

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**El Sesgo de Exceso de Confianza en la Toma de Decisiones Empresariales
en Ejecutivos en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Marina del Carmen, Sánchez Farfán, DNI: 40096978

Katty Isabel, Rojas Pinto, DNI: 41592399

María Lucía, Hidalgo Hidalgo, DNI: 45063270

Jhan Carlo, Paiva López, DNI: 45523420

Miguel Ángel, Manrique Henríquez, DNI: 41568025

ASESOR

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

JURADO

Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

Avolio Alecchi, Beatrice Elcira

Núñez Morales, Nicolás Andrés

Surco, diciembre 2022

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis de investigación titulado “El Sesgo de Exceso de Confianza en la Toma de Decisiones Empresariales en Ejecutivos en el Perú”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

Marina del Carmen Sánchez Farfán con DNI: 40096978,

Katty Isabel Rojas Pinto con DNI: 41592399,

María Lucía Hidalgo Hidalgo con DNI: 45063270,

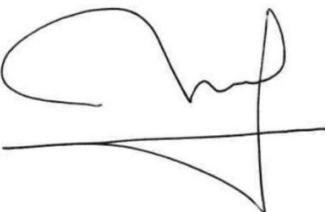
Jhan Carlo, Paiva López con DNI: 45523420,

Miguel Ángel Manrique Henríquez con DNI: 41568025,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/08/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, diciembre, del 2022

Apellidos y nombres del asesor:	
Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma 
ORCID: 0000-0003- 2193-3830	

Agradecimientos

Agradecemos a CENTRUM PUCP y la Pontificia Universidad Católica del Perú, por la formación recibida durante los años de estudio. A nuestro asesor, Prof. Nicolás Núñez Morales, por su asesoría y contribución para el desarrollo de la presente tesis.

A Dios por la oportunidad que me brinda de concluir con esta etapa de formación, a mis padres, mi hermana, por animarme y acompañarme en este proceso, a mi esposo por sus consejos y ayuda y a mis hijos por inspirarme a ser mejor persona.

Katty Rojas Pinto

Gracias a mis padres, mi familia, y a los maestros que tuve en cada etapa de mi formación académica y personal.

Marina Sánchez Farfán

A Dios y mi familia por ser el soporte y motivación para culminar la presente tesis.

Jhan Paiva López

Dedicatoria

A nuestras familias por ser el soporte y el motor que nos impulsa a alcanzar nuestros objetivos.



Resumen Ejecutivo

El presente estudio analiza cómo influyen los sesgos cognitivos en la toma de decisiones empresariales. Se enfoca en el impacto del sesgo de exceso de confianza en las decisiones que toman los ejecutivos que laboran en el Perú, condicionado a los distintos niveles de mando y su pertenencia a las diferentes áreas estratégicas de la organización.

Las decisiones que toman los ejecutivos responden al comportamiento de una economía cada vez más competitiva y con mayor nivel de incertidumbre. El estudio propone un marco conceptual que explica el proceso de la toma de decisiones y cómo este proceso se encuentra influenciado por el sesgo de exceso de confianza, que, a su vez, influye en aspectos claves de la organización como: inversión, financiamiento y riesgo.

La presente investigación es de tipo descriptivo - cuantitativa, se utilizó un muestreo por conveniencia, seleccionando a 280 ejecutivos que laboran en el Perú bajo dos criterios: a) que los decisores tengan como mínimo a tres personas a su cargo y, b) que laboren en una empresa del sector privado. Se aplicó una encuesta conformada de 20 ítems, que permitió recoger información sociodemográfica como: edad, sexo, experiencia laboral, entre otros; características de la empresa como el tamaño por nivel de ventas; y aspectos relacionados a la percepción y a la toma de decisiones empresariales. Para el procesamiento de datos se utilizó IBM Statistical Package for the Social Sciences versión 27 (SPSS versión 27).

Los resultados obtenidos muestran que los ejecutivos incurren en sesgos cognitivos pues al tomar decisiones respondieron mayoritariamente que: se guían principalmente por su experiencia, van a superar los objetivos establecidos y confían plenamente en el resultado de sus decisiones. Asimismo, más de la mitad de los ejecutivos al tomar decisiones priorizan la rentabilidad al riesgo, sobreestimando la probabilidad del resultado deseado, evidenciándose que: a mayor “nivel de instrucción” o “experiencia laboral”, mayor predisposición a subestimar el riesgo.

Finalmente, se determinó que la variable más influyente en la toma de decisiones empresariales en aspectos de inversión, financiamiento y riesgo es el “nivel de instrucción”. De manera complementaria, al realizar los análisis de correlación con la variable agrupada “exceso de confianza”, se evidencia que el “nivel de instrucción” tiene una correlación significativa (coeficiente de Spearman 0.161**) con el sesgo exceso de confianza.

Palabras claves: Toma de decisiones, exceso de confianza, heurísticos, sesgos cognitivos.



Abstract

This study analyzes how cognitive biases influence business decision making. It focuses on the impact of the overconfidence bias in the decisions made by executives working in Peru, conditioned by the different levels of command and their belonging to the different strategic areas of the organization.

The decisions made by executives respond to the behavior of an increasingly competitive economy with a higher level of uncertainty. The study proposes a conceptual framework that explains the decision-making process and how this process is influenced by the overconfidence bias, which, in turn, influences key aspects of the organization such as: investment, financing and risk.

This is descriptive-quantitative research, using a convenience sampling, selecting 280 executives working in Peru under two criteria: a) that the decision-makers have at least three people in charge of them and, b) that they work in a private sector company. A 20-item survey was applied to collect sociodemographic information such as: age, sex, work experience, among others; company characteristics such as size and sales level; and aspects related to perception and business decision-making. IBM Statistical Package for the Social Sciences version 27 (SPSS version 27) was used for data processing.

The results obtained show that the executives incur in cognitive biases, since when making decisions, they mostly responded that: they are guided mainly by their experience, they are going to exceed the established objectives and they have full confidence in the outcome of their decisions.

Likewise, more than half of the executives prioritize profitability over risk when making decisions, overestimating the probability of the desired result, showing that: the higher the "level of education" or "work experience", the greater the predisposition to underestimate risk.

Finally, it was determined that the most influential variable in business decision making in aspects of investment, financing and risk is the "level of education". In a complementary manner, when performing correlation analyses with the grouped variable "overconfidence", it is evident that "level of education" has a significant correlation (Spearman's coefficient 0.161**) with the overconfidence bias.

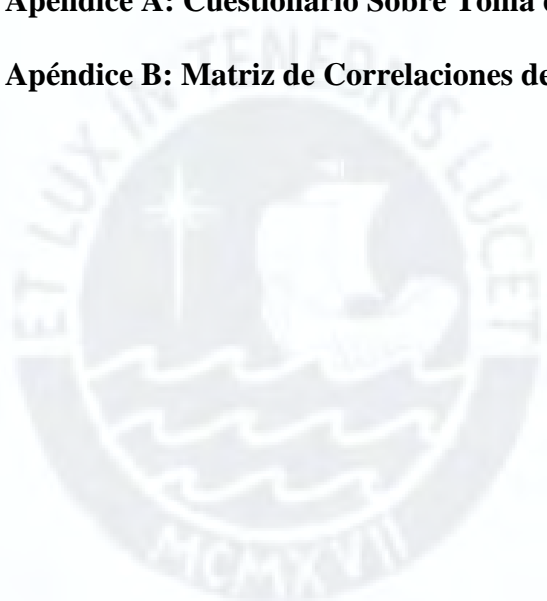
Key words: Decision making, overconfidence, heuristics, cognitive biases.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Definición del Problema	2
1.2 Propósito de la Investigación	3
1.3 Importancia de la Investigación	3
1.4 Limitaciones.....	4
1.5 Delimitaciones	5
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	6
2.1 La Toma de Decisiones.....	6
2.2. Heurísticos y Sesgos Cognitivos.....	10
2.3 Sesgo de Exceso de Confianza	13
2.3.1 Definición	13
2.3.2 Impacto del Sesgo de Exceso de Confianza en la Toma de Decisiones Empresariales.....	14
Capítulo III: Metodología	20
3.1 Diseño de la Investigación	20
3.2 Población y Muestra	20
3.3 Instrumento	21
3.4 Ítems Invertidos o Negativos	22
3.5 Validez y Confiabilidad	22
3.6 Correlación.....	23
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	24

4.1 Descripción de la Muestra	24
4.2 Análisis de Correlación.....	38
4.3 Discusión.....	41
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	45
5.1 Conclusiones.....	45
5.2 Recomendaciones	46
Referencias.....	48
Apéndice A: Cuestionario Sobre Toma de Decisiones Empresariales.....	57
Apéndice B: Matriz de Correlaciones de Spearman	58



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Diferentes Sesgos Cognitivos</i>	12
Tabla 2 <i>Prueba de Confiabilidad</i>	23
Tabla 3 <i>Ejecutivos Informantes por Edad</i>	24
Tabla 4 <i>Ejecutivos Informantes por Sexo</i>	25
Tabla 5 <i>Ejecutivos Informantes por Nivel de Instrucción</i>	25
Tabla 6 <i>Ejecutivos Informantes por Años de Experiencia Laboral</i>	25
Tabla 7 <i>Ejecutivos Informantes por Tamaño de Empresa</i>	26
Tabla 8 <i>Ejecutivos Informantes por Número de Personas a su Cargo</i>	26
Tabla 9 <i>Ejecutivos Informantes por el Nivel de Mando</i>	26
Tabla 10 <i>Priorizo la Rentabilidad al Riesgo, por Experiencia Laboral</i>	27
Tabla 11 <i>Priorizo la Rentabilidad al Riesgo, por Nivel de Instrucción</i>	27
Tabla 12 <i>Al Tomar Decisiones Me Guío Principalmente por mi Experiencia, por Nivel de Instrucción</i>	28
Tabla 13 <i>Al Tomar Decisiones Analizo Minuciosamente cada Alternativa, por Nivel de Instrucción</i>	30
Tabla 14 <i>Al Tomar Decisiones Analizo Minuciosamente cada Alternativa, por Experiencia</i>	30

Tabla 15 <i>Confío Plenamente en los Resultados de mis Decisiones, por Experiencia</i>	31
Tabla 16 <i>Confío Plenamente en los Resultados de mis Decisiones, por Nivel de Instrucción</i>	32
Tabla 17 <i>Consulta con un Equipo de Respaldo, por Nivel de Instrucción</i>	33
Tabla 18 <i>Al Tomar Decisiones Consulta con un Equipo de Respaldo, por Experiencia Laboral</i>	34
Tabla 19 <i>Al Tomar una Decisión me Enfoco en su Impacto en el Corto Plazo, por Nivel de Instrucción</i>	36
Tabla 20 <i>Al tomar una Decisión me Enfoco en su Resultado a Largo Plazo, por Nivel de Instrucción</i>	37
Tabla 21 <i>Exceso de Confianza (Agrupada), por Nivel de Instrucción</i>	38
Tabla 22 <i>Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Sexo y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)</i>	39
Tabla 23 <i>Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Edad y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)</i>	39
Tabla 24 <i>Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Nivel de Instrucción y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (Agrupada)</i>	39
Tabla 25 <i>Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Experiencia Laboral y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (Agrupada)</i>	40

Tabla 26 *Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Tamaño de empresa y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada) 40*



Lista de Figuras

Figura 1 *Los Tres Sistemas Cognitivos*.....9



Capítulo I: Introducción

En los años 80 surge y se desarrolla la economía del comportamiento, su influencia en el proceso de toma de decisiones y su posterior impacto en el desarrollo económico a nivel mundial (Thaler, 2018). Así, se han incorporado factores psicológicos al análisis económico que permiten explicar la forma de tomar decisiones de manera más realista, tomando en cuenta las limitaciones cognitivas, de este modo el poder explicativo de la teoría económica crea mejores condiciones para hacer más eficientes las políticas de gestión.

La capacidad para tomar decisiones es una competencia estratégica en la creación de valor y es a su vez la principal responsabilidad del líder. En relación al contexto peruano, en la investigación “Estudio de toma de decisión de líderes en el Perú” (Gaviria et al., 2014) se evaluó a 355 ejecutivos peruanos que operan en distintos rubros y se les segmentó en 4 niveles de gerencia: alta, media alta, media y nivel de supervisión. El objetivo del estudio fue identificar estilos de liderazgo, de pensamiento y competencias emocionales. Se utilizó la herramienta Decisions Styles, de Korn/Ferry International, diseñada por la filial Leadership and Talent Consulting (LTC) para ayudar a identificar un perfil internacional llamado “Best in class” que se usa para hacer comparaciones entre ejecutivos de distintos países. Los resultados fueron comparados con un benchmark internacional que fue tomado con la misma prueba a 1,2 millones de ejecutivos en todo el mundo.

En el estudio de Gaviria et al. (2014) los resultados indicaron que en el liderazgo de los gerentes peruanos predomina un estilo intelectual sobre el participativo, son gerentes estructurados en términos de planeación, tienen método para generar estrategias y logran que sus equipos las ejecuten. Sin embargo, en sus competencias emocionales muestran tendencia a ser menos asertivos, más cautelosos en su toma de decisión, y menos dispuestos para entender y asimilar puntos de vista distintos al suyo.

