términos bélicos: sexo fuerte frente a sexo débil, la batalla de los sexos. Esto es una simplificación y una mala interpretación de lo que enseña la comparación entre sexos al hablar de <<ventajas>> en sus cualidades psicosociales. Pero es cierto que las posiciones, ocupaciones y relaciones que mantienen varones y mujeres conllevan una relativa desigualdad, en términos tanto materiales y jurídicos como de las oportunidades que en condiciones de aparente igualdad, unos aprovechan y otras no (p. 5).

Para la comprensión más detallada, estos autores mencionan que la identidad de género necesariamente ha de fundamentarse en la identidad sexual, puesto que no es siquiera concebible el género sin el correspondiente morfismo sexual, pero hace referencia a contenidos claramente distintos y diferenciados, lo que cada sociedad asume que son típicos de un sexo pero no del otro (p. 44).

En el contexto global, los mismos autores expresan que la segregación ocupacional por razón de género es un fenómeno presente en todos los países con independencia del nivel de desarrollo económico, e indiferente a la existencia de condicionantes religiosos, culturales, y sociales particulares. Es un hecho probado la incorporación de la mujer a la educación superior y al mercado de trabajo. Sin embargo, este avance no se ha producido por igual en todos los empleos y sectores de actividad; de hecho, las mujeres siguen concentrándose en profesiones

caracterizadas como <<femeninas>>, generalmente con menor valoración, mientras que los varones lo hacen en aquellas estereotipadamente <<Masculinas>>, que gozan de mayor reconocimiento social y económico (p. 195).

Tomando el estudio a través del tiempo, los mismos autores indican que durante décadas, las ciencias sociales no reconocieron la necesidad de analizar la división sexual del trabajo, ya que se consideraba el resultado natural de las funciones de hombres y mujeres en la reproducción biológica de la especie. Por ello, la psicología y otras ciencias se han interesado de forma relativamente reciente por indagar los complejos mecanismo psíquicos y los diversos fenómenos socioeconómicos a través de los cuales se desarrollan las relaciones de género en todos los niveles de la vida cotidiana, y más concretamente en la actividad laboral (p. 197).

En cuanto a la explicación sobre los motivos por los que existe esta clara situación de desventaja social de las mujeres respecto a los hombres es muy compleja ya que, en la mayoría de ocasiones, la discriminación no se ejerce de forma directa sino mediante múltiples mecanismos difíciles de analizar y demostrar (p. 199).

En su extenso estudio, estos autores también comentan que desde los años noventa se comienzan a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder con la cultura organizacional. Numerosos investigadores/as apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. La cultura organizacional no se construye, en gran parte, a partir de los estereotipos de género, puesto que no sólo influyen en los comportamientos personales, sino también en las normas y valores que se comparten dentro de la propia organización, afectando, entre otros aspectos, a las políticas de selección y promoción de personal (p. 201).

Pero Espinosa (2011) explica que en realidad fue desde la década de los setenta, que la desigualdad entre mujeres y hombres comenzó a reconocerse como problema público. (p. 124)

Ahora, sobre el movimiento de las mujeres a lo largo de la historia, Torres (2006) alude que ha tenido que cuestionar la definición misma de los derechos humanos e insistir en el peso específico de la voluntad. En pocas palabras, ha requerido demostrar, de manera continua y fehaciente, que las mujeres son seres humanos y, como tales, dotados de racionalidad y voluntad propia (p. 74).

Perdomo y Puy (2013) señalan que el género puede trabajarse simplemente como un compendio de roles, impactados por las atribuciones sociales que condicionan las elecciones diferenciales de hombres y mujeres. Desde esa limitada perspectiva, los condicionantes estructurales no aparecen más allá de la influencia de los adultos sobre las nuevas generaciones, es decir, que será una comprensión adquirida por cultura histórica, recibida y transferida de generación en generación.

Pero en que en lo que al ambiente laboral respecta hasta la actualidad, las mujeres enfrentan por lo menos dos variantes de discriminación de género: los techos de cristal y el hostigamiento sexual. Es muy claro que en cualquier tipo de empresa, el número de mujeres es mayor en las bases (por ejemplo, personal de limpieza, recepcionistas, secretarias, auxiliares administrativas, etc.) y disminuye gradualmente a medida que se avanza en la escala de responsabilidades, ingresos y toma de decisiones (p. 75).

1.2.2 Estudio del género femenino y sociedad

Cordero (2009) menciona que por lo general, los estudios de género intentan encontrar explicaciones a las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, aunque ello se ha hecho

desde distintos enfoques disciplinarios como la sociología, la antropología, la biología o la psicología, el urbanismo y la economía (p. 4).

Este autor dice también que el estudio de género permite explicar las diferencias entre hombres y mujeres que desde una perspectiva biológica en sentido estricto no pueden ser entendidas (p. 5).

Aún con un propósito, la separación de los géneros se ha dado en las cosas más simples de los estudios en diferentes ciencias, tal es el caso que en el pasado, muchos cuestionarios generales de la personalidad incluían una escala de masculinidad-feminidad, con base en el supuesto de que los hombres y las mujeres son psicológicamente diferentes y mutuamente excluyentes en términos de ciertas características de la personalidad, así lo exponen Davis y Palladino (2008) (p. 447).

En cuanto a la perspectiva social Oliveira (2007) opina que existe un cierto consenso acerca de que la noción de desigualdad social engloba diversas formas de inequidades y, además de las de clase, etnia y edad, el género es una de ellas.

En tanto construcción sociocultural, la misma autora interpreta que las inequidades de género engloban aspectos objetivos y subjetivos que son recreados y transformados, aunque en forma lenta por los individuos, grupos o movimientos sociales, a partir de los significados que la historia, la cultura y las instituciones les proporcionan. Desde esta óptica las desigualdades de género, al igual que otras formas de inequidades, articulan en forma simultánea aspectos simbólicos y estructurales, ideológicos y materiales, interactivos e institucionales (p. 2).

Con base en las definiciones y descripciones de los autores anteriormente expuestos, se resalta la importancia de la toma de decisiones en el ámbito profesional, tanto en su estilo racional como emocional, pues según mencionan, ambas deben coexistir de manera equilibrada para lograr una toma de decisión efectiva, que resuelva la problemática a la que esté enfocada. Todo esto sin discriminar el sexo de aquella persona que tome decisiones en puestos de mandos medios y altos dentro de las organizaciones.