Por otro lado, los micro y pequeños empresarios en el Perú desarrollan sus actividades

en un contexto económico y social muy particular. Molleapaza et al. (2021) investigaron a un grupo de 17 empresarios de diferentes sectores económicos analizando 4 dimensiones como: gestión de capital de trabajo; operatividad, referida a las directrices de criterio y política; competitividad, que se refiere a la estrategia y objetivos en relación con el mercado en el que opera; y finalmente el entorno, que se refiere a las políticas fiscales y factores macroeconómicos del giro del negocio. Entre sus hallazgos encontraron que este grupo de empresarios dejan de lado la información financiera o que usan información que carece de calidad, no tienen definidos sus procesos y mantienen pocos registros de sus operaciones de ventas, inventarios, entre otros. Estas condiciones generan una dinámica de operaciones diarias con escasa información, los ejecutivos están más propicios a incurrir en sesgos cognitivos en la toma de decisiones.

Los dos estudios mencionados anteriormente demuestran que existe una diversidad de factores enmarcados en un contexto condicionado por aspectos generacionales, culturales, crisis económica, entre otros. Estos factores pueden predisponer a los ejecutivos a cometer errores en sus decisiones y tener un impacto negativo en sus resultados. Por tal motivo, el objetivo de la presente investigación es analizar el nivel del sesgo de exceso de confianza de los ejecutivos en el Perú, a través de la relación con variables sociodemográficas y de gestión empresarial, de tal manera que los ejecutivos puedan tener una perspectiva más clara, teniendo un mejor análisis de la dinámica del mercado y así mejore la calidad de sus decisiones.

1.1 Definición del Problema

La teoría económica plantea que las decisiones frente al riesgo e incertidumbre son elecciones racionales, pero esta racionalidad está acotada por el conocimiento parcial y las suposiciones que inducen a interpretar de manera errónea la información disponible. Los ejecutivos toman decisiones sin ser conscientes de que, en el proceso de toma de decisiones

se dejan llevar por sus prejuicios o sesgos y que estos pueden influir de manera negativa en los resultados a largo plazo en sus organizaciones.

Los tomadores de decisiones tienen a su cargo la responsabilidad de conducir el crecimiento de la empresa mediante acciones de expansión, inversión, desarrollo de nuevos negocios, financiamiento, entre muchas otras y así asegurar la sostenibilidad de la empresa. Por tal motivo, es importante profundizar en el conocimiento de los factores que influyen en la toma de decisiones empresariales, ya que pueden impactar positiva o negativamente y esto se ve reflejado en los resultados de las empresas.

1.2 Propósito de la Investigación

El objetivo de la presente investigación es analizar el nivel del sesgo de exceso de confianza de los ejecutivos en el Perú, a través de la relación con variables sociodemográficas y de gestión empresarial.

Objetivos específicos:

- a) Analizar el nivel del sesgo de exceso de confianza en los ejecutivos en el Perú.
- b) Comprender la relación entre el sesgo de exceso de confianza de los ejecutivos y las variables de instrucción, sexo, edad, experiencia laboral y tamaño de empresa.
- c) Analizar la relación del sesgo de exceso de confianza con variables de gestión empresarial como rendimiento de la inversión y estructura de capital.

1.3 Importancia de la Investigación

Las empresas nacen para satisfacer una demanda, proporcionan bienes y servicios que mejoran la calidad de vida de la población, generan ingresos fiscales y estimulan el crecimiento económico y generan empleo a través de la inversión e innovación. En el Perú, para el año 2019, el 95% de las unidades fueron microempresas, el 3.8% son pequeñas empresas, el 0.6% son mediana y grandes empresas y el 0.3% restante son empresas que

pertenecen al Estado (INEI, 2019). La inversión del sector privado es uno de los determinantes del crecimiento económico porque contribuye a mejorar la productividad y coadyuva a la formación del acervo de capital (Mendiburú, 2010).

Por este motivo, es importante garantizar la sostenibilidad del sector empresarial en el largo plazo y esto depende de si se es capaz de anticiparse y adaptarse ante los cambios del mercado, mantener una misión y visión de futuro claras, y tener la capacidad de enfrentar situaciones adversas con éxito. Para el logro de estos objetivos, los ejecutivos toman decisiones en las distintas áreas de la organización y de la calidad de estas decisiones dependerá si se logran o no los resultados esperados.

Existe literatura que permite comprender la relación entre los sesgos y la toma de decisiones empresariales; sin embargo, son escasos los estudios aplicados a ejecutivos peruanos y aún no se comprende de manera integral dichas relaciones. Por tanto, se vuelve necesario conocer los factores que afectan el proceso de toma de decisiones empresariales en el ámbito nacional, sobre todo el sesgo de exceso de confianza.

De esta manera, se busca también contribuir con evidencia para aumentar la información sobre el tema, que permita elaborar estrategias y acciones por parte de los tomadores de decisiones para identificar las situaciones en las que los errores sean más probables a fin de evitarlos, reduciendo así, un impacto negativo en las empresas peruanas.

1.4 Limitaciones

El estudio se ha enfocado en los resultados que se han obtenido de una encuesta realizada a 280 ejecutivos peruanos. Una limitación, es que los resultados no pueden generalizarse a la población debido a que es un proceso no aleatorio. Por otro lado, las respuestas a las elecciones que realizan los ejecutivos se ven influenciadas también por el tiempo de antigüedad de las empresas y la etapa de crecimiento en la que estas se encuentran,

para una mejor evaluación se requeriría evaluar los resultados de la empresa en un periodo de tiempo, esto requeriría un análisis más extenso de data para evaluar el real impacto de las elecciones de los directivos.

1.5 Delimitaciones

El presente estudio fue dirigido a ejecutivos que laboran en Perú y en las regiones de Lima, Arequipa, Piura y Lambayeque. Las regiones se eligieron porque son consideradas de alta competitividad, según el Índice de Competitividad Regional (INCORE-2022) presentado por el Instituto Peruano de Economía (IPE). Adicionalmente, se establecieron dos criterios para seleccionar a los ejecutivos: (a) que los tomadores de decisiones tengan como mínimo a tres personas a su cargo y, (b) que laboren en una empresa del sector privado.

Capítulo II: Revisión de Literatura

En este capítulo se abordan definiciones, el proceso que sigue, las perspectivas y los factores que influyen en la toma de decisiones empresariales; luego se explican qué son los sesgos cognitivos y cómo influyen en la toma de decisiones. Finalmente, se explica el sesgo de exceso de confianza mediante los aportes y estudios de diferentes autores, su relación con la toma de decisiones empresariales y su influencia en los aspectos claves de una organización.

2.1 La Toma de Decisiones

La Real Academia Española (2021) define “*decisión*” como aquella determinación o resolución que se toma ante una situación dudosa. Moody (1983) describió el proceso de toma de decisiones como un circuito cerrado, que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, luego, se analizan las posibles alternativas de solución y sus consecuencias; después se selecciona e implementa la(s) alternativa(s) escogida(s) y evaluada(s) y finalmente se realiza una retroalimentación para comprobar su validez y efectividad frente al curso real de los acontecimientos.

La economía es la ciencia social que analiza las elecciones y las acciones de las personas, empresas, gobierno y sociedades para enfrentar la escasez (Parkin, 2006). Estudia la forma de administrar los recursos disponibles y su asignación, así como los incentivos que influyen en dichas elecciones. La economía hace uso del método científico y busca explicar el manejo de las organizaciones en un alcance micro y macroeconómico mediante modelos teóricos. Es así, como la teoría económica neoclásica plantea que las elecciones de los agentes son racionales y operan bajo tres supuestos: (a) los agentes tienen preferencias bien definidas y expectativas no sesgadas, (b) se toman decisiones óptimas en base a esas creencias y, (c) su principal motivación es el interés propio (Thaler, 2017). En los últimos años, muchos economistas han incorporado la psicología al análisis económico, a fin de

ampliar el espectro, abordando el conocimiento de la naturaleza humana y su influencia en la toma de decisiones.

McSweeney (2010), en "*A Behavioural Model of Rational Choice*" reproduce los hallazgos de Simon publicados en 1955, quien supuso que el agente económico tiene un sistema de preferencias organizado, que conoce los aspectos relevantes del entorno y posee habilidad para elegir aquella alternativa que le genere más utilidad. Las decisiones se hacen secuencialmente, en un contexto de incertidumbre y con las limitaciones propias del ser humano. La propuesta de Simon, es un concepto de racionalidad adaptativa enfocada más en la satisfacción que en la maximización de la utilidad; no se elige el mejor resultado, se elige uno suficientemente bueno dadas las circunstancias (McSweeney, 2010).

Por otro lado, los estudios realizados por Kahneman y Tversky (1979) ahondan en la economía conductual, encuentran que existen muchos factores inherentes a la naturaleza humana, entre ellos: sus propias experiencias o las experiencias de otros, percepciones, valores, expectativas, posibilidad de éxito o fracaso y visión de futuro que determinan la calidad de sus decisiones. Los autores encuentran que las elecciones no son necesariamente racionales y proponen una explicación más realista a través de la teoría prospectiva, la misma que se desarrolla en tres principios básicos: (a) existe un punto de referencia neutral que condiciona el resultado final, por ejemplo, no es la misma sensación de pérdida cuando la riqueza inicial es S/ 100 soles y se pierden los S/ 100, que cuando se tiene un riqueza inicial S/ 1,000 soles y se sufre la misma pérdida de S/ 100, (b) la sensibilidad a los cambios es decreciente, a nivel de dimensión sensorial y de cambios en la riqueza y, (c) aversión a la pérdida, cuando se evalúan ganancias y pérdidas equivalentes, la valoración subjetiva de una pérdida es mayor que la de la ganancia, es decir, la preocupación se centra más en perder que en ganar.

Asimismo, Thaler y Sunstein (2008) abordaron la problemática social desde los

conceptos de la economía conductual e indican que “la teoría del empujón” se basa en suponer que el ser humano, ante la toma de una decisión, escoge con frecuencia la opción más fácil, que no necesariamente, es la más adecuada.

Desde la perspectiva evolutiva (Cifuentes et al., 2021) se plantea que las decisiones no son puramente racionales, las dimensiones valorativas del sujeto en un contexto Inter temporal e incierto afectan las elecciones de los agentes. Los seres humanos experimentan procesos de motivación, adaptación y heurística complejos, condicionados por factores de educación, emociones e interacciones y toman decisiones individuales que interactúan en procesos diversos afectando la dinámica de los mercados.

Kahneman (2003) recogió una idea sustancial de los estudios previos de Stanovich y West (2002) sobre las características de dos tipos de procesos cognitivos que se corresponden a los modos de intuir y razonar. El primero de ellos es el Sistema 1, aquel en el que los pensamientos, impresiones y asociaciones se realizan sin esfuerzo; el individuo no es consciente de la situación y esta propenso a cometer errores debido a que a menudo estas impresiones están cargadas de emociones o están determinadas por la costumbre. Las operaciones del sistema 2 requieren un mayor esfuerzo, están controladas de forma deliberada, son más lentas y vienen determinadas por reglas (ver Figura 1).

Las emociones, el optimismo en la asunción del riesgo y la aversión a las posibles pérdidas, influyen en la percepción que cada individuo tiene de la realidad (Khaneman, 2003). Así, la intuición y el razonamiento se usan como vías alternativas al momento de elegir y resolver problemas; entonces, los agentes no razonan mal, sino que a menudo actúan intuitivamente interpretando de manera errónea y sistemática la información disponible.

Asimismo, Rueda y Peris (2013) señalaron que, dependiendo del entorno, se le presentan al tomador de decisiones tres escenarios: (a) certeza, ocurre cuando hay garantía de

lo que ocurrirá en el futuro, esta situación es poco probable, debido a que no siempre se cuenta con información perfecta y competencias personales para evaluar todas las alternativas

Figura 1

Los Tres Sistemas Cognitivos

	PERCEPCIÓN	Intuición Sistema 1	Razonamiento Sistema 2
PROCESO	Rápido Paralelo Automático Sin esfuerzo Asociativo Aprendizaje lento Emocional		Lento Consecutivo Controlado Con esfuerzo Regido por reglas Flexible Neutral
CONTENIDO	Perceptos Estímulo corriente Vinculado a los estímulos	Representaciones conceptuales Pasado, presente y futuro Se puede evocar con el lenguaje	

Nota. Tomado de “Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual”, por Kahneman, D. (2003). *Revista Asturiana de Economía – RAE*, (28), p. 185.

y poder escoger la más adecuada, (b) riesgo, en el que el tomador de decisiones por su experiencia y la información disponible, puede asignar probabilidades a las diferentes opciones y calcular los resultados promedio de sus decisiones y, (c) incertidumbre, aquí no es posible asignar probabilidades a los sucesos futuros; en este escenario los criterios de decisión serán políticos, económicos y por la orientación psicológica del tomador de decisiones.

En el campo empresarial, Eisenhardt (1999) definió una decisión empresarial estratégica como la acción de comprometer los recursos y las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, influir en la dirección y la estructura de la organización, así como dar forma al curso de una empresa. Shrivastava y Grant (1985) señalaron que las

decisiones estratégicas generalmente implican el compromiso de los equipos de alta dirección en la planificación a largo plazo y se determinan en respuesta a problemas nuevos, más complejos e involucrando las tendencias ambientales.

Las variables que afectan las decisiones abarcan diferencias individuales, experiencias antiguas y sesgos cognitivos (West et al., 2008). Según Barón y Zapata (2018) los aportes de Kahneman en la administración describen que los procesos de toma de decisiones se desarrollan dentro de los límites de racionalidad acotada, por una visión parcial y subjetiva de la situación, restringida a lo que cada uno dispone y es capaz de procesar, y dentro de patrones de pensamientos que sugestionan la forma de analizar y resolver problemas, a lo que se le llaman sesgos cognitivos.

2.2. Heurísticos y Sesgos Cognitivos

Pascale y Pascale (2007) señalaron que existen diversos fenómenos psicológicos que influyen en la toma de decisiones como lo son: la heurística y los sesgos cognitivos. La heurística se entiende como los principios o reglas donde las personas se apoyan para reducir el trabajo que conlleva evaluar probabilidades y predecir valores, así los individuos pueden realizar juicios más simples. Y el sesgo se entiende como una predisposición al error.