II. Planteamiento del problema

Comúnmente alrededor del mundo, tanto en la sociedad en general como directamente en el ámbito laboral, se sostiene la idea de que los hombres son mejores que las mujeres para tomar decisiones, pues ellos poseen un pensamiento “frio” y mayormente analítico ante cualquier situación y que suelen atenerse más a hechos comprobables, por el contrario, se cree que las mujeres en realidad no poseen una gran capacidad para tomar decisiones funcionales, pues analizan y racionalizan las situaciones en un tiempo muy corto y dejándose guiar por su instinto o sus emociones. Por esta razón, es muy común la inclinación o preferencia a promover a puestos de mandos medios y altos a personas de género masculino, mientras las mujeres parecen no poder alcanzar un puesto de esta índole y aquellas que lo logran parecen tener una dificultad desarrollando su puesto a plenitud por circunstancias del mismo ambiente laboral.

La cultura de Guatemala no está exenta de pensamientos como estos que pueden estancar el desarrollo y progreso de la sociedad; culturalmente las mujeres guatemaltecas aún están atrapadas bajo el yugo del silencio, la sumisión y especialmente la inequidad, ésta última se ve reflejada en el ámbito laboral pues se puede observar la limitación en la inclusión del recurso humano femenino en puestos de alto mando lo cual puede y de hecho tiene un gran impacto contraproducente en los resultados.

En Huehuetenango, Guatemala puede observarse un avance en el cambio de estas limitantes, aun así no se han superado en todas las organizaciones, específicamente hablando de la población seleccionada para este estudio; dentro de las diferentes áreas del Hospital Regional de Huehuetenango se puede apreciar la repartición de puestos de mando medio y alto tanto para hombres como para mujeres en las distintas áreas que conforman el esquema laboral de éste.

Comprendiendo la importancia de la toma de decisiones dentro de las organizaciones y que el proceso muchas veces se ve afectado por la barrera de géneros, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es el estilo de toma de decisión que predomina en hombres y en mujeres en puestos de jefes de servicios del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Determinar el estilo de toma de decisión predominante en hombres y mujeres en puesto de jefes de los departamentos/servicios del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar los estado del yo más significativos en los estilos de toma de decisión entre: Padre Critico (PC), Padre Nutritivo (PN) o Adulto (A), Niño Libre (NL), Niño Sumiso (NS) y Niño Rebelde (NR) en ambos géneros mediante la aplicación del Test de Toma de Decisiones (TTD).
- Identificar el estilo emocional en la toma de decisiones de los jefes de los diferentes servicios, hombres y mujeres del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango.
- Identificar el estilo racional en la toma de decisiones de los jefes de los diferentes servicios, hombres y mujeres del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango.

2.2 Variable de estudio

- Toma de decisiones.

2.3 Definición de la variable

2.3.1 Definición conceptual de la variable

Toma de decisiones: Según Robbins et al. (2009). se llama decisión a un juicio o elección entre dos o más opciones. En la vida laboral continuamente hay que tomar decisiones, ya sea para solucionar problemas o para aplicar medidas (p.79).

2.3.2 Definición operacional

Toma de decisiones: para el presente estudio se comprende a la toma de decisiones como un acto de elección que se ve influenciado por distintos estímulos que pueden generar un juicio emocional o racional sobre la misma, los indicadores utilizados para obtener los resultados del estilo de juicio en la toma de decisión racional o emocional, son: padre nutritivo, padre crítico, adulto, niño libre, niño sumiso y niño rebelde.

2.4 Alcances y límites

En el presente estudio se enfoca en la toma de decisiones y el estilo predominante en el género femenino y masculino, para este propósito se utilizó el Test de Toma de Decisiones (TTD) en su adaptación para uso organizacional y se aplicó a 26 jefes los diferentes servicios de un Hospital en Huehuetenango repartidos en 13 hombres y 13 mujeres. El tiempo utilizado para realizar la investigación de principio a fin, se planteó entre los meses de marzo a octubre del año 2016. Por las especificaciones anteriormente presentadas los resultados son aplicables únicamente en la realidad de los sujetos incluidos en ésta investigación.

2.5 Aporte

Para Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango donde se llevará a cabo y la sociedad en general pues la información que se recolectará para lograr la comparación entre los estilos de toma de decisión entre hombres y mujeres ayudará a tener una mayor comprensión sobre las capacidades que estos poseen y poder enfocarse en incluir educación o instrucción sobre cómo tomar decisiones independientemente del género al que se pertenezca, esto ayudará de manera indirecta a mejorar la estabilidad y el crecimiento de la productividad del recurso humano en ésta institución. Éste estudio beneficia a la carrera Universitaria de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, pues proporciona una fuente más de información sobre temas de relación a la carrera. Le suministra material adicional de formación estudiantil a la Universidad Rafael Landívar aplicable en diferentes áreas y carreras, tal sería el caso de Administración y/o Psicología Industrial/Organizacional.

La investigación le brinda al graduando la oportunidad de experimentar y poner en práctica todo lo aprendido en la carrera en un campo relacionado directamente con la misma.

A Guatemala le brinda una fuente más en el banco de información nacional sobre toma de decisiones y género que ayude a personas tanto nacionales como a proyecciones internacionales interesadas en el tema a respaldar ensayos, investigaciones, entre otros.

III. Método

3.1 Sujetos

La investigación se llevó a cabo con 26 jefes de diferentes servicios en el Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango. Los sujetos de estudio fueron divididos en 13 de género masculino y 13 de género femenino, con edades comprendidas entre 22 y 64 años de edad, estado civil: soltero y casado. Religión y escolaridad indiferente para este estudio.