Kahneman y Tversky (1973) plantearon que las predicciones intuitivas que realizan las personas, no siguen la teoría estadística de la predicción, sino que se basan en el uso de los heurísticos que a veces conlleva a cometer errores graves y sistemáticos; en sus estudios encuentran tres heurísticos principales, estos son: (a) representatividad, que es un atajo mental en que se estima la probabilidad de que un evento suceda comparándolo con una situación previa, existente en la mente, (b) disponibilidad, que son las impresiones inmediatas que llegan a la mente del individuo y que usa cuando tienen que hacer una evaluación y, (c) anclaje, se refiere a que existe un “ancla” o idea preconcebida al que se recurre para hacer una comparación cuando se tiene que hacer una elección.

Arellano y Barreto (2016) mencionaron que los heurísticos son parte de una estrategia que busca crear prácticas o hábitos que limitan, de manera mental y social, la incertidumbre a la que se enfrentan los individuos cuando toman decisiones. Estos heurísticos han sido tan útiles y usados por miles de años que han ayudado a la supervivencia de los seres humanos a poder alcanzar un control sobre su entorno. Es posible que el uso más extenso de la heurística en la toma de decisiones estratégica pueda ser una ventaja en los años de puesta en marcha, pero podría conducir a la desaparición de la empresa a medida que ésta madura (Busenitz & Barney, 1997).

Kumar y Goyal (2016) encontraron que los inversores siguen un proceso racional de toma de decisiones; sin embargo, sus decisiones se ven influenciadas por los sesgos que surgen en diferentes etapas del proceso. Aquí, la psicología influye en las finanzas conductuales y tiene un posterior efecto en los mercados, afectando las decisiones de inversión a corto y largo plazo (Ahmad, 2020).

De acuerdo con Zapata y Canet (2009) los sesgos son mecanismos cognitivos, reglas de juicio que simplifican las situaciones complejas para que las personas encargadas de tomar decisiones puedan llegar a una conclusión y tomar acciones más adecuadas. Asimismo, estos sesgos cognitivos son parte de la estructura de la personalidad, la cual no se modifica con facilidad en el corto tiempo; éstos son también el resultado de la capacidad que tiene la mente humana para absorber información y generar nuevo conocimiento a partir de ella. Esta facultad forma parte del proceso cognitivo y se encuentra inmersa en el ser humano (Zapata & Hernández, 2017). Otros autores, como Montibeller y Winterfeldt (2015) hicieron una distinción entre sesgos difíciles y sesgos fáciles de corregir. Afirman que los sesgos difíciles son resistentes a la lógica, a la descomposición y al uso de herramientas de entrenamiento. Entre estos sesgos se mencionan el sesgo de exceso de confianza y el anclaje. Sobre los diferentes sesgos cognitivos, se pueden resaltar los siguientes (ver Tabla 1).

Tabla 1*Diferentes Sesgos Cognitivos*

Sesgo	Definición
Anclaje	La información inicial tiene gran influencia sobre el proceso de toma de decisiones.
Subestimar la incertidumbre	El exceso de optimismo, las ilusiones, o la necesidad de disminuir la ansiedad conducen a una subestimación de la incertidumbre.
Proximidad	Los eventos ocurridos más recientemente tienen una mayor influencia sobre las decisiones actuales.
Ilusión de Control	Los individuos sobrestiman sus propias habilidades y, por tanto, aumentan sus expectativas con relación a su desempeño en aquellas situaciones donde esas habilidades no necesariamente constituyen un factor importante para la toma de decisiones.
Disponibilidad	La confianza sobre eventos fácilmente recordables produce la exclusión de otra información más importante
Falta de consistencia	Se refiere a la incapacidad de hacer uso de los mismos criterios o juicios de decisión en eventos similares.
Exceso de confianza	Se relaciona con el desconocimiento de los límites de la información necesaria para tomar ciertas acciones, esto puede llevar al gerente a desconocer cuanta información adicional requiere en un momento dado.
Atribución del éxito	El éxito es atribuido a las capacidades individuales, y el fracaso a los errores de otras personas.
Optimismo	Conduce al individuo a sobreestimar la probabilidad de que ocurran eventos positivos y subestimar los negativos.
Ley de pequeños números	La persona utiliza una pequeña muestra de información para dar resultados concluyentes y definitivos.
Falacia de la Planificación	Significa que un exceso de optimismo al momento de estimar el tiempo que se requiere para realizar algo. Con lo cual, hay la tendencia a subestimar el tiempo necesario para realizar una actividad.

Nota. Adaptado de “*La empresa: Diseño, estructuras, procedimientos y formas*

organizativas” por Zapata & Hernández (2017).

[https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Zapata-](https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Zapata-Rotundo/publication/325391604_La_Empresa_Diseño_Estructuras_Procedimientos_y_Formas_Organizativas_Tercera_Edicion_Ampliada/links/5b0aca9ba6fdcc8c25333a0e/La-Empresa-Diseño-Estructuras-Procedimientos-y-Formas-Organizativas-Tercera-Edicion-Ampliada.pdf)

[Rotundo/publication/325391604_La_Empresa_Diseño_Estructuras_Procedimientos_y_Formas_Organizativas_Tercera_Edicion_Ampliada/links/5b0aca9ba6fdcc8c25333a0e/La-](https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Zapata-Rotundo/publication/325391604_La_Empresa_Diseño_Estructuras_Procedimientos_y_Formas_Organizativas_Tercera_Edicion_Ampliada/links/5b0aca9ba6fdcc8c25333a0e/La-Empresa-Diseño-Estructuras-Procedimientos-y-Formas-Organizativas-Tercera-Edicion-Ampliada.pdf)

[Empresa-Diseño-Estructuras-Procedimientos-y-Formas-Organizativas-Tercera-Edicion-](https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Zapata-Rotundo/publication/325391604_La_Empresa_Diseño_Estructuras_Procedimientos_y_Formas_Organizativas_Tercera_Edicion_Ampliada/links/5b0aca9ba6fdcc8c25333a0e/La-Empresa-Diseño-Estructuras-Procedimientos-y-Formas-Organizativas-Tercera-Edicion-Ampliada.pdf)

[Ampliada.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gerardo-Zapata-Rotundo/publication/325391604_La_Empresa_Diseño_Estructuras_Procedimientos_y_Formas_Organizativas_Tercera_Edicion_Ampliada/links/5b0aca9ba6fdcc8c25333a0e/La-Empresa-Diseño-Estructuras-Procedimientos-y-Formas-Organizativas-Tercera-Edicion-Ampliada.pdf), p. 244

Asimismo, Johnson y Fowler (2011) sostuvieron que uno de los sesgos más consistentes, potente y generalizado es el de exceso de confianza; en este, la mayoría de los individuos tiende a exagerar sus cualidades y capacidades personales, lo que lleva a tener una ilusión de control sobre los eventos e invulnerabilidad al riesgo. El sesgo de exceso de confianza es un “Error de juicio” porque lleva al ejecutivo a sobrestimar las propias capacidades y/o subestimar al oponente.

2.3 Sesgo de Exceso de Confianza

2.3.1 Definición

Moore y Kim (2003) definieron el exceso de confianza, como la sobreestimación de las capacidades que uno mismo tiene en relación con los demás. Weinstein (1980) y Svenson (1981) indicaron que el exceso de confianza es una tendencia en que las personas suelen creer que sus habilidades para ciertas actividades son mejores que las de los demás. Para Moore y Healy (2008) existirían tres formas de exceso de confianza: (a) sobre estimación del desempeño real de uno mismo, (b) sobre ubicación del desempeño con relación a los demás y, (c) precisión excesiva en las propias creencias.

De la misma manera, diversos estudios (Camerer & Lovallo, 1999; Gervais, Heaton & Odean, 2011; Russo & Schoemaker, 1992) encontraron que directivos con amplia trayectoria tienden a sobreestimar sus conocimientos y sus habilidades (Useche, 2014). En las organizaciones, esta tendencia lleva a invertir más recursos de lo estimado y exponerse más ampliamente a los riesgos, resultando desempeños extremadamente buenos o malos (Baker & Wurgler, 2013).

Parveen et al, (2020) estudiaron el impacto del heurístico de representatividad y sesgo de exceso de confianza sobre la toma de decisiones de inversión usando la metodología de ecuaciones estructurales. Sus hallazgos sobre una población de 301 empresas pertenecientes a 35 sectores de la Bolsa de Valores de Pakistan (PSX), muestran que las decisiones de

inversión dependen del desempeño pasado de las empresas, que los inversores con exceso de confianza sobreestiman sus habilidades y confían en sus conocimientos, usando los resultados históricos al momento de negociar, son reacios al riesgo y no apuestan por el largo plazo en la inversión. Las razones que explicarían este comportamiento es que los inversores viven en una cultura colectiva influenciados por la familia y la falta de conocimiento financiero.

Griffin y Varey (1996) plantearon la existencia de dos fenómenos distintos de exceso de confianza; uno es el optimista, vinculado a un mayor entusiasmo que sobreestima la probabilidad de un resultado deseado y este, a su vez, es resultado de procesos motivacionales y también cognitivos; y un segundo fenómeno, que es la sobreestimación del conocimiento de uno mismo, específicamente, la sobrevaloración del juicio de uno mismo cuando no hay resultados favorables, este fenómeno está determinado, simplemente, por procesos cognitivos.

Por otro lado, existen autores que señalan, que el sesgo de exceso de confianza no es del todo malo. De acuerdo con Gervais (2010), Myers y Allen (2011) un aspecto positivo del exceso de confianza es que contribuye al logro de las metas propuestas en diversos proyectos; dado que existe un mayor nivel de compromiso de las directivas por parte de los tomadores de decisiones. Sin embargo, un grave problema que resulta de proyecciones muy optimistas es que la persona se incline por tomar actitudes incorrectas como las de manipular o alterar la información para alcanzar o superar aquellas metas excesivas. Esto es evidenciado por Schrand y Zechman (2011), quienes encontraron una estrecha relación entre los niveles de exceso de confianza por parte de los directivos y los fraudes corporativos.

2.3.2 Impacto del Sesgo de Exceso de Confianza en la Toma de Decisiones Empresariales

En esta sección mencionaremos la relación que los autores han encontrado en sus investigaciones sobre: datos sociodemográficos y aspectos de personalidad de los tomadores de decisiones, aspectos relevantes de la organización (rentabilidad, financiamiento

y riesgo) y como todos estos elementos se relacionan con el sesgo de exceso de confianza.

Exceso de confianza y variables sociodemográficas. Las variables sociodemográficas, como: la edad, ingreso, género, nivel de instrucción pueden influenciar en la toma de decisiones de inversión de un individuo, afectando su propensión a asumir riesgos (Baker et al., 2019). La edad de los directivos, también se asocia no sólo al riesgo, sino también al compromiso y disposición a los cambios; así hay propensión a generar más confianza y precisión de juicio (Buchholtz & Ribbens, 1994).

Li y Zhang (2022) estudiaron la influencia del sesgo de confianza de los directores ejecutivos en los procesos de innovación al interior de empresas chinas en el periodo 2009 - 2016. Los autores mencionan que los gerentes de mayor edad son más reacios al riesgo que los jóvenes, los gerentes masculinos suelen ser más engreídos y radicales que las gerentes femeninas y aquellos gerentes con mayor experiencia en educación comercial pueden tener una comprensión más completa de riesgos y beneficios. Estos aspectos hacen que sean más cautelosos al tomar decisiones de gestión y es más probable que muestren mayor exceso de confianza que aquellos, que tienen un nivel de educación más bajo (Li & Zhang, 2022).

Asimismo, Khilar y Singh (2019) sostuvieron que el exceso de confianza ocurre cuando se sobreestima o subestima ciertas acciones en base a la propia sabiduría o conocimiento. En un estudio que realizaron en Odisha, la India, los autores muestran que el 48 % de los encuestados se arrepintió de una decisión tomada en el pasado, el 63% indicó que fue por sobreestimación y el 37 % por subestimación, concluyendo que los inversionistas están influenciados por el sesgo de confianza.

Exceso de confianza y aspectos de la personalidad. Aquí, veremos diferentes aspectos como autoevaluación, autoconcepto, narcisismo y optimismo. Ehrlinger et al., (2008) plantearon que los trabajadores de más bajo rendimiento tienen exceso de confianza en las estimaciones de su desempeño, debido a que, su propia incompetencia los priva de

reconocer sus deficiencias. En el caso de trabajadores que tienen mejor rendimiento, éstos tienen a subestimar sus resultados porque sobreestiman los resultados de sus pares; sin embargo, cuando evalúan su propio desempeño de manera absoluta, sin comparaciones, suelen ser más precisos y no muestran un sesgo direccional hacia la sobreestimación o subestimación.

Dunning et al. (2003) hallaron evidencia de que las personas son felizmente inconscientes de su incompetencia porque su falta de habilidad no solo les impide dar respuestas correctas, sino que además carecen de la pericia para reconocer que no cumplen con los parámetros de lo que se considera un rango aceptable de desempeño.

Sin embargo, Haran et al. (2013) mencionaron que las personas que tienen la predisposición a lo que ellos denominan apertura mental activa, “*Actively Open-Minded Thinking*” (AOT) tienen mayor probabilidad que otros, de hacer pronósticos más precisos ya que quienes usan AOT tienden a recopilar más y mejor información.