Género Femenino				Género Masculino			
No.	Puesto	Edad	Estado Civil	No.	Puesto	Edad	Estado Civil
1.	Jefe de Recursos Humanos	35 años	Casada	1.	Jefe Ejecutivo.	50 años	Casado
2.	Subdirector de enfermería	54 años	Casada	2.	Subdirector Técnico	60 años	Casado
3.	Jefe de Laboratorio Clínico	28 años	Soltera	3.	Jefe de Almacén General.	22 años	Soltero
4.	Jefe de Departamento de Radiología	33 años	Casada	4.	Jefe de intendencia.	57 años	Soltero
5.	Jefe de Farmacia Interna.	42 años	Soltera	5.	Jefe de Registros Médicos.	43 años	Casado
6.	Jefe de Compras	37 años	Casada	6.	Jefe de Emergencia	64 años	Casado
7.	Jefe de Nutrición	40 años	Casada	7.	Jefe de Servicios Generales	48 años	Casado
8.	Jefe de Odontología.	63 años	Casada	8.	Jefe de farmacia Estatal	40 años	Casado
9.	Jefe de Banco de Sangre.	39 años	Casada	9.	Jefe de Resguardo y Vigilancia.	41 años	Casado
10.	Jefe de Unidad de Atención Integral.	51 años	Casada	10.	Jefe Medicina Interna	59 años	Casado
11.	Jefe de Atención al Usuario	25 años	Soltera	11.	Jefe del Departamento de Capacitación.	37 años	Soltero
12.	Jefe Fisioterapia	29 años	Soltera	12.	Jefe de departamento de Presupuesto	35 años.	Casado
13.	Jefe de Psicología.	33 años	Casada	13.	Jefe de Patología	41 años.	Soltero

3.2 Instrumento

Para la recopilación de la información necesaria para esta investigación, se aplicó un test estandarizado de toma de decisiones (TTD) el cual contiene 20 problemas de respuesta múltiple en los cuales se investiga el juicio para la interpretación de toma de decisiones de la persona, adaptado para uso organizacional del cuestionario original de 15 preguntas de Tsedek, que evalúa 3 estados principales del YO: yo padre, yo adulto y yo niño los cuales ubican el etilo de toma de decisión predominantemente racional o emocional. Los estados del yo padre y yo niño cuentan con sus propias derivaciones a calificar.

- Yo padre:
 - Padre crítico
 - Padre nutritivo
- Yo adulto.
- Yo niño:
 - Niño libre
 - Niño sumiso
 - Niño rebelde.

La evaluación de estos estados permite al examinador determinar si las personas toman sus decisiones de manera racional o de manera emocional, explicando así si la persona es o no capaz de tomar decisiones acertadas, efectivas y productivas dentro de una organización.

Esta adaptación organizacional es aplicable en distintos procesos de la administración de recurso humano en las empresas, tal como: selección de personal, procesos de promoción y/o asenso, toma de decisiones gerenciales, entre otros.

La secuencia para su calificación se da de la siguiente manera: a) Las respuestas deberán cotejarse con un juego de claves perteneciente a cada hoja, b) Se asignará un punto por respuesta o un punto por cada estado del yo expresado en la misma respuesta si se diera el caso; los puntos se multiplicarán por 5 y se transcribe a una gráfica donde se ubiquen los índices de los estados del yo en ponderación de 5 a 100 y se anotará cuál es su grado de ejecución de cada estado del Yo. c) obteniendo el porcentaje de cada columna se procederá a obtener el diagrama de barras del egograma donde se observará si la tendencia del perfil se inclina hacia el lado derecho, significando que la persona es predominantemente emocional en sus respuestas y conductas, mientras que si se inclina a la izquierda la persona es racional y socialmente prejuiciada por valores socio-culturales.

3.3 Procedimiento

La secuencia de pasos para llevar a cabo esta investigación se realizó de la manera siguiente:

- Búsqueda y planteamiento de temas innovadores y de interés tanto para el graduando como para la Universidad Rafael Landívar y la facultad de Humanidades.
- Presentación del perfil de tema propuesto para realizar el estudio, acorde a los lineamientos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.
- Redacción de la pregunta problematizadora que dio la guía para el desarrollo del tema.
- Con el tema establecido se procedió a la búsqueda del instrumento y toda la información necesaria del mismo para la aplicación en la investigación.
- Posteriormente se continuó con la formación de la estructura de investigación, estableciendo los objetivos tanto general como específicos.

- Recopilación de los antecedentes para respaldar la justificación del estudio.
- Extraer la base teórica que ayude a la comprensión de la variable de estudio y el elemento influyente.
- Complementar la información de la metodología utilizada para la investigación.
- Descripción de la población e instrumentos utilizados para el estudio.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La investigación de tipo descriptiva de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), usualmente describe situaciones y eventos, es decir qué son y cómo se comportan determinados fenómenos. Este estudio mide y evalúa diferentes aspectos, tamaños o elementos del fenómeno que se investigará. El principal interés de este estudio es medir con la mayor precisión posible. (p. 60)

Ya que el estudio aplicado requiere una comparación, se utilizará una derivación del diseño descriptivo, siendo esta de tipo comparativa: la cual según Rodríguez (2007) “examina diferencias en variables en dos o más grupos que ocurren naturalmente en un escenario.” (p. 12)

Predominantemente se utilizarán medidas de tendencia central para dividir, evaluar y comparar los resultados obtenidos, según género, siendo las formulas las siguientes:

- **Media**
$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$$

- **Mediana**
$$Me = L_{i-1} + \frac{\frac{N}{2} - F_{i-1}}{f_i} \cdot a_i$$

$$Mo = L_{i-1} + \frac{f_i - f_{i-1}}{(f_i - f_{i-1}) + (f_i - f_{i+1})} \cdot a_i$$

- **Moda**

- **Desviación Típica**
$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 f_i}{N}}$$

- **Desviación Estándar**
$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

- **Varianza**
$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 f_i}{N}$$

IV. Presentación de resultados

La presente investigación se efectuó con el propósito de conocer el estilo de toma de decisiones de hombres y mujeres en un ambiente laboral, que ocupen puestos similares como jefes de servicios; para esto se utilizó como instrumento evaluativo el Test estandarizado de Toma de Decisiones (TTD). En éste instrumento se definen seis estados del YO, los cuales permiten determinar si el estilo dominante de toma de decisión es racional o emocional.

Para el propósito del estudio, se utilizó una población conformada por 26 colaboradores, 13 de sexo masculino y 13 de sexo femenino, en rangos de edad de 22 a 64 años de edad, desempeñando puestos de jefes de servicio en una institución hospitalaria.

La información, tanto personal como profesional, fue proporcionada por cada sujeto perteneciente al grupo de estudio sin limitación alguna así como también de la institución, facilitando así la aplicación del instrumento para la recolección de los datos.

A continuación, se presentan los cuadros y gráficas estadísticas que permiten apreciar en manera ordenada los resultados obtenidos en la investigación, añadiendo un listado de referencia de las abreviaturas manejadas de los estados del YO.

Referencias de los Estados del Yo y los Estilos de Toma de Decisión descritos en el

Test de Toma de Decisión:

Abreviaciones de los Estados del YO		Estilos de toma de Decisión
PC	Padre Crítico	Racional
PN	Padre Nutritivo	
A	Adulto	
NL	Niño Libre	Emocional
NS	Niño Sumiso	
NR	Niño Rebelde	

Abreviación de Géneros	
Masculino	M
Femenino	F

**Resultados obtenidos de los estados del YO y los estilos de toma de decisión
recolectados mediante el Test de Toma de Decisiones “TTD” en Jefes de Servicios del
Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango.**

Tabla 1.

No.	Sexo	Edad	Estado Civil	PC	PN	A	Racional	NL	NS	NR	Emocional
1	M	22	Soltero	10	20	45	25.00	0	15	10	8.33
2	F	25	Soltero	10	5	55	23.33	0	20	10	10.00
3	F	28	Soltero	5	10	80	31.67	0	5	0	1.67
4	F	29	Soltero	10	5	70	28.33	0	5	10	5.00
5	F	33	Casado	20	25	40	28.33	0	10	5	5.00
6	F	33	Casado	15	10	60	28.33	0	10	5	5.00
7	F	35	Casado	25	0	55	26.67	5	15	0	6.67
8	M	35	Casado	10	15	65	30.00	5	5	0	3.33
9	F	37	Casado	0	5	90	31.67	0	5	0	1.67
10	M	37	Soltero	15	15	35	21.67	10	5	20	11.67
11	F	39	Casado	15	20	60	31.67	0	5	0	1.67
12	F	40	Casado	5	10	70	28.33	0	10	5	5.00
13	M	40	Casado	20	20	35	25.00	0	10	15	8.33
14	M	41	Casado	15	15	45	25.00	0	15	10	8.33
15	M	41	Soltero	5	10	70	28.33	0	10	5	5.00
16	F	42	Soltero	5	15	70	30.00	0	10	0	3.33
17	M	43	Casado	5	20	55	26.67	10	5	5	6.67
18	M	48	Casado	25	20	40	28.33	0	5	10	5.00
19	M	50	Casado	10	20	50	26.67	5	15	0	6.67
20	F	51	Casado	10	20	50	26.67	0	15	5	6.67
21	F	54	Casado	5	10	75	30.00	0	10	0	3.33
22	M	57	Soltero	5	10	70	28.33	5	5	5	5.00
23	M	59	Casado	10	15	55	26.67	5	5	10	6.67
24	M	60	Casado	5	15	55	25.00	5	5	15	8.33
25	F	63	Casado	5	15	60	26.67	10	10	0	6.67
26	M	64	Casado	10	5	65	26.67	0	15	5	6.67

**Valores obtenidos de la evaluación de los Estados del Yo y Estilos de Toma de
Decisión en los jefes de servicio del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de
Huehuetenango.**

Tabla 2.

	<i>PC</i>	<i>PN</i>	<i>A</i>	<i>Racional</i>	<i>NL</i>	<i>NS</i>	<i>NR</i>	<i>Emocional</i>
Media	10.58	13.46	58.46	27.5	2.31	9.42	5.77	5.83
Mediana	10	15	57.5	27.5	0	10	5	5.83
Moda	5	20	55	28.33	0	5	0	5
Desviación estándar	6.53	6.29	13.91	2.51	3.53	4.54	5.60	2.51
Varianza de la muestra	42.65	39.54	193.54	6.28	12.46	20.65	31.38	6.28
Mínimo	0	0	35	21.67	0	5	0	1.67
Máximo	25	25	90	31.67	10	20	20	11.67
Suma	275	350	1520	715	60	245	150	151.67

La información perteneciente a los resultados obtenidos, según la estadística aplicada es la siguiente:

La media del estilo racional es de 27.5 siendo notablemente superior a la media emocional ya que esta es de 5.38. De la misma manera la mediana del estilo racional es mayor siendo de 27.5 y la emocional de 5.83. En la moda, el estilo emocional es de 5 mientras el estilo racional es de 28.33. La desviación estándar del estilo emocional es igual a la racional, siendo para ambas de 2.51.

En los estados del Yo, obtuvo la mayor puntuación Adulto (A), el cual es el más significativo de la toma de decisión racional, con una media de 58.46, ocupando una posición predominante en el grupo general. Seguidamente la puntuación de Padre Nutritivo (PN), con una media de 13.46 y Padre Crítico (PC) en el cual se observa una media de 10.58; siendo estos tres estados pertenecientes a la toma de decisión racional.

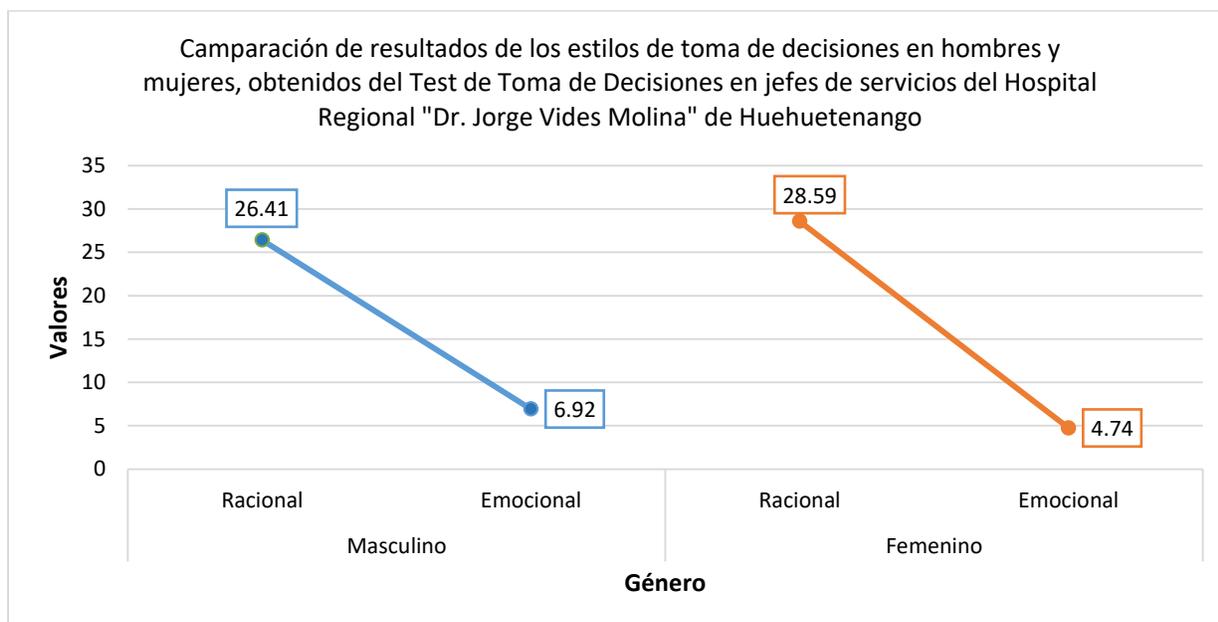
Continuamente se muestra la información de los tres estados pertenecientes a la toma de decisión emocional, iniciando con Niño Sumiso (NS) siendo su media de 9.42, posteriormente le sigue Niño Rebelde (NR), con una media de 5.77. Y finalmente el estado de Niño Libre (NL), obteniendo un valor menor a los demás con una media de 2.31.