En la investigación de Brunzel et al. (2021) mencionan que el exceso de confianza y el narcisismo de los altos ejecutivos influye en la estrategia y afecta los resultados de la empresa de manera importante, pero cómo afectan estos resultados, depende de los diferentes mecanismos de regulación de los ejecutivos. Los narcisistas tienen más exceso de confianza y mayor disposición a realizar apuestas arriesgadas y a evaluar su desempeño basados en cómo esperan actuar más que, en cómo actuaron realmente (Campbell et al., 2004).

Asimismo, Cooper et al. (1988) encontraron que, cerca del 81% de los emprendedores cree que sus posibilidades de éxito son al menos del 70%, y que cerca del 33% de ellos tendrán éxito definitivamente. El optimismo de los emprendedores no se reduce de manera significativa aún, a pesar de haber experimentado situaciones anteriores de fracasos (Useche, 2014).

Además, Koellinger y Treffers (2015) mencionaron que el exceso de confianza en los

empresarios reduda en un rendimiento inferior al óptimo esperado de sus inversiones por lo que, en la búsqueda de estrategias para limitar estos efectos, realizaron un estudio experimental compatible con incentivos. Los hallazgos sugieren que la alegría que siente el ejecutivo al momento de tomar decisiones conlleva a un exceso de confianza, sin embargo, cuando el individuo es consciente de su estado de ánimo positivo y la razón del mismo, esto ayuda a reducir el heurístico durante un corto periodo.

Exceso de confianza y el rendimiento de la inversión. El exceso de confianza es la característica más significativa de los gerentes, quienes tienden a ser más confiados que el público general, sus decisiones tienen un impacto considerable en el rendimiento de la empresa (Qiao & Xu, 2019). La edad, la amplitud de las decisiones en la empresa y la financiación con capitales externos son variables que afectan el exceso de confianza de un gerente; y los sesgos cognitivos de los individuos están en función de factores individuales y contextuales (Forbes, 2005).

Desde otra perspectiva, al buscar ser admirado, se espera que el directivo busque una inversión eficiente y de bajo riesgo que reduzca en general, la toma de riesgos de la empresa (Salehi et al., 2021). Las empresas que toman más riesgos invierten más en activos de largo plazo y esto aumenta la elasticidad de las ganancias de la empresa por las inversiones en investigación y desarrollo, a la vez, estos ejecutivos consideran el número de años que pasarán en la empresa hasta la jubilación (Mekhaimer et al., 2022).

El desempeño pasado es un factor retrospectivo, en el que el éxito o el fracaso de los eventos pasados en una organización puede retroalimentar los comportamientos y estrategias organizacionales (Hu et al., 2019). Aunque, el proceso de toma de decisiones no puede basarse únicamente en las experiencias pasadas de la empresa, el sesgo de exceso de confianza introduce una aspiración prospectiva con visión de futuro en que, el gerente se

adapta a las expectativas y objetivos futuros (Desmond, 2020); a pesar de tomar decisiones y comportamientos costosos, sus beneficios motivacionales, en forma de mayor valor y persistencia, podrían superar esos costos (Haselton et al., 2015).

Los empresarios son más susceptibles al uso de heurísticas y sesgos que los gerentes de las grandes organizaciones, debido a que, enfrentan mayor grado de incertidumbre, perciben menos riesgo en una situación similar y están más dispuestos a generalizar a partir de una experiencia limitada (sesgo de representatividad) por lo que confían que serán capaces de superar los obstáculos, así, sus decisiones están relacionadas a la forma en cómo perciben el riesgo, antes que ser más o menos proclives a él (Busenitz, 1997).

Betzer et al. (2022) investigaron la relación entre el exceso de confianza en los gerentes y su política de inversión. Esta medida de exceso de confianza se refiere al optimismo, o la sobreestimación porque tienen creencias sesgadas en factores fuera de su control, como el entorno macroeconómico, o porque sobreestiman sus propias habilidades. Los mencionados autores, obtienen datos de pequeñas y medianas empresas alemanas entre los años 2003 y 2022 usando encuestas anuales para una población en un rango de 6,000 a 20,000 empresas. Los hallazgos indican que, en el caso de las PYME, las decisiones tienen mayor impacto, pues el dueño es el único que elige. Además, al existir menores controles es más evidente la tendencia a ser confiados e invertir en exceso; sin embargo, los resultados de los proyectos iniciados por este tipo de gerentes tienen menor probabilidad de culminarse con éxito. Los gerentes más confiados prefieren retrasar en vez de abandonar o reducir el tamaño de un proyecto, porque en su opinión, los problemas que enfrentan son transitorios.

Por otra parte, el exceso de confianza ayuda a los CEOs a explotar oportunidades de crecimiento innovadoras (Hirshleifer et al., 2012), tiene un impacto positivo en la producción e innovación empresarial, y cuanto mayor sea el grado de narcisismo mayor será el

rendimiento de la innovación (Lan et al., 2021); sin embargo, cuando existen controles internos demasiado altos o bajos, la correlación entre exceso de confianza del CEO y la productividad e innovación, no es significativa (Li & Zhang, 2022).

Exceso de confianza y estructura de capital. La aversión al riesgo propicia que se dejen de hacer transacciones que pueden desencadenar en posibles pérdidas; sin embargo, en contraposición, se encuentra que el sesgo de exceso de confianza presenta siempre un escenario optimista ya que este, no es consciente del riesgo, haciendo que se causen mayores transacciones. Teniendo así una relación inversamente proporcional, es decir, en cuanto mayor sea la aversión al riesgo, menor será el exceso de confianza (Sánchez & Montañez 2018).

Useche (2014) analizó la manera en que el sesgo de exceso de confianza y optimismo influyen de forma sistemática en el proceso de presupuesto de capital. La evidencia empírica demuestra que dicho sesgo conduce a sobreestimar los flujos de caja netos esperados e inducen a subestimar sus varianzas, lo que lleva a tomar decisiones financieras sub-óptimas (sobreinversión y excesiva exposición al riesgo); sólo en ocasiones, originan prácticas que aportan valor a la empresa.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se describe la metodología empleada en la investigación. Se presenta el diseño de la investigación, el alcance, enfoque del estudio, así como la justificación del diseño; se define la población y la muestra; se presenta el instrumento utilizado, se mide su validez y confiabilidad; se presenta la forma en cómo se recolectaron los datos y la herramienta con la que se analizó la información estadística.

3.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio es de alcance descriptivo con un enfoque cuantitativo. El alcance descriptivo permite especificar propiedades, determinar características y/o elementos de cualquier fenómeno que se esté analizando; el enfoque cuantitativo utiliza la recolección, análisis y la interpretación de la información para posteriormente responder las preguntas de investigación planteadas previamente (Maldonado, 2018). La recolección de los datos se realizó de manera transversal, ya que se llevó en un momento determinado y único en el tiempo.

3.2 Población y Muestra

La muestra estuvo compuesta por 280 ejecutivos informantes que laboran en Lima, Arequipa, Piura y Lambayeque, regiones que se encuentran dentro de las 10 primeras en el ranking de competitividad de INCORE 2022 (IPE)

Se utilizó un muestreo no probabilístico, intencional ya que el estudio ha sido orientado a un sector específico que permita analizar la existencia del sesgo de exceso de confianza en los tomadores de decisiones empresariales en ejecutivos peruanos; los criterios de muestreo que se han considerado son: (a) tener bajo su cargo como mínimo tres colaboradores, y (b) trabajar en una institución privada. Para la recolección de datos se elaboró la encuesta con 20 ítems antes mencionados en la aplicación *google forms* y se puso a disposición de los encuestados entre el 30 de junio y el 04 de julio de 2022. El tratamiento de

los resultados, cuadros e indicadores estadísticos se hizo usando el programa estadístico SPSS 27. El cuestionario se puede ver en el Apéndice A.

3.3 Instrumento

Como instrumento para la recolección de datos, se elaboró una encuesta en base a la revisión de la literatura y considerando los aspectos claves de la organización como: la inversión, el financiamiento y el riesgo. Constó de dos secciones, la primera referida a aspectos sociodemográficos, entre ellos: sexo, edad, grado de instrucción, tamaño de la empresa según el nivel de ventas, años de experiencia, personal a cargo y puesto. La segunda parte estructurada en 13 ítems con una escala tipo Likert que va de 1 a 5; sobre la predisposición que muestran los ejecutivos a actuar en los diferentes escenarios planteados en dichos ítems. La escala usada fue: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) Ocasionalmente, (4) Muy seguido y (5) Siempre. Todas las preguntas se estructuraron para ser respondidas con carácter obligatorio.

Con la finalidad de evaluar el sesgo de exceso de confianza, se estimó la variable agrupada Sesgo de Exceso de Confianza (SEC). Esta variable incluye la sumatoria de los valores de la escala de Likert de 5 dimensiones de los 13 ítems ya mencionados, que están contenidos desde la pregunta 8 a la pregunta 20 (ver apéndice A).

Los valores de la variable agrupada SEC se dividieron en tres intervalos: a) Relación débil, b) relación intermedia y, c) relación sólida. El rango de intervalo de relación sólida es la que estaría indicando que existe Sesgo de Exceso de Confianza en la toma de decisiones.

Exceso de confianza: Variable agrupada:

	Total de Ejecutivos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Valores	280	15	65	47,65	6,981

$$47.65 - 0.75 * 6.981 = 42.41425 = 42$$

$$47.65 + 0.75 * 6.981 = 52.88575 = 53$$

Valores entre 15 y 42	Evidencia de relación débil
Valores entre 43 y 53	Evidencia de relación intermedia
Valores entre 54 a más	Evidencia de relación sólida.

3.4 Ítems Invertidos o Negativos

Para Llinares et al. (2012) la manera de disminuir la aquiescencia, entendida como la inclinación a estar de acuerdo con cualquier afirmación, es mediante el uso de ítems positivos que están en relación con el atributo que mide el instrumento, y de ítems negativos en relación opuesta; es por dicho motivo que estas técnicas son usadas por muchos años en la psicología y en otras ciencias sociales.

Para el instrumento del presente estudio, se elaboraron 13 ítems, que de acuerdo a la revisión de la literatura, miden el sesgo de exceso de confianza. En el caso de las preguntas 13, 16, 18 se quedaron con los valores originales, con un valor el máximo de 5 a la respuesta “siempre” y 1 a la respuesta “nunca”. Por otro lado, en los ítems 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 19 y 20 se usó el recurso de ítems invertidos, asignando valor de 1 a la respuesta “nunca” y 5 a la respuesta “siempre” con el objetivo de disminuir la aquiescencia y alinear los constructos para que se orienten en el mismo sentido y hacer las estimaciones de análisis correlacional. La recodificación de los ítems se hizo en el mismo programa SPSS 27.

3.5 Validez y Confiabilidad

Quero (2010) mencionó que en cualquier instrumento de medición es deseable tener las características de confiabilidad y validez que son claves para brindar “solidez psicométrica”. En el caso de la confiabilidad, esta puede tomar formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna; lo común, es que están expresados como diversos coeficientes de correlación.

El alfa de Cronbach es uno de los estimadores que permite estimar la fiabilidad de un

instrumento cuando la respuesta tiene más de dos valores, como es el caso de las actitudes con escalas tipo Likert (Rodríguez-Rodríguez & Reguant-Álvarez, 2020).

Los parámetros de aceptación del Alpha de Cronbach refieren que cuando el valor es inferior a 0.7 el nivel de significancia es inaceptable. En el caso de que el estimador oscile entre el rango de 0.70 y 0.79 es aceptable y si está entre 0.80 y 0.89, el nivel de significancia es bueno (Cicchetti, 1994). Se estimó el coeficiente Alfa de Cronbach del instrumento utilizado en la presente investigación, obteniendo un valor de 0.78, que lo ubica en un rango aceptable (ver Tabla 2).

Tabla 2

Prueba de Confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,787	20

Adicionalmente, el instrumento fue validado por dos psicólogas peruanas expertas en la materia de estudio.

3.6 Correlación

Se utilizó el estimador Rho de Spearman. Los valores cercanos a 1 indican una correlación positiva y fuerte. Los valores cercanos a -1 indican una relación negativa y fuerte. Los valores cercanos a cero indican que no hay una correlación lineal, pero podría haber otro tipo de correlación. Valores entre 0 y 0.25 indican una relación escasa o nula; entre 0.51 y 0.75 moderada o fuerte; y entre 0.76 y 1 fuerte y perfecta.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

En esta sección se exponen los resultados obtenidos de los ejecutivos informantes; se define el perfil de acuerdo a variables sociodemográficas de edad, sexo, nivel de instrucción, experiencia laboral, tamaño de empresa en la que laboran, número de personas a su cargo y nivel de mando.

Posteriormente se analiza la relación del Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) con las preguntas de los 13 ítems comprendidos en el apéndice A, relacionados a la predisposición a actuar con relación a la inversión y estructura de capital.

Finalmente se presentan los resultados del análisis de correlación entre la variable agrupada Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) con las variables, nivel de instrucción, sexo, edad, experiencia laboral y tamaño de empresa.

4.1 Descripción de la Muestra

Al analizar la muestra se aprecia que la mayor cantidad de los ejecutivos tiene una edad que oscila entre 31 a 40 años, lo cual representa el 41.4% de los informantes. El 38.2% de los informantes oscila entre 41 a 50 años. Hay 16 ejecutivos informantes menores a 30 años y 24 por encima de 60 años. El 75.40% de la muestra son varones y el 24.6% son mujeres (ver Tabla 3 y 4).

Tabla 3

Ejecutivos Informantes por Edad

Edad (años)	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Menor o igual a 30	16	5.7%
31-40 años	116	41.4%
41-50 años	107	38.2%
50-60 años	17	6.1%
Mas de 60 años	24	8.6%
Total	280	100%

Tabla 4*Ejecutivos Informantes por Sexo*

Sexo	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Masculino	211	75.40%
Femenino	69	24.6%
Total	280	100%

Respecto al nivel de instrucción, el 50% de los ejecutivos informantes cuenta con estudios de maestría, el 45.4% con estudios universitarios, los que tienen estudios técnicos representan el 3.2% y sólo 4 personas cuentan con el grado académico de doctorado (ver Tabla 5).

Tabla 5*Ejecutivos Informantes por Nivel de Instrucción*

Nivel de instrucción	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Superior Técnico	9	3.2%
Superior Universitario	127	45.4%
Maestría	140	50.0%
Doctorado	4	1.4%
Total	280	100%

En lo que se refiere a la experiencia laboral, el 52.1% de los ejecutivos cuenta con más de 15 años de experiencia laboral, el 32.1% se ubica en el rango de 11 y 15 años de experiencia, un 11.4% tiene entre 5 y 10 años de experiencia (ver Tabla 6).

Tabla 6*Ejecutivos Informantes por Años de Experiencia Laboral*

Experiencia laboral	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Hasta 5 años	12	4.3%
5-10 años	32	11.4%
11-15 años	90	32.1%
Mayor a 15 años	146	52.1%
Total	280	100%

En referencia al tamaño de empresa, el 63.9% de los ejecutivos informantes laboran en grandes empresas, los demás informantes laboran en micro, pequeña y mediana empresa (ver Tabla 7).

Tabla 7*Ejecutivos Informantes por Tamaño de Empresa*

Tamaño de empresa	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Microempresa (hasta 150 UIT)	37	13.2%
Pequeña empresa (Mayor a 150 hasta 1700 UIT)	38	13.6%
Mediana empresa (Mayor a 1700 hasta 2300 UIT)	26	9.3%
Gran empresa (Mayor a 2300 UIT)	179	63.9%
Total	280	100%

Con respecto a las personas que el ejecutivo informante tiene a su cargo, el 41.4% de los ejecutivos tiene más de 10 personas a su cargo (ver Tabla 8).

Tabla 8*Ejecutivos Informantes por Número de Personas a su Cargo*

Número de personas a su cargo	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Hasta 3 personas	82	29.3%
4 a 10 personas	82	29.3%
Más de 10 personas	116	41.4%
Total	280	100%

A nivel de cadena de mando, el 65.4% de los ejecutivos informantes toman decisiones como “Jefe supervisor”, el 20% toma decisiones como “Gerente de Área o división” y finalmente el 14.6% lo hace como “Directivo – ejecutivo” (ver Tabla 9).

Tabla 9*Ejecutivos Informantes por el Nivel de Mando*

Nivel de mando	Número de informantes	Porcentaje de informantes
Directivo - ejecutivo	41	14.6%
Gerente de área o división	56	20.0%
Jefe o supervisor	183	65.4%
Total	280	100%

Tablas cruzadas. Asimismo, al analizar la relación entre respuestas de diferentes preguntas, se encontraron varios hallazgos. Al relacionar la pregunta “Al tomar decisiones, priorizo la rentabilidad al riesgo” y la experiencia laboral, se observa que, el 45.8% del total de ejecutivos informantes que tienen más de 10 años de experiencia laboral, priorizan “siempre” y “muy seguido” la rentabilidad sobre el riesgo (ver Tabla 10).

Al relacionar la pregunta “Al tomar decisiones, priorizo la rentabilidad al riesgo” y el nivel de instrucción, se observa que, el 53.2% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitaria y maestría, priorizan “siempre” y “muy seguido” la rentabilidad sobre el riesgo (ver Tabla 11).

Tabla 10

Priorizo la Rentabilidad al Riesgo, por Experiencia Laboral

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Experiencia Laboral	Hasta 5 años	Recuento	3	4	4	0	1	12
		% del total	1,1%	1,4%	1,4%	0,0%	0,4%	4,3%
	Mayor a 5 hasta 10 años	Recuento	6	12	12	0	2	32
		% del total	2,1%	4,3%	4,3%	0,0%	0,7%	11,4%
	Mayor a 10 hasta 15	Recuento	18	31	30	8	3	90
		% del total	6,4%	11,1%	10,7%	2,9%	1,1%	32,1%
	Mayor a 15 años	Recuento	29	50	42	17	8	146
		% del total	10,4%	17,9%	15,0%	6,1%	2,9%	52,1%
Total		Recuento	56	97	88	25	14	280
		% del total	20,0%	34,6%	31,4%	8,9%	5,0%	100,0%

Tabla 11

Priorizo la Rentabilidad al Riesgo, por Nivel de Instrucción

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Nivel de Instrucción	Superior técnico	Recuento	0	2	6	0	1	9
		% dentro de Nivel de Instrucción	0,0%	22,2%	66,7%	0,0%	11,1%	100,0%
		% del total	0,0%	0,7%	2,1%	0,0%	0,4%	3,2%
		Recuento	21	43	44	10	9	127

Superior universitario	% dentro de Nivel de Instrucción	16,5%	33,9%	34,6%	7,9%	7,1%	100,0%
	% del total	7,5%	15,4%	15,7%	3,6%	3,2%	45,4%
Maestría	Recuento	34	51	36	15	4	140
	% dentro de Nivel de Instrucción	24,3%	36,4%	25,7%	10,7%	2,9%	100,0%
	% del total	12,1%	18,2%	12,9%	5,4%	1,4%	50,0%
Doctorado	Recuento	1	1	2	0	0	4
	% dentro de Nivel de Instrucción	25,0%	25,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% del total	0,4%	0,4%	0,7%	0,0%	0,0%	1,4%
	Recuento	56	97	88	25	14	280
	% dentro de Nivel de Instrucción	20,0%	34,6%	31,4%	8,9%	5,0%	100,0%
	% del total	20,0%	34,6%	31,4%	8,9%	5,0%	100,0%
Total							

Al relacionar la pregunta “Al tomar decisiones, me guío principalmente por mi experiencia” y el nivel de instrucción, se observa que, el 75.4% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitaria y maestría, deciden “siempre” y “muy seguido” guiados por su experiencia (ver Tabla 12).

Tabla 12

Al Tomar Decisiones Me Guío Principalmente por mi Experiencia, por Nivel de Instrucción

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Nivel de Instrucción	Superior técnico	Recuento	0	4	3	1	1	9
		% dentro de Nivel de Instrucción	0,0%	<u>44,4%</u>	33,3%	11,1%	11,1%	100,0%
		% del total	0,0%	1,4%	1,1%	0,4%	0,4%	3,2%
	Superior universitario	Recuento	31	61	28	7	0	127
		% dentro de Nivel de Instrucción	<u>24,4%</u>	<u>48,0%</u>	22,0%	5,5%	0,0%	100,0%
		% del total	11,1%	21,8%	10,0%	2,5%	0,0%	45,4%
	maestría	Recuento	35	84	18	2	1	140

	% dentro de	<u>25,0%</u>	<u>60,0%</u>	12,9%	1,4%	0,7%	100,0%
	Nivel de Instrucción						
	% del total	12,5%	30,0%	6,4%	0,7%	0,4%	50,0%
Doctorado	Recuento	1	2	1	0	0	4
	% dentro de	25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Nivel de Instrucción						
	% del total	0,4%	0,7%	0,4%	0,0%	0,0%	1,4%
	Recuento	67	151	50	10	2	280
	% dentro de	23,9%	53,9%	17,9%	3,6%	0,7%	100,0%
	Nivel de Instrucción						
Total	% del total	23,9%	53,9%	17,9%	3,6%	0,7%	100,0%

Al hacer el análisis dentro de los niveles de instrucción, se observó que el 85% de los ejecutivos que cuentan con maestría deciden “siempre” y “muy seguido” guiados por su experiencia. De la misma forma, el 72.4% de los ejecutivos que cuentan con estudios universitarios también deciden “siempre” y “muy seguido” guiados por su experiencia. Pero, en el caso de los ejecutivos que cuentan con estudios técnicos, sólo el 44.4% deciden “muy seguido” guiados por su experiencia.

Al relacionar la pregunta “Al tomar decisiones analizo minuciosamente cada alternativa” y el nivel de instrucción, se observa que, el 81.8% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitaria y maestría, analizan minuciosamente “siempre” y “muy seguido” cada alternativa (ver Tabla 13).

Al relacionar la pregunta “Al tomar decisiones analizo minuciosamente cada alternativa” y la experiencia laboral, se observa que, el 66.5% del total de ejecutivos informantes que tienen experiencia laboral mayor a 10 años, analizan minuciosamente “siempre” y “muy seguido” cada alternativa (ver Tabla 14).

Tabla 13*Al Tomar Decisiones Analizo Minuciosamente cada Alternativa, por Nivel de Instrucción*

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Nivel de Instrucción	Superior técnico	Recuento	1	3	4	0	1	9
		% del total	0,4%	1,1%	1,4%	0,0%	0,4%	3,2%
	Superior universitario	Recuento	58	50	15	2	2	127
		% del total	20,7%	17,9%	5,4%	0,7%	0,7%	45,4%
	Maestría	Recuento	61	60	17	1	1	140
		% del total	21,8%	21,4%	6,1%	0,4%	0,4%	50,0%
	Doctorado	Recuento	1	1	2	0	0	4
		% del total	0,4%	0,4%	0,7%	0,0%	0,0%	1,4%
Total		Recuento	121	114	38	3	4	280
		% del total	43,2%	40,7%	13,6%	1,1%	1,4%	100,0%

Tabla 14*Al Tomar Decisiones Analizo Minuciosamente cada Alternativa, por Experiencia*

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Experiencia Laboral	Hasta 5 años	Recuento	3	6	3	0	0	12
		% del total	1,1%	2,1%	1,1%	0,0%	0,0%	4,3%
	Mayor a 5 hasta 10 años	Recuento	12	13	7	0	0	32
		% del total	4,3%	4,6%	2,5%	0,0%	0,0%	11,4%
	Mayor a 10 hasta 15 años	Recuento	36	40	12	0	2	90
		% del total	12,9%	14,3%	4,3%	0,0%	0,7%	32,1%
	Mayor a 15 años	Recuento	70	55	16	3	2	146
		% del total	25,0%	19,6%	5,7%	1,1%	0,7%	52,1%
Total		Recuento	121	114	38	3	4	280
		% del total	43,2%	40,7%	13,6%	1,1%	1,4%	100,0%

Al relacionar la pregunta “Confío plenamente en los resultados de mis decisiones” y la experiencia laboral, se observa que, el 71.5% del total de ejecutivos informantes que tienen

experiencia laboral mayor a 10 años, confían plenamente “siempre” y “muy seguido” en los resultados de sus decisiones (ver Tabla 14).

Al hacer el análisis dentro de los años de experiencia laboral, se observó que el 85.7% de los ejecutivos que cuentan experiencia laboral mayor a 15 años confían plenamente “siempre” y “muy seguido” en los resultados de sus decisiones. Sin embargo, en el caso de los ejecutivos que tiene experiencia laboral hasta 5 años: el 50% confía “muy seguido” en el resultado de sus decisiones y el 41.7% sólo confía “ocasionalmente” en el resultado de sus decisiones.

Al relacionar la pregunta “Confío plenamente en los resultados de mis decisiones” y nivel de instrucción, se observa que, el 81% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitario y maestría, confían plenamente “siempre” y “muy seguido” en los resultados de sus decisiones (ver Tabla 15).

Tabla 15

Confío Plenamente en los Resultados de mis Decisiones, por Experiencia

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Experiencia Laboral	Hasta 5 años	Recuento	1	6	5	0	0	12
		% dentro de Experiencia Laboral	8,3%	<u>50,0%</u>	<u>41,7%</u>	0,0%	0,0%	100,0%
		% del total	0,4%	2,1%	1,8%	0,0%	0,0%	4,3%
	Mayor a 5 hasta 10 años	Recuento	11	16	4	1	0	32
		% dentro de Experiencia Laboral	34,4%	50,0%	12,5%	3,1%	0,0%	100,0%
		% del total	3,9%	5,7%	1,4%	0,4%	0,0%	11,4%
	Mayor a 10 hasta 15 años	Recuento	28	47	13	2	0	90
		% dentro de Experiencia Laboral	31,1%	52,2%	14,4%	2,2%	0,0%	100,0%
		% del total	10,0%	16,8%	4,6%	0,7%	0,0%	32,1%
		Recuento	43	82	15	5	1	146

Mayor a 15 años	% dentro de Experiencia Laboral	<u>29,5%</u>	<u>56,2%</u>	10,3%	3,4%	0,7%	100,0%
	% del total	15,4%	29,3%	5,4%	1,8%	0,4%	52,1%
	Recuento	83	151	37	8	1	280
	% dentro de Experiencia Laboral	29,6%	53,9%	13,2%	2,9%	0,4%	100,0%
Total	% del total	29,6%	53,9%	13,2%	2,9%	0,4%	100,0%

Al hacer el análisis dentro de los niveles de instrucción, se observó que el 87.2% de los ejecutivos que tienen maestría confían plenamente “siempre” y “muy seguido” en los resultados de sus decisiones. Sin embargo, en el caso de los ejecutivos que tienen nivel de instrucción técnico, sólo el 44.4% confía “muy seguido” en el resultado de sus decisiones y el 33.3% confía “ocasionalmente” en el resultado de sus decisiones (ver Tabla 16).