Comparación de resultados de los estilos de toma de decisión en hombres y mujeres obtenidos del Test de Toma de Decisiones (TTD) en jefes de servicio del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango.

Tabla 3.

Sexo	Masculino		Femenino	
	Racional	Emocional	Racional	Emocional
Media	26.41	6.92	28.59	4.74

Gráfica 1.



Fuente: Tabla 3

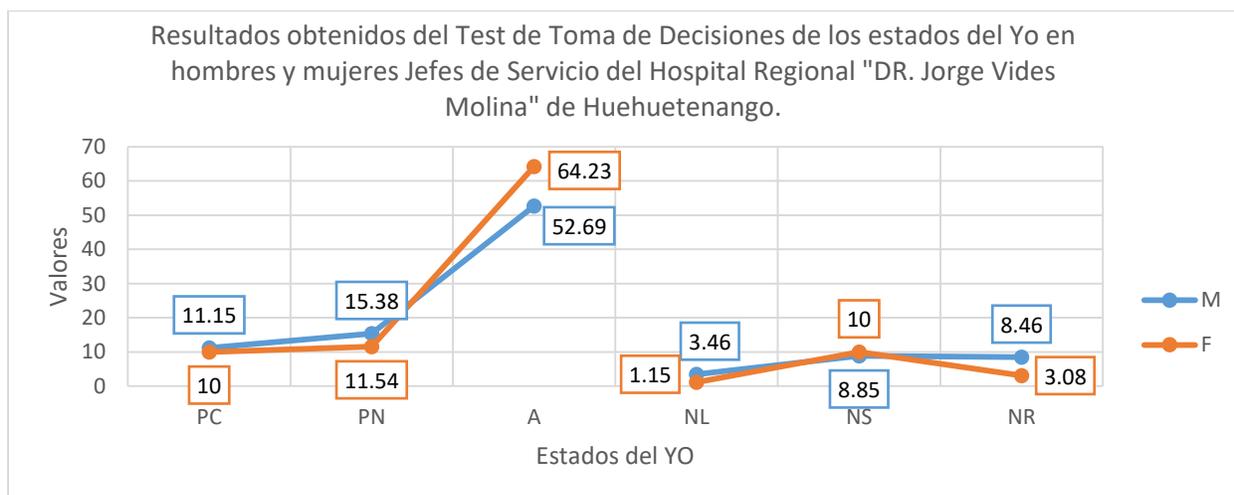
En una comparación de los resultados entre hombres y mujeres, el género masculino obtuvo una valoración mayor en estilo racional, siendo este de 26.41 mientras el emocional es de 6.92. De la misma manera el género femenino, obtuvo una puntuación mayor en el estilo racional con 28.59 y el emocional de 4.74. Remarcando que el puntaje del estilo racional obtenido por el sexo femenino es mayor al masculino, en tanto que el estilo emocional femenino es menor al masculino.

Resultados obtenidos del Test de Toma de Decisiones de los estados del Yo en hombres y mujeres Jefes de Servicio del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango.

Tabla 4.

Estados del YO	PC	PN	A	NL	NS	NR
Masculino	11.15	15.38	52.69	3.46	8.85	8.46
Femenino	10	11.54	64.23	1.15	10	3.08

Gráfica 2.



Fuente: Tabla 4.

En las medias obtenidas de los estados del Yo en la toma de decisiones, se puede observar que en Adulto (A) el género femenino obtuvo una valoración de 64.23 siendo mayor al masculino de 52.69; en tanto que en Padre Nutritivo (PN) el masculino con 15.38 y el femenino es de 11.54 y en el estado de Padre Critico (PC) el masculino es de 11.15 y el femenino de 10; en

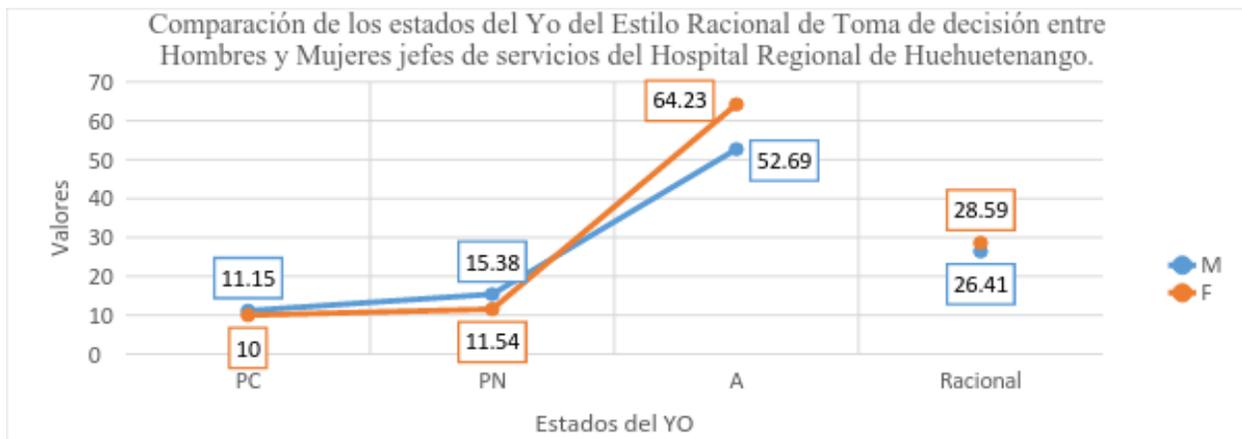
Seguido de una tendencia leve del género femenino en Niño Sumiso (NS) con un valor de 10 y el masculino es de 8.85. En el estado Niño Rebelde (NR) el valor obtenido por los hombres es mayor con una valoración media de 8.46 y el femenino de 3.08, siendo también el caso del género masculino dominando en el estado Niño Libre (NL) donde el valor masculino es de 3.46 y el femenino de 1.15.