Tabla 16

Confío Plenamente en los Resultados de mis Decisiones, por Nivel de Instrucción

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Nivel de Instrucción	Superior técnico	Recuento	0	4	3	1	1	9
		% dentro de Nivel de Instrucción	0,0%	<u>44,4%</u>	<u>33,3%</u>	11,1%	11,1%	100,0%
		% del total	0,0%	1,4%	1,1%	0,4%	0,4%	3,2%
	Superior universitario	Recuento	39	66	18	4	0	127
		% dentro de Nivel de Instrucción	30,7%	52,0%	14,2%	3,1%	0,0%	100,0%
		% del total	13,9%	23,6%	6,4%	1,4%	0,0%	45,4%
	Maestría	Recuento	41	81	15	3	0	140
		% dentro de Nivel de Instrucción	<u>29,3%</u>	<u>57,9%</u>	10,7%	2,1%	0,0%	100,0%

	% del total	14,6%	28,9%	5,4%	1,1%	0,0%	50,0%
Doctorado	Recuento	3	0	1	0	0	4
	% dentro de Nivel de Instrucción	75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% del total	1,1%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	1,4%
	Recuento	83	151	37	8	1	280
	% dentro de Nivel de Instrucción	29,6%	53,9%	13,2%	2,9%	0,4%	100,0%
	Total	% del total	29,6%	53,9%	13,2%	2,9%	0,4%

Al relacionar la pregunta “Al tomar decisiones consulto con un equipo de respaldo” y el nivel de instrucción, se observa que, el 62.9% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitario y maestría, consultan “siempre” y “muy seguido” con un equipo de respaldo al tomar decisiones (ver Tabla 17).

Tabla 17

Consulta con un Equipo de Respaldo, por Nivel de Instrucción

			Siempre	Muy seguido	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca	Total
Nivel de Instrucción	Superior técnico	Recuento	1	3	3	2	0	9
		% dentro de Nivel de Instrucción	11,1%	33,3%	<u>33,3%</u>	<u>22,2%</u>	0,0%	100,0%
		% del total	0,4%	1,1%	1,1%	0,7%	0,0%	3,2%
	Superior universitario	Recuento	22	55	42	7	1	127
		% dentro de Nivel de Instrucción	<u>17,3%</u>	<u>43,3%</u>	33,1%	5,5%	0,8%	100,0%
		% del total	7,9%	19,6%	15,0%	2,5%	0,4%	45,4%
	Maestría	Recuento	45	54	36	5	0	140
		% dentro de Nivel de Instrucción	<u>32,1%</u>	<u>38,6%</u>	25,7%	3,6%	0,0%	100,0%

	% del total	16,1%	19,3%	12,9%	1,8%	0,0%	50,0%
Doctorado	Recuento	3	1	0	0	0	4
	% dentro de Nivel de Instrucción	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% del total	1,1%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
	Recuento	71	113	81	14	1	280
	% dentro de Nivel de Instrucción	25,4%	40,4%	28,9%	5,0%	0,4%	100,0%
Total	% del total	25,4%	40,4%	28,9%	5,0%	0,4%	100,0%

Al hacer el análisis dentro de los niveles de instrucción, se observó que el 70.7% de los ejecutivos que cuentan con maestría consultan “siempre” y “muy seguido” con un equipo de respaldo al tomar decisiones. De forma similar, el 60.6% de los ejecutivos que cuentan con estudios universitarios consultan “siempre” y “muy seguido” con un equipo de respaldo. Pero, en el caso de los ejecutivos que cuentan con estudios técnicos, el 55.5% consultan “ocasionalmente” y “casi nunca” con un equipo de respaldo al tomar decisiones.

Al relacionar la pregunta “Al tomar decisiones consulto con un equipo de respaldo” y la experiencia laboral, se observa que el 57.5% del total de ejecutivos informantes que tienen experiencia laboral mayor a 10 años, consultan “siempre” y “muy seguido” con un equipo de respaldo al tomar decisiones (ver Tabla 18).

Tabla 18

Al Tomar Decisiones Consulto con un Equipo de Respaldo, por Experiencia Laboral

Experiencia Laboral	Hasta 5 años	Recuento	Muy		Casi		Total	
			Siempre	seguido	Ocasionalmente	nunca		Nunca
		2	3	7	0	0	12	
		% dentro de Experiencia Laboral	16,7%	25,0%	<u>58,3%</u>	0,0%	0,0%	100,0%
		% del total	0,7%	1,1%	2,5%	0,0%	0,0%	4,3%

Mayor a 5 años	Recuento	7	11	12	1	1	32
hasta 10 años	% dentro de Experiencia Laboral	21,9%	34,4%	37,5%	3,1%	3,1%	100,0%
	% del total	2,5%	3,9%	4,3%	0,4%	0,4%	11,4%
Mayor a 10 hasta 15 años	Recuento	20	36	28	6	0	90
	% dentro de Experiencia Laboral	<u>22,2%</u>	<u>40,0%</u>	31,1%	6,7%	0,0%	100,0%
	% del total	7,1%	12,9%	10,0%	2,1%	0,0%	32,1%
Mayor a 15 años	Recuento	42	63	34	7	0	146
	% dentro de Experiencia Laboral	<u>28,8%</u>	<u>43,2%</u>	23,3%	4,8%	0,0%	100,0%
	% del total	15,0%	22,5%	12,1%	2,5%	0,0%	52,1%
Total	Recuento	71	113	81	14	1	280
	% dentro de Experiencia Laboral	25,4%	40,4%	28,9%	5,0%	0,4%	100,0%
	% del total	25,4%	40,4%	28,9%	5,0%	0,4%	100,0%

Y al hacer el análisis dentro de los años de experiencia laboral, se observó que el 72% de los ejecutivos que cuentan con más de 15 años de experiencia laboral consultan “siempre” y “muy seguido” con un equipo de respaldo al tomar decisiones. Sin embargo, en el caso de los ejecutivos que tienen hasta 5 años de experiencia laboral, el 58.3% consultan “ocasionalmente” con un equipo de respaldo al tomar decisiones.

Al relacionar la pregunta “Al tomar una decisión me enfoco en su impacto en el corto plazo” y el nivel de instrucción, se observa que, el 75% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitario y maestría, se enfocan en el impacto a corto plazo “ocasionalmente” y “muy seguido” al tomar una decisión (ver Tabla 19).

Tabla 19

Al Tomar una Decisión me Enfoco en su Impacto en el Corto Plazo, por Nivel de Instrucción

			Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Muy seguido	Siempre	Total
Nivel de Instrucción	Superior técnico	Recuento	2	1	3	2	1	9
		% dentro de Nivel de Instrucción	22,2%	11,1%	<u>33,3%</u>	<u>22,2%</u>	11,1%	100,0%
	Superior universitario	% del total	0,7%	0,4%	1,1%	0,7%	0,4%	3,2%
		Recuento	2	13	55	45	12	127
	Maestría	% dentro de Nivel de Instrucción	1,6%	10,2%	<u>43,3%</u>	<u>35,4%</u>	9,4%	100,0%
		% del total	0,7%	4,6%	19,6%	16,1%	4,3%	45,4%
	Doctorado	Recuento	4	15	68	42	11	140
		% dentro de Nivel de Instrucción	2,9%	10,7%	<u>48,6%</u>	<u>30,0%</u>	7,9%	100,0%
	Total	% del total	1,4%	5,4%	24,3%	15,0%	3,9%	50,0%
		Recuento	0	0	1	1	2	4
		% dentro de Nivel de Instrucción	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		% del total	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%	0,7%	1,4%
		Recuento	8	29	127	90	26	280
		% dentro de Nivel de Instrucción	2,9%	10,4%	45,4%	32,1%	9,3%	100,0%
Total		% del total	2,9%	10,4%	45,4%	32,1%	9,3%	100,0%

Al hacer el análisis dentro de los niveles de instrucción, se observó que el 78.6% de los ejecutivos que cuentan con maestría se enfocan en el corto plazo “ocasionalmente” y “muy seguido” al tomar una decisión. De forma similar, el 78.7% de los ejecutivos que cuentan con estudios universitarios se enfocan en el corto plazo “ocasionalmente” y “muy seguido” al tomar una decisión. Y en el caso de los ejecutivos que cuentan con estudios técnicos, el 55.5% se enfocan en el corto plazo “ocasionalmente” y “muy seguido” al tomar una decisión.

Finalmente, al relacionar la pregunta “Al tomar una decisión me enfoco en su resultado a largo plazo” y el nivel de instrucción, se observa que el 67.8% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitario y maestría, se enfocan el resultado a largo plazo “siempre” y “muy seguido” al tomar una decisión (ver Tabla 20).

Tabla 20

Al tomar una Decisión me Enfoco en su Resultado a Largo Plazo, por Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción		Recuento	Muy		Ocasionalmente	Casi		Total
			Siempre	seguido		nunca	Nunca	
Superior técnico		0	0,0%	1	3	4	1	9
	% dentro de Nivel de Instrucción		0,0%	11,1%	<u>33,3%</u>	<u>44,4%</u>	11,1%	100,0%
	% del total		0,0%	0,4%	1,1%	1,4%	0,4%	3,2%
Superior universitario		27	21,3%	65	28	6	1	127
	% dentro de Nivel de Instrucción		<u>21,3%</u>	<u>51,2%</u>	22,0%	4,7%	0,8%	100,0%
	% del total		9,6%	23,2%	10,0%	2,1%	0,4%	45,4%
Maestría		26	18,6%	72	33	8	1	140
	% dentro de Nivel de Instrucción		<u>18,6%</u>	<u>51,4%</u>	23,6%	5,7%	0,7%	100,0%
	% del total		9,3%	25,7%	11,8%	2,9%	0,4%	50,0%
Doctorado		3	75,0%	0	1	0	0	4
	% dentro de Nivel de Instrucción		75,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% del total		1,1%	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	1,4%
Total		56	20,0%	138	65	18	3	280
	% dentro de Nivel de Instrucción		20,0%	49,3%	23,2%	6,4%	1,1%	100,0%
	% del total		20,0%	49,3%	23,2%	6,4%	1,1%	100,0%

Al hacer el análisis dentro de los niveles de instrucción, se observó que el 70% de los ejecutivos que cuentan con maestría se enfocan en el resultado a largo plazo “siempre” y “muy seguido” al tomar una decisión. De forma similar, el 72.5% de los ejecutivos que cuentan con estudios universitarios se enfocan el resultado a largo plazo “siempre” y “muy seguido” al tomar una decisión. Pero el 77.7% de los ejecutivos que cuentan con estudios técnicos, se enfocan en el resultado a largo plazo “ocasionalmente” y “casi nunca” al tomar una decisión.

La variable agrupada Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) en su dimensión sólida, está directamente relacionada al sesgo cognitivo exceso de confianza. En el nivel de ejecutivos con estudios técnicos esa relación es nula. A medida que subimos de nivel de instrucción este valor va en aumento; para el nivel estudios superiores universitarios el valor

es 13.4%, para quienes cuentan con estudios de maestría es 16.4% y para quienes tienen estudios de doctorado es 50% (ver Tabla 21).

Tabla 21

Exceso de Confianza (Agrupada), por Nivel de Instrucción

			Débil	Intermedia	Sólida	Total
Nivel de Instrucción	Superior Técnico	Recuento	5	4	0	9
		% dentro de Nivel de Instrucción	55,6%	44,4%	0,0%	100,0%
		% del total	1,8%	1,4%	0,0%	3,2%
	Superior Universitario	Recuento	21	89	17	127
		% dentro de Nivel de Instrucción	16,5%	70,1%	13,4%	100,0%
		% del total	7,5%	31,8%	6,1%	45,4%
	Maestría	Recuento	15	102	23	140
		% dentro de Nivel de Instrucción	10,7%	72,9%	16,4%	100,0%
		% del total	5,4%	36,4%	8,2%	50,0%
	Doctorado	Recuento	0	2	2	4
		% dentro de Nivel de Instrucción	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% del total	0,0%	0,7%	0,7%	1,4%
Total		Recuento	41	197	42	280
		% dentro de Nivel de Instrucción	14,6%	70,4%	15,0%	100,0%
		% del total	14,6%	70,4%	15,0%	100,0%

4.2 Análisis de Correlación

Asimismo, se procedió a realizar algunos análisis de correlación. Las tablas que se presentan a continuación muestran las correlaciones de las variables sociodemográficas como: sexo, edad, nivel de instrucción, experiencia laboral, tamaño de empresa con la variable Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Variable agrupada).

Existe correlación negativa entre las variables sexo y Sesgo de Exceso de Confianza (SEC), pero su valor es no significativo. (ver Tabla 22)

Tabla 22

Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Sexo y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)

			Sexo	Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)
Rho de Spearman	Sexo	Coefficiente de correlación	1,000	-,004
		Sig. (bilateral)	.	,949
		N	280	280
Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)		Coefficiente de correlación	-,004	1,000
		Sig. (bilateral)	,949	.
		N	280	280

La variable edad en relación a SEC es positiva y no significativa. (ver Tabla 23)

Tabla 23

Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Edad y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)

			Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)	Edad
Rho de Spearman	Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,032
		Sig. (bilateral)	.	,590
		N	280	280
Edad		Coefficiente de correlación	,032	1,000
		Sig. (bilateral)	,590	.
		N	280	280

La variable Nivel de instrucción y Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) muestran una correlación positiva, escasa (0.161) y estadísticamente significativa al 1%. (ver Tabla 24)

Tabla 24

Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Nivel de Instrucción y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (Agrupada)

			Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)	Nivel de Instrucción
Rho de Spearman	Exceso de Confianza (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,161**
		Sig. (bilateral)	.	,007
		N	280	280
Nivel de Instrucción		Coefficiente de correlación	,161**	1,000

Sig. (bilateral)	,007	.
N	280	280

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La variable Experiencia Laboral y Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) muestran una correlación positiva (0.55) y estadísticamente no significativa .(Ver Tabla 25)

Tabla 25

Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Experiencia Laboral y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (Agrupada)

		Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)		Experiencia Laboral
Rho de Spearman	Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,055
		Sig. (bilateral)	.	,361
		N	280	280
Experiencia Laboral		Coefficiente de correlación	,055	1,000
		Sig. (bilateral)	,361	.
		N	280	280

La relación entre el Tamaño de Empresa y la variable Sesgo de Exceso de Confianza no es estadísticamente significativa, aun cuando el índice de correlación es de 0.109. (ver Tabla 26)

Tabla 26

Coefficiente de Correlación Rho de Spearman para la Variable Tamaño de empresa y la Variable Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)

		Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)		Tamaño de empresa
Rho de Spearman	Sesgo de Exceso de Confianza (SEC) (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,109
		Sig. (bilateral)	.	,069
		N	280	280
Tamaño de empresa		Coefficiente de correlación	,109	1,000
		Sig. (bilateral)	,069	.
		N	280	280

De las variables antes mencionadas, el Nivel de Instrucción mostró una correlación positiva y significativa al 1% con un estimado de 0,161.

4.3 Discusión

Los primeros objetivos planteados buscan comprender el proceso de la toma de decisiones empresariales, definir los sesgos cognitivos y su influencia en las decisiones. En el marco teórico se señaló que los ejecutivos perciben la realidad a través de sus experiencias y emociones en contextos de certeza, riesgo e incertidumbre. De esa forma asignan probabilidades de ocurrencia de los resultados de sus decisiones, en una realidad acotada por el contexto y sus propias limitaciones. Los individuos deciden por un resultado suficientemente bueno dadas las circunstancias.

En este proceso, los ejecutivos recurren a mecanismos cognitivos o reglas de juicio para simplificar situaciones complejas, estos mecanismos son denominados sesgos cognitivos. La evidencia muestra que los ejecutivos con amplia trayectoria tienden a incurrir en el sesgo de exceso de confianza, que es definido como la sobreestimación de sus conocimientos o habilidades, lo que los lleva a invertir más recursos y exponerse más ampliamente a los riesgos, como se aprecia en los resultados de la presente investigación.

Algunos autores consideran que el sesgo de exceso de confianza es pernicioso porque condiciona al ejecutivo no sólo a ejercer una mala gestión, sino también a la incompetencia de no reconocerlo. Por otro lado, otros autores manifiestan que con la influencia del sesgo de exceso de confianza se introduce una aspiración prospectiva con visión, en un contexto de optimismo, en el que el ejecutivo se adapta a las expectativas y objetivos futuros con mejores probabilidades de éxito.

Los resultados muestran que el 45.8% del total de ejecutivos, que son los que tienen más de 10 años de experiencia profesional, priorizan una mayor rentabilidad al riesgo; del mismo modo, por niveles de instrucción, el 53.2% de ejecutivos que tienen nivel de instrucción universitario y maestría, priorizan una mayor rentabilidad al riesgo. Los resultados son consistentes con lo planteado por Li & Zhang (2022), en el sentido que los

ejecutivos con mayor experiencia y conocimientos financieros pueden tener una comprensión más completa de los riesgos y beneficios, lo que les facilita tener estimaciones más exactas de las probabilidades de los resultados. Hay que mencionar que la muestra de la investigación está compuesta en un 95.4% por ejecutivos que tienen estudios superiores universitarios y de maestría.

El 75.4% del total de ejecutivos de la muestra y que a su vez cuentan con estudios universitarios y de maestría, al momento de tomar decisiones, se guían por su experiencia. Baker et al. (2019) mencionan que aquellos ejecutivos de amplia trayectoria tienden a aumentar su propensión al riesgo; los lleva a tener una ilusión de control sobre los eventos e invulnerabilidad al riesgo (Johnson & Fowler, 2011). Useche (2014) y Healy (2008) proponen que una de las razones para exponerse más al riesgo, está asociada a la sobreestimación de sus conocimientos.

En el estudio, del total de ejecutivos, el 81.8% analiza minuciosamente cada alternativa, lo que es consistente con su estructura por nivel de instrucción (94.5% cuentan con estudios universitarios y de maestría). Un mayor nivel de instrucción permite hacer estimaciones y pronósticos más precisos de los resultados de las decisiones (Li & Zhang (2022). Contar con estudios financieros y comerciales condiciona una apertura mental activa (Haran et al., 2013) ya que predispone a los directivos a recopilar más y mejor información.

En la muestra, el 62.9% de los ejecutivos manifiesta que consultan con un equipo de respaldo antes de tomar decisiones, lo que contrasta con los resultados de Gaviria et al. (2014) cuyos hallazgos muestran que, en los ejecutivos que laboran en el Perú, predomina el estilo intelectual sobre el participativo y que los ejecutivos son capaces de generar estrategias y capacidades para hacer que sus equipos las ejecuten; sin embargo, se muestran poco dispuestos a entender y asimilar puntos de vista distintos al suyo. Kahneman et al. (2011) mencionaron que en este proceso de toma de decisiones se generan distorsiones debido a que

los directivos no pueden reconocer sus propios prejuicios, pero teniendo las herramientas adecuadas, se les puede reconocer y contrarrestar. Es necesario mencionar que si se hace una revisión entre los niveles de educación, los que cuentan con maestría consultan en un 70.7%, con su equipo de respaldo, lo que lo posiciona 7.8% sobre los que tienen estudios universitarios.

El 67.8% de los ejecutivos se enfocan en los resultados a largo plazo, aun cuando la muestra está compuesta en un 65.4% por ejecutivos que ocupan el puesto de supervisor. En el caso de las empresas grandes (63.9% de los ejecutivos laboran en ellas) el puesto de jefe o supervisor pertenece a la jerarquía de nivel medio o superior. En empresas grandes, las políticas, estrategias y objetivos que afectan a la organización en el mediano y largo plazo se centralizan en los niveles medio y superior. Zapata y Hernández (2017) hablaron de la centralización estratégica, que se refiere a la concentración de decisiones en la alta gerencia sobre aspectos que requieren un liderazgo fuerte y que están relacionados a políticas, estrategias, objetivos, misión, visión y aspectos de largo plazo.

Del cuadro de matriz de correlación (Spearman – con todas las variables), se observa que el nivel de instrucción esta correlacionada significativamente al 1% con las preguntas: “Consulta con un equipo de respaldo” y “Al buscar financiamiento priorizo fuentes externas a la empresa”. Con un nivel de significancia al 5%, la variable nivel de instrucción está correlacionada con el tamaño de empresa, y con las preguntas: “Me guío principalmente por mi experiencia”, “Supero los objetivos establecidos”, “Priorizo la rentabilidad al riesgo” y “En mis inversiones prefiero hacerlo en opciones más seguras, aún con menos rentabilidad”. Se puede observar que el nivel de instrucción es un factor determinante para la toma de decisiones empresariales.

Los resultados de la matriz de correlación de Spearman orientaron la selección de variables, para relacionarlas con la variable agrupada Exceso de Confianza. A medida que se

obtiene un mayor nivel educativo, desde los estudios técnicos hasta doctorado, la relación entre nivel de instrucción y exceso de confianza se hace más sólida. Así, este valor es 0% para los informantes que cuentan con estudios técnicos, 13.4% para quienes cuentan con estudios universitarios, 16.4% para los que cuentan con estudios de maestría y 50% para los que cuentan con doctorado. Los resultados son coincidentes con las propuestas de los estudios de Khilar y Singh (2019), Useche (2014) y Healy (2008) que refieren, que el exceso de confianza ocurre cuando se sobreestima o subestima ciertas acciones en base a la propia sabiduría o conocimiento.

En el análisis correlacional, se encontró evidencia de relación entre las variables “edad” con la pregunta “Me oriento principalmente por mi intuición”, lo que sugiere que existe un rasgo narcisista subyacente y la presencia de exceso de confianza debido a una mayor disposición de realizar apuestas arriesgadas al elegir, priorizando su evaluación más en cómo esperan actuar, que en cómo actuaron realmente, lo que es consistente con lo planteado por Campbell et al. (2004).

Se observa en la muestra que más del 95% de los entrevistados cuenta con más de 5 años de experiencia y más del 50% tiene estudios de maestría, lo que induce a pensar que este grupo tiene mucho más confianza y precisión en sus juicios y conoce el impacto de sus elecciones dentro de la organización. Por otro lado, el tamaño de empresa también está relacionado con la pregunta “Me oriento principalmente por mi intuición”, “Confío plenamente en los resultados de mis decisiones”, “En mis inversiones, priorizo fuentes de financiamiento externas a la empresa” y “Al tomar una decisión, me enfoco en su impacto en el corto plazo”. De acuerdo a la literatura, existe un fuerte componente del Sesgo de Exceso de Confianza asociado a una personalidad narcisista, que tiene una visión de futuro optimista que podría llevar a plantear altas expectativas de flujos de ingresos, en alguna medida, menos reales (Useche, 2014).

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. La economía del comportamiento ha revelado como los sesgos cognitivos influyen en la toma de decisiones estratégicas. Los ejecutivos peruanos también están predispuestos a incurrir en sesgos cognitivos, los cuales son mecanismos que simplifican las situaciones complejas para tomar acciones más rápidas. Al respecto, en la presente investigación se preguntó a 280 ejecutivos informantes si: “al tomar decisiones me guío principalmente por mi experiencia”. El resultado es contundente, el 77.8% de los ejecutivos informó que se guía principalmente por su experiencia: “siempre” (23.9%) y “muy seguido” (53.9%) al tomar decisiones empresariales.
2. Uno de los principales sesgos en la toma de decisiones es el sesgo de exceso de confianza, definido también como una “tendencia” a sobreestimar el desempeño real de uno mismo. En la presente investigación se preguntó a los ejecutivos informantes lo siguiente: “Al tomar decisiones confío plenamente en el resultado de mis decisiones”. El resultado fue mayoritario, el 83.5% de los ejecutivos informó que confía plenamente en sus decisiones: “siempre” (29.6%) y “muy seguido” (53.9%).
3. El sesgo de exceso de confianza también puede llevar al ejecutivo a sobreestimar la probabilidad de un resultado deseado. Al respecto, se preguntó a los ejecutivos informantes: “al tomar decisiones priorizo la rentabilidad al riesgo”, más de la mitad de los ejecutivos informantes (54.6%), señala hacerlo “siempre” y “muy seguido”. Y al realizar el análisis dentro del “nivel de instrucción” y “experiencia laboral”, se evidenció una mayor predisposición a subestimar el riesgo mientras más alto sea el grado de instrucción o mientras más años de experiencia laboral tenga el ejecutivo.
4. Asimismo, al realizar los análisis de correlación con la variable agrupada “exceso de confianza”, se encontró que sólo la variable “nivel de instrucción” tiene una

correlación positiva y significativa (0.161**) con el Sesgo de Exceso de Confianza. Es decir, el “nivel de instrucción” es la variable relevante y que puede predisponer a los ejecutivos peruanos al sesgo de exceso de confianza en la toma de decisiones empresariales, afectando su propensión para asumir riesgos o invertir en activos a largo plazo. De hecho, ante la pregunta: “al tomar una decisión me enfoco en su resultado a largo plazo, por nivel de instrucción”, se observó que el 67.8% del total de ejecutivos informantes que tienen nivel de instrucción universitario y maestría, se enfocan en el resultado a largo plazo, “siempre” y “muy seguido”

5.2 Recomendaciones

1. De acuerdo con la literatura revisada y a los datos obtenidos en el presente estudio sobre el impacto del sesgo de exceso de confianza en la toma de decisiones empresariales. Se confirma la importancia de capacitar a los tomadores de decisiones sobre el significado y alcance a nivel gerencial que pueden tener los sesgos cognitivos, para que, de esta manera se identifiquen y corrijan los errores que llevan a tener resultados por debajo de lo esperado.
2. De igual manera, es importante que en las organizaciones se establezca un mecanismo de evaluación mediante la formación y capacitación de un equipo de control que pueda supervisar y analizar la toma de decisiones de los directivos. Como se ha explicado, las personas no son conscientes de sus propios prejuicios y sesgos, pero un equipo de respaldo ayuda a contrarrestarlos permitiendo tomar decisiones más objetivas y de mejor calidad.
3. Para un mejor análisis del impacto que tiene el sesgo de exceso de confianza en la toma de decisiones empresariales en ejecutivos peruanos, y tal como lo muestran algunos estudios realizados en otros países; se requiere la aplicación de otros estudios que midan el impacto que tiene el sesgo de exceso de confianza en las diferentes áreas

de la organización pero durante un periodo de tiempo (estudios longitudinales) que permitan obtener mayor evidencia de su impacto, para que así se tomen las acciones de mejora correspondientes.

4. Las decisiones que toman los directivos peruanos no solo repercuten en sus organizaciones, sino también impactan en el fortalecimiento de todo el sector empresarial; por lo que es conveniente que emprendedores e inversionistas también conozcan sobre el sesgo de exceso de confianza y su impacto en la toma de decisiones.