Comparación de los estados del Yo del Estilo Racional de Toma de decisión entre Hombres y Mujeres jefes de servicios del Hospital Regional de Huehuetenango.

Tabla 5.

Estados del YO	PC	PN	A	Racional
Masculino	11.15	15.38	52.69	26.41
Femenino	10	11.54	64.23	28.59

Gráfica 3.



Fuente: Tabla 5.

Dando respuesta a los objetivos específicos del estudio se presenta la gráfica comparativa de los estados del Yo referentes al estilo de toma de decisión racional entre los sexos.

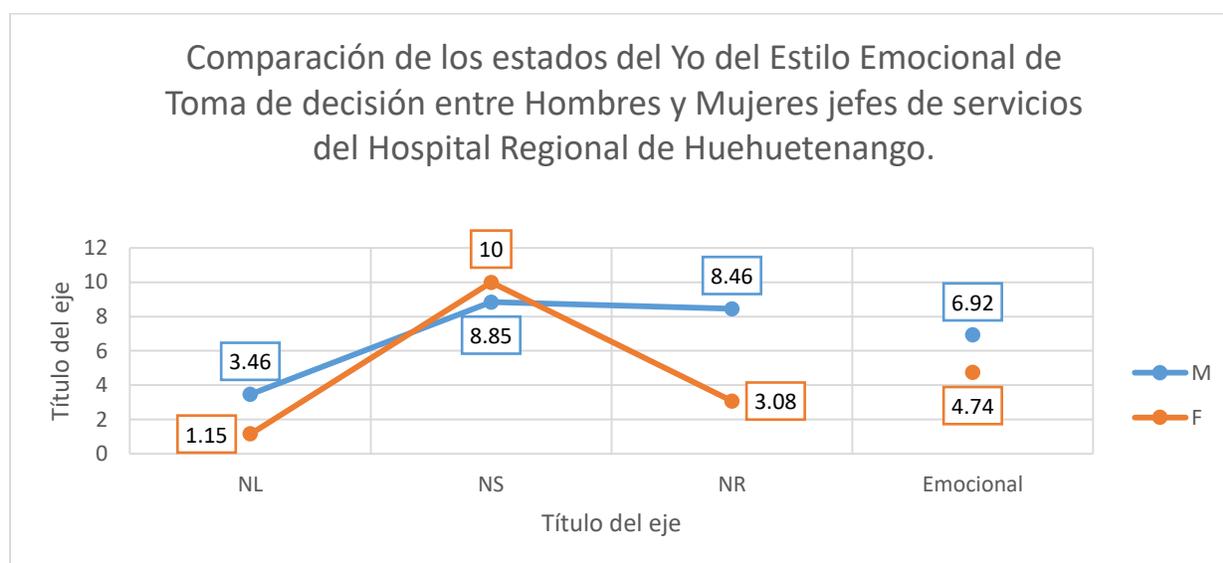
Se observa que el puntaje sobresaliente se encuentra en el estado Adulto (A) para ambos, ya que el masculino posee un valor de 52.69 y el femenino de 64.23, siendo el último notablemente mayor, por otra parte, el valor más bajo obtenido se halla en el estado Padre Crítico (PC) con el puntaje femenino de 10 y el masculino de 11.15, en tanto que con una valoración ubicada en el medio de ambos está Padre Nutritivo (PN), el femenino con 11.54 y el masculino con 15.38. Así también la media total del estilo racional se encuentra levemente distante, siendo la femenina de 28.59 y la masculina de 26.41.

Comparación de los estados del Yo del Estilo Emocional de Toma de decisión entre Hombres y Mujeres jefes de servicios del Hospital Regional de Huehuetenango.

Tabla 6.

Estados del YO	NL	NS	NR	Emocional
Masculino	3.46	8.85	8.46	24.49
Femenino	1.15	10	3.08	26.38

Gráfica 4.



Fuente: Tabla 6.

Dando respuesta a los objetivos específicos del estudio se presenta una comparación de los estados del Yo pertenecientes al estilo de toma de decisión emocional entre hombres y mujeres.

Se aprecia que el puntaje sobresaliente de ambos se ubica en el estado Niño Sumiso (NS), siendo el masculino de 8.85 y el femenino de 10. Así mismo el valor más bajo, se encuentra para ambos en el estado Niño Libre (NL), con el puntaje femenino de 1.5 y el masculino de 3.46. En tanto que en Niño Rebelde (NR) el masculino es de 8.46 y el femenino de 3.08. Finalmente en la media total del estilo emocional se marca una diferencia leve entre ambos géneros, puesto que el femenino se encuentra con un valor de 4.74 y el masculino con 6.92.

V. Discusión de resultados

El objetivo de la presente investigación fue determinar y comparar los estilos de toma de decisión en hombres y mujeres jefes de servicios del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango, mediante la aplicación del Test de Toma de Decisiones (TTD), el cual expone 20 problemas de respuesta múltiple, en su versión adaptada para uso organizacional, que permite evaluar seis estados del Yo, divididos en tres pertenecientes al estilo racional de toma de decisión y tres al estilo emocional.

Dicho test fue aplicado a 26 colaboradores en puestos similares como jefes de servicio, divididos en 13 hombres y 13 mujeres, con el fin de obtener la misma cantidad de resultados por género y realizar una comparación con información fiable.

La toma de decisión es la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas acorde a Wehrich, Cannice y Hanan (2008), esta acción permite evaluar distintas opciones que nos lleven a resolver un problema pues según expresa Garnica (2013), los conceptos de “resolución de problemas” y “toma de decisiones” son sinónimos, esto remarca la función principal de tomar decisiones, esta acción la realiza todo ser humano, tanto en su vida privada como en su vida profesional.

La importancia de la toma de decisión en el ámbito laboral recae en el riesgo de no obtener los resultados esperados y dañar los procesos de toda la organización, tal como lo mencionan Gallagher y Watson (2011) en los negocios es mucho lo que está en juego, ya que la decisión del gerente o administrador afecta a mucha gente, enfocándose de esta manera a puestos de mando medio y alto.

Teniendo entonces en cuenta la importancia de la toma de decisiones se procede a demostrar los resultados de la presente investigación, luego de aplicar los procesos estadísticos necesarios y realizar la comparación entre las puntuaciones obtenidas por hombres y mujeres,

En cuanto a la idea de que los hombres tienen una mayor capacidad en la toma de decisión mayor al de las mujeres, los resultados logrados (Véase Gráfica 1) en la investigación presente demostraron que el género masculino obtuvo una puntuación de 26.41, siendo este menor al obtenido por las mujeres de 28.59 en el estilo racional, en tanto que en la toma de decisión emocional los hombres obtuvieron 6.92 siendo mayor al de las mujeres de 4.74. Presentando diferencias con el estudio realizado por Vettorazzi (2013), quien afirma que las mujeres trabajan con ambos hemisferios simultáneamente lo cual lleva a incluir elementos como la intuición y sensibilidad en sus decisiones, mencionando que los hombres son más propensos a trabajar un solo hemisferio y tienden a no mezclar la razón con las emociones. Sin embargo hay que tener en cuenta la explicación de Koontz y Weihrich (2004) sobre que alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente sobre todo en la administración, es decir que aun que posean un valor alto, no garantiza que sea infalible.

Con base en lo anterior, dado que las mujeres presentaron una valoración mayor a los hombres tanto en el estilo racional, se puede argumentar que el resultado se opone al presentado por Vettorazzi (2013), pues aunque las mujeres pueden tener influencia de la intuición y sentimientos en el estilo emocional, pueden también poseer mayor enfoque en la toma de decisión racional, demostrando los resultados que las mujeres también toman decisiones mayormente inclinadas a la razón en comparación con los hombres.

En relación a los estados del Yo, se buscó determinar los estados sobresalientes para cada género, los resultados mostraron que, tanto hombres como mujeres tienen un estado Adulto (A) dominante, siendo el valor femenino de 64.23 y el masculino de 52.69, siendo el más bajo también para ambos en Niño Libre (NL) con una puntuación en el género masculino de 3.46 contra 1.15 del femenino. (Véase Gráfica 2). En el estudio realizado por Ralda (2015), realizado con sujetos de ambos géneros, comprobó que más del 56% de los sujetos poseen un estado dominante Adulto (A). Considerando la interpretación del Test de Toma de Decisiones adaptado por José Ángel Álvarez, las personas que obtienen un punteo mayor a 55 en Adulto (A) toman decisiones en forma adecuada y saben dirigir o evaluar situaciones críticas. Caso contrario en el estado de Niño Sumiso (NS), si este es mayor a 55 significa que la persona no es recomendable para puestos ejecutivos.

Tomando en cuenta la similitud de los resultados obtenidos por la presente investigación y el estudio realizado por Ralda (2015), se puede corroborar que los colaboradores de puestos en mandos medios, sean hombres o mujeres, suelen utilizar un estado Adulto (A) del Yo dominante, siendo este el estado más importante en el estilo de toma de decisión racional.

En continuidad, tomando en cuenta solamente los estados del Yo pertenecientes al estilo de toma de decisión racional, se puede apreciar que el género masculino se encuentra levemente por debajo en el estado Adulto (A) siendo éste el más relevante del estilo racional, el masculino con una puntuación de 52.69 contra 64.23 del femenino. Las mujeres quedaron por debajo en Padre Nutritivo (PN) con 11.54 y los hombres con 15.38, de igual manera en Padre Critico (PC) con 10 el género femenino y 11.15. En la puntuación promediada del estilo racional de toma de decisión, las mujeres presentaron una valoración de 28.59 en tanto la de los hombres fue de 26.41 (Véase Grafica 3).

En el estudio realizado por Hernández (2015) con sujetos de mandos medios y sexo masculino únicamente, concluyo que se basan en un estilo racional de toma de decisiones. Es necesario remarcar que a este estilo también se le conoce como pensamiento lineal según la definición de Robbins y Coulter (2005),

En consideración a lo anterior, se pueden relacionar los resultados obtenidos con el trabajo de Hernández (2015) ya que determinó que los hombres toman decisiones racionales y en la presente investigación se confirmó de la misma manera, con la diferencia que en el presente estudio se añade información perteneciente al género femenino para tener una referencia comparativa entre ambos.

En explicación al estado del Yo predominante en el estilo emocional (Véase Gráfica 4) el puntaje más alto se dio en Niño Sumiso (NS), siendo el masculino de 8.85 frente al femenino de 10, seguido de Niño Rebelde (NR), con 8.46 hombres 3.08 mujeres, y Niño Libre siendo el valor masculino de 3.46 en tanto el femenino es de 1.15. Finalizando con el promedio del estilo emocional siendo de 4.74 las mujeres y 6.92 los hombres. Para apoyo del estudio del estilo emocional, se expone el estudio de Vélez (2012), en el cual comprobó que la intuición juega un papel importante en los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Y como expresan Robbins y Coulter (2005), la intuición es parte del estilo de pensamiento no lineal también conocido como estilo emocional.

Por lo anterior, se comprende que la existencia de las emociones en la toma de decisiones es inherente, aun cuando el dominio está en el estilo racional, y es que la toma de decisiones debe ser tanto intuitiva, con una proyección al posible resultado final, como lógica tomando en cuenta los pasos de cómo debería llevarse a cabo.

VI. Conclusiones

- ◆ Se determinó que el estilo de toma de decisión tanto en hombres como mujeres con puestos de jefes de los departamentos/servicios del Hospital Regional “Dr. Jorge Vides Molina” de Huehuetenango es predominantemente racional.
- ◆ Se identificó el estado sobresaliente en la toma de decisiones, siendo para ambos géneros, el Adulto (A) con una diferencia significativa, pues el género femenino obtuvo una puntuación más alta por 11.54 puntos de percentil.
- ◆ Se identificó el estado más bajo en la toma de decisiones, siendo este el Niño Libre (NL) tanto en hombres como en mujeres, con el género femenino consiguiendo un valor 2.31 percentiles menor al masculino.
- ◆ Se estableció que en el estilo de toma de decisión racional, el género femenino sobrepasa al masculino por una diferencia de 2.18, pues el punteo masculino fue de 26.41 y el femenino de 28.59.
- ◆ Se concluyó que el género femenino posee una influencia del estilo emocional menor que el masculino en la toma de decisiones, habiendo obtenido 2.18 puntos de percentil por debajo del masculino.