Referencias

- Ahmad, M. (2020). Does under confidence matter in short-term and long-term investment decisions? Evidence from an emerging market. *Management Decision*, 59(3), 692-709.
<https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2019-0972/full/html>
- Arellano Gault, D., & Barreto Pérez, E. F. (2016). Gobierno conductual: nudges, cambio de comportamiento inconsciente y opacidad. *Foro internacional*, 56(4), 903-940.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-013X2016000400903&script=sci_arttext
- Baker, M., & Wurgler, J. (2013). Behavioral corporate finance: An updated survey. *In Handbook of the Economics of Finance* (2), pp. 357-424). Elsevier.
- Baker, K. H., Kumar, S., & Goyal, N. (2019). *Personality traits and investor sentiment*. Review of Behavioral Finance.
- Barón, L., & Zapata, G. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31-48.
- Betzer, A., Van Den Bongard, I., Schweder, F. et al. (2022). *No todo lo que se retrasa no está perdido: el exceso de confianza y los resultados de la inversión*. Reverendo Manag Sci <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00578-w>
- Brunzel, J. (2021). Overconfidence and narcissism among the upper echelons: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 71(3), 585-623.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-020-00194-6>

- Buchholtz, C., & Ribbens, B. (1994). Role of chief executive officers in takeover resistance: Effects of CEO incentives and individual characteristics. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 554-579. <http://www.jstor.org/stable/256700>
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business*, 12(1), 9-30.
- Campbell, K. W., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *17(4)*, 297-311.
- Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, Criteria, and Rules of Thumb for Evaluating Normed and Standardized Assessment Instrument in Psychology. *Psychological Assessment*, 4(6), 284-290.
https://www.researchgate.net/publication/232556850_Guidelines_Criteria_and_Rules_of_Thumb_for_Evaluating_Normed_and_Standardized_Assessment_Instrument_in_Psychology
- Cifuentes Gómez, C., Delgado Ruiz, S. T., & González, J. I. (2021). El comportamiento económico desde la perspectiva biológica y psicológica. *Apuntes del CENES*, 40(72), 17-43.
- Cortada de Kohan, N. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología*, 2(3), 56-67.
<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/6131/1/sesgos-cognitivos-toma-decisiones-kohan.pdf>
- Cortés, F. (2000). *Algunos aspectos de la controversia entre Investigación cualitativa e Investigación cuantitativa*. Argumentos (36).
- Desmond, N. (2020). Looking forward instead of backward: Overconfidence, forward-looking aspirations and exploitive/explorative search. *Journal of Strategy and*

Management.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Overconfidence%2C+forward-looking+aspirations+and+exploitive%2Fexplorative+search&btnG=

Dunning, D. (2005). *Self-insight: Roadblocks and Detours on the Path to Knowing Thyself*. Taylor & Francis Group.

Dunning, D., Johnson, K., Ehrlinger, J., & Kruger, J. (2003). Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence. *Current directions in psychological science*, 12(3), 83-87.

Ehrlinger, J., & Readinger, W. (2016). Decision-Making and Cognitive Biases. *Encyclopedia of mental health*, 12(3), 83-87.

Eisenhardt, Kathleen M. (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, 40(3), 65-72

Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.

Forbes, D. P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others? *Journal of business venturing*, 20(5), 623-640. <https://www-sciencedirect-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/pii/S0883902604000746?via%3Dihub>

Gaviria, A., Ratti, D., Quiroga Persivale, G., Ontaneda, E., & Galdos Jimenez, G. (2014). *Estilos de toma de decisión de líderes en Perú*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Griffin, D. W., & Varey, C. A. (1996). Towards a Consensus on Overconfidence. *Organizational behavior and human decision processes*, 65(3), 227-231.

Haran, U., Ritov, I., & Mellers, B. (2013). *The role of actively open-minded thinking in information acquisition, accuracy, and calibration*. 188-201.

https://repository.upenn.edu/marketing_papers/413

- Haselton, M. G., Nettle, D., & Murray, D. R. (2015). The evolution of cognitive bias. *The handbook of evolutionary psychology*, 968-987.
https://www.researchgate.net/publication/315762878_The_Evolution_of_Cognitive_Bias
- Hayward, M., Shepherd, D., & Shepherd, D. (2006). *A Hubris Theory of Entrepreneurship*.
 Recuperado el 25 de July de 2022, de Informs Pubs Online:
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>
- Hernández, H. A., & Pascual Barrera, A. E. (2018). Validación de un instrumento de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria y ambiental*, 9(1), 160.
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/riaa/article/view/2186/2817>
- Hirshleifer, D., Low, A., & Teoh, S. (2012). Are overconfident CEOs better innovators? *The journal of finance*, 67(4), 1457-1498.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6261.2012.01753.x>
- Hu, C., Zhang, H., Song, M., & Liang, D. (2019). Past Performance, Organizational Aspiration, and Organizational Performance: The Moderating Effect of Environmental Jolts. *Sustainability*, 11(15), 1-16. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/15/4217>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Perú: Estructura empresarial 2019*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3444616/Per%C3%BA%3A%20Estructura%20Empresarial.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. [IPE] (2022). *Incore 2022: Conoce a las regiones más y menos competitivas del Perú*. <https://incoreperu.pe/portal/index.php/ediciones-antiores/item/16-incore-edicion-2022>
- Johnson, D., & Fowler, J. (2011). The evolution of overconfidence. *Nature*, 477(7364), 317-320. <https://www.nature.com/articles/nature10384?message-global=remove&page=1>

- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual. *Revista asturiana de economía* (28), 181-225.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304896>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological review*, 80(4), 237-251.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. 1124-1131.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Econométrica*. Editorial
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard business review*, 6(89), 50-60.
- Khilar, R. P., & Singh, S. (Setiembre de 2019). Influence of Behavioural Biases on Investment Decision Making in Bhubaneswar Region. *International Journal of Recent Technology and Engineering eniería reciente*, 8(3), 8298-8301.
- Koellinger, P., & Treffers, T. (2015). Joy leads to overconfidence, and a simple countermeasure. *PloS one*, 10(12), 1-23.
- Krichevskiy, D. (2020). Survival, Attrition and biased decision-making. *Atlantic Economic Journal*, 48(4), 503-517. <https://link-springer-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/article/10.1007/s11293-020-09687-x>
- Kumar, S., & Goyal, N. (2016). Evidence on rationality and behavioural biases in investment decision making. *Qualitative Research in Financial Markets*, 8(4), 270-287.
<https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/QRFM-05-2016-0016/full/html>
- Lago, E. V., & Cantero, L. M. G. (2013). Sistema de inteligencia de negocios para el apoyo al proceso de toma de decisiones. *Revista Ingeniería UC*, 20(3), 25-34.

- Lan, Z., Biming, L., Datian, B., Yuan, Z., & Xiaohan, Y. (2021). Relationships Among CEO Narcissism, Debt Financing and Firm Innovation Performance: Emotion Recognition Using Advanced Artificial Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-12.
URL=<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.734777>
- Li, Z., & Zhang, Y. (2022). CEO Overconfidence and Corporate Innovation Outcomes: Evidence From China. *Frontiers in Psychology*, 13.
URL=<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.760102>
- Llinares, L. G., Meléndez, J. C., Requena, P. S., Germes, A. O., & Tomás, J. M. (2012). Efecto de método asociados a Ítems invertidos vs. Ítems en negativo. *Revista Mexicana de Psicología*, 29(2), 105-115.
- Macbeth, G., Cortada de Cohan, N., Razumiejczyk, E., & López Alonso, A. O. (2006). Efecto del entrenamiento sobre la calibración subjetiva de éxito en tareas verbales. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 52(4), 221-226.
https://www.academia.edu/21882041/Effect_of_Training_on_Subjective_Calibration_of_Success_in_Verbal_Tasks?from=cover_page
- McSweeney, L. (2010). A behavioral model of rational choice. *CPI Journal*, 6.
https://static.aminer.cn/upload/pdf/1700/343/450/53e9a23fb7602d9702b47f9c_0.pdf
- Mekhaimer, M., Abakah, A. A., Ibrahim, A., & Hussainey, K. (2022). Subordinate executives' horizon and firm policies. *Journal of Corporate Finance*, 74, 1-25.
- Mendiburú C. (2010). *La inversión privada y el ciclo económico en el Perú (4) 143*. 20-24.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-143/Moneda-143-04.pdf>
- Mendieta, J. (2005). Apuntes de microeconomía II". *Universidad de los Andes*.
<https://alvaroaltamirano.files.wordpress.com/2010/05/juan-mendieta-notas-de-microeconomia.pdf>

Molleapaza Gutiérrez, C. A., Neyra Barrientos, Y. V., & Charca Suaquita, E. E. (2021).

Sesgo cognitivo empresarial en los micro y pequeños empresarios del Perú: Una visión de la gestión de capital de trabajo desde la teoría fundamentada.

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4642/Cesar_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1

Montibeller, G., & Winterfeldt, D. (2015). Cognitive and Motivational Biases in Decision and Risk Analysis: Biases in Decision and Risk Analysis. *Risk analysis : an official publication of the Society for Risk Analysis.*

Moody, P. (1983). *Decision making: methods for better decisions.* New York. Mc. Graw-Hill.

Moody, P. E., & Gomez, S. (2001). *Toma de decisiones gerenciales.* Mcgraw-HILL Latinoamericana, S.A.

Moore, D. A., & Healy, P. J. (2008). The trouble with overconfidence. *Psychological review*, 115(2), 502. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-295X.115.2.502>

Moore, D. A., & Kim, T. G. (2003). Myopic social prediction and the solo comparison effect. *Journal of personality and social psychology*, 85(6), 1121

Nonaka, I (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Parkin, M., Esquivel, G., & Avalos, M. (2006). *Microeconomía* (séptima edición ed.).

Parveen, S., Satti, Z. W., Subhan, Q. A., & Jamil, S. (2020). Exploring market overreaction, investors' sentiments and investment decisions in an emerging stock market. *Borsa Istanbul Review*, 20(3), 224-235.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845020300132>

Pascale, R., & Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: el aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias Psicológicas*, 1(2), 149-170.

<https://www.redalyc.org/pdf/4595/459545424004.pdf>

Qiao, X., & Xu, S. (2019). *Manager Overconfidence and Corporate Performance*. 16th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM), 1-5.

<https://ieeexplore-ieee-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/document/8887679>

Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 248-252.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

Rueda Armengot, C., & Peris Ortiz, M. (2013). *Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre*.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31618/Toma%20de%20decisiones%20en%20situaci%F3n%20de%20certeza,%20riesgo%20e%20incertidumbre%20V4.pdf?sequence=5>

Salehi, M., Arianpoor, A., & Naghshbandi, N. (2021). The relationship between managerial attributes and firm risk-taking. *The TQM Journal*, 728-748. <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/TQM-10-2020-0246/full/pdf?title=the-relationship-between-managerial-attributes-and-firm-risk-taking>

Shipman, A. S., & Mumford, M. D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 649-665.

Shrivastava, P., & Grant, J. (1985) Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Proceses. *Strategic Management Journal*, 6.

Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.

Stanovich, K. E. y West, R. F. (2000): "Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate?", *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), pp. 645-665.

- Thaler, R. H. (2018). Economía do comportamento: passado, presente e futuro. *Revista de Economía Institucional*, 20(38), 9-43. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-59962018000100009&script=sci_abstract&tlng=pt
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation o uncertainly. *Journal of Risk and uncertainty*, 4(5), 297-323.
- Useche A., A. J. (2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento. *Universidad & Empresa*, 16(26), 95-116
- West, R.F., Toplak, M.E., & Stanovich, K.E. (2008). Heurísticas y sesgos como medidas de pensamiento crítico: Asociaciones con capacidad cognitiva y disposiciones de pensamiento. *Revista de psicología educativa*, 100 (4), 930-941.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie documentos de trabajo (296). <https://www.econstor.eu/handle/10419/84390>
- Zapata, G., & Canet, M. (2009). Individual Cognition: Reflections on its Processes and Influence in the Organization. *Espacio Abierto*, 18(2), 235-256.
- Zapata, G., & Hernández, A. (2017). *La Empresa: Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas* (3ra Ed.Ampliada ed.). Fondo Editorial UCLA.

Apéndice A: Cuestionario Sobre Toma de Decisiones Empresariales

Nombre y apellidos (opcional)

1. Sexo*

Femenino
Masculino

2. Edad*

Menor o igual a 30
Mayor a 30 hasta 40
Mayor a 40 hasta 50
Mayor a 50 hasta 60
Mayor a 60

3. ¿Cuál es el nivel de instrucción más alto alcanzado por usted?*

Superior técnico
Superior universitario
Maestría
Doctorado

4. ¿Con cuántos años de experiencia laboral cuenta?*

Hasta 5 años
Mayor a 5 hasta 10 años
Mayor a 10 hasta 15
Mayor a 15 años

5. ¿En cuánto estima usted el volumen de ventas anual de la empresa donde labora? Nota: La UIT (unidad impositiva tributaria para el año 2022 es S/ 4600 soles)*

Hasta 150 UIT
Mayor a 150 hasta 1700 UIT
Mayor a 1700 hasta 2300 UIT
Mayor a 2300 UIT

6. ¿Cuántas personas tiene a su cargo en el puesto actual?*

Hasta 3 personas
Mayor a 3 hasta 10 personas
Mayor de 10 personas

7. En el puesto actual las decisiones que toma son como :*

Directivo - ejecutivo
Gerente de área o división
Jefe - Supervisor

Al tomar decisiones en el centro laboral*

Nunca Casi nunca Ocasionalmente Muy seguido Siempre

8. Me guío principalmente por mi experiencia.

9. Analizo minuciosamente cada alternativa

10. Supero los objetivos establecidos

11. Consulto con un equipo de respaldo

12. Priorizo la rentabilidad al riesgo

13. Me oriento principalmente por mi intuición

14. Confío plenamente en los resultados de mis decisiones

15. En relación a las inversiones, priorizaría reinvertir mi capital

16. Al buscar financiamiento, priorizo fuentes externas a la empresa (Ej. entidades financieras)

17. En mis inversiones, prefiero hacerlo en opciones más seguras, aún con menos rentabilidad

18. Al tomar una decisión, me enfoco en su impacto en el corto plazo

19. Al tomar una decisión, me enfoco en su resultado a largo plazo

20. Al tomar una decisión, ésta se puede revertir