VII. Recomendaciones

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- ◆ Incluir en cualquier organización, sea de índole privada o pública la evaluación del estilo de toma de decisión, como herramienta en la gestión del recurso humano desde los procesos de selección.
- ◆ Prestar especial atención a reconocer e incluir el estilo de toma de decisión y sus estados del YO, como un factor importante a considerar en los procesos de promoción dentro de una organización y así disminuir en gran manera la discriminación del género femenino en posiciones medias y altas.
- ◆ Implementar planes de capacitación que ayuden a mejorar el estilo de toma de decisión racional para los empleados, principalmente los que ocupen puestos de mando medio y directivos.
- ◆ Incentivar el conocimiento sobre el estado Niño Libre (NL), para mejorarlo ya que es un factor importante por ser el más estable de los estados pertenecientes al estilo de toma de decisión emocional.

VIII. Referencias

- Albán, P. (2013). *Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales*. (Tesis de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3185>
- B. Mary Emily (2009). *Toma de decisiones*. Argentina: El Cid Editor
- Barberá, E. y Martínez, I. (2004). *Psicología y género*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Bastons, M. (2004). *La toma de decisiones en la organización*. España: Editorial Ariel.
- Batres, C. (2010) *comunicación en los niveles operativos para facilitar la toma de decisiones en las medianas empresas del sector industrial de la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango.
- Bonome, María (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: Análisis de la Teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. España: Editorial NETBIBILO. S. L
- Chávez, J. (2008). *Género y ciudadanía*. México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Cordero, Y. (2009). *Género y desarrollo*. Argentina: El Cid Editor
- Coreas, M. Muñoz, B. y Ruiz, I. (2010). *Estudio de la posición y condición del desarrollo profesional de mujeres y hombres que laboran en la Alcaldía del Municipio de San Vicente, año 2010: Una propuesta de intervención*. (Tesis de Licenciatura) Universidad de El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/928/1/70102895.pdf>

- Davis, S., Palladino, J. (2008). *Psicología*. México: Pearson Educación
- Espinosa, J. (2011). *La igualdad de género en la evaluación de la ayuda al desarrollo*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Flores C. (2011). *Tesis aplicación de la ética en la toma de decisiones*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango
- Gallagher, C. y Watson, H. (2011). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. España: McGraw-Hill Interamericana
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Granica. (2013). *La toma de decisiones: principios, procesos y aplicaciones*. Argentina: Ediciones Granica.
- Hernández, B. (2015). *Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora huehueteca de centro de occidente, S.A.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Huehuetenango.
- Koontz, H. Wehrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana
- Koontz, H. Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administration: una perspectiva global y empresarial*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana.

- Mariscal, W. (2009). *Proceso de toma de decisiones gerenciales*. Argentina: El Cid Editor
- Marketing Publishing. (2007). *Toma de decisiones eficaces*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, O. (2015). *Representatividad de género y toma de decisiones: cuotas de género en la LXII legislatura del senado de la república*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mérida, V. (2012). *Participación femenina en la toma de decisiones en las medianas empresas de la ciudad de Huehuetenango* (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango.
- Oliveira, O. (2007). *Reflexiones acerca de las desigualdades sociales y el género: Estudios sociológicos*. México: El colegio de México, A.C.
- Perdomo, I. y Puy, A. (2013). *Género, conocimiento e investigación*. España: Plaza y Valdés, S.L.
- Quiroa, C. (2014). *Toma de decisiones y productividad laboral*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Ralda, G. (2015) *relación de la inteligencia emocional en la toma de decisiones en los mandos medios de una empresa camaronera del municipio de Champerico del departamento de Retalhuleu*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Sede regional de Retalhuleu. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Ralda-Gloria.pdf> Contenido de Tesis (PDF)
- Robbins, S. Coulter, M. Huerta, J. Rodríguez, G. Varela, R. y Jones, G. (2009). *Administración: un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administration*. México: Pearson Educación.

Schickendantz, C. (2007). *Feminismo, género e instituciones: cuerpos que importan, discursos que se construyen*. Argentina: EDUCC - Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

Torres, M. (2006). *Género y discriminación*. Mexico: Red El Cotidiano.

Tzuquén, J. (2015). *Fortalecimiento de la organización y participación de los grupos de mujeres apoyados por COPREDE, en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo local*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Sede regional de la Antigua, Guatemala. Recuperado <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/04/06/Tzuquen-Jaqueline.pdf> Contenido de Tesis (PDF)

Urizar, P. (2013). *Percepción de los mandos medios sobre los estilos de toma de decisiones gerenciales*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.

Vargas, R. (2007). *Puliendo la piedra: un recorrido por la promoción de la igualdad de género en los proyectos de desarrollo*. Costa Rica: D - FLACSO

Vélez, J. (2012). *La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial*. (Tesis de Maestría) Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3585/19382982-2012.pdf?sequence=1>

Vettorazzi, A. (2013). *Diferencia según género y dominancia cerebral en el proceso de toma de decisiones en un grupo de jefes de una empresa postal privada de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Vettorazzi-Adriana.pdf>

Wehrich, H., Cannice, M., Hanan, K. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ANEXOS

Ficha Técnica del Cuestionario Test de Toma de Decisión.

Nombre:	Test de Toma de Decisiones
Autor:	Se adaptó del cuestionario de 15 preguntas del test de Tsedek por José Ángel Álvarez.
Qué mide:	Los estados del yo, con orientación a la toma de decisiones emocional o racional.
Forma de aplicación:	Para el propósito de este estudio se realizará de manera individual, se procederá según las instrucciones plasmadas en el cuadernillo de preguntas.
Tiempo para resolverlo:	Establecido de 30 a 40 minutos.
Tipo de respuestas:	A cada pregunta o situación expuesta se le plantean seis posibles respuestas de las cuales debe elegir la que mejor se adecue a su manera de actuar en dichos escenarios.
Objetivo:	Está diseñado para apreciar el nivel de juicio o criterio, paternalista, racional o emocional obtenido de las cuestiones presentadas. Con esto se pretende conocer el tipo de toma de decisiones a la que se inclinan los individuos de estudio.
Descripción:	El folleto de cuestionario contiene 20 ítems, con seis posibles respuestas para cada uno. Cada respuesta está ligada a uno de los diferentes tipos de toma de decisión, haciendo posible el conocimiento de si es de inclinación racional o emocional.

Croquis

