

LA TRANSFERENCIA  
DEL CONOCIMIENTO  
Y EL IMPACTO  
DE LA

# Academia

EN LA SOCIEDAD:  
PERSPECTIVAS  
Y DESAFÍOS

JOSÉ RAFAEL SANTANA VILLEGAS  
GABRIEL DOMÍNGUEZ PARTIDA  
ROBERTO GELADO MARCOS  
(editores)

The logo for 'esic' features the lowercase letters 'esic' in a white, sans-serif font. The letters are contained within a white square frame that is open on the top and right sides.





**le1**

**La transferencia del conocimiento  
y el impacto de la Academia en la sociedad:  
perspectivas y desafíos**



Madrid, 2023

**La transferencia  
del conocimiento  
y el impacto de la Academia  
en la sociedad:  
perspectivas y desafíos**

José Rafael Santana Villegas  
Gabriel Domínguez Partida  
Roberto Gelado Marcos  
(editores)

**esic**  
Editorial

Primera edición: octubre, 2023

*La transferencia del conocimiento y el impacto de la Academia en la sociedad: perspectivas y desafíos*

José Rafael Santana Villegas, Gabriel Domínguez Partida,  
Roberto Gelado Marcos (editores)

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2023, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-003-2

Diseño de cubierta, maquetación y lectura: Balloon Comunicación

Un libro de

**esic**  
Editorial

## ÍNDICE

Prólogo .....	11
Análisis de léxico-terapia poética en la poesía de Omar Jayyām .....	13
El desafío de enseñar los ODS en una clase universitaria de bioética .....	29
Desarrollo cognitivo a través de experiencias espaciales en arquitectura y urbanismo.....	41
Laboratorios triádicos: una propuesta de investigación y docencia, hacia la reorientación de prácticas de enseñanza del laboratorio en química universitaria .....	51
Las universidades públicas españolas y su interacción en las redes sociales.....	67
El multitalento vs. el miedo en la población infanto-juvenil.....	85
Conceptos fundamentales en muerte celular: actualizando la apoptosis tres décadas después .....	93
El reguetón como transmisor de estereotipos de género sexistas y discriminatorios entre los adolescentes españoles .....	111
Optimización del rendimiento en el canal de distribución: un estudio de las estrategias de <i>trade marketing</i> en tres sectores clave .....	129

El conocimiento emocional como recurso valioso y su riesgo en la toma de decisiones empresariales .....	145
Referentes teórico-normativos para la educación en la lucha contra la desinformación .....	161
<i>Research on the scientific activity of social communication published in Spain in PlatCom academic communication journals in 2022</i> .....	181
Familia y modelos paternos en la serie <i>Merlí</i> .....	197
Experiencias de personas con discapacidad visual en etapas reproductivas .....	215
<i>Practical skills for architectural proficiency: bridging theory and construction in the field of architecture</i> .....	233
La inevitabilidad de las ciencias humanas.....	251
<i>Imagem corporal alterada na transição para a parentalidade</i> .....	265
Metodologías activas de la inteligencia artificial aplicadas a la enseñanza universitaria .....	279
La formación profesional y el trabajo docente: motivación para el trabajo extraclase .....	299
La inteligencia artificial como motor de cambio en la labor diaria del estudiante universitario .....	309
Cómo enseñar la actual historia del pueblo judío.....	319
Las agencias de noticias ante el reto digital .....	335
Implicaciones psicosociales del riesgo de victimización de las mujeres migrantes marroquíes en españa .....	357
El lenguaje como fundamento de la retórica clásica: autores y textos .....	373
Aplicación de la inteligencia artificial en las aulas universitarias: una propuesta integral.....	395

El plan de comunicación integral: una revisión de la literatura .....	411
Grado en arte y máster: arte y función. Metodologías docentes compartidas e intercambiables .....	431

# EL CONOCIMIENTO EMOCIONAL COMO RECURSO VALIOSO Y SU RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

Vicente Giner-Crespo  
José Ramón Sarmiento-Guede  
Universidad Internacional de la Rioja  
Universidad Rey Juan Carlos

## 1 | INTRODUCCIÓN

Tomar decisiones es algo que la gente hace constantemente, por lo que no sorprende que la toma de decisiones la compartan muchas disciplinas, desde las matemáticas y la estadística hasta la economía, la sociología y la psicología (Kahneman, 2012). Los factores psicológicos que subyacen a toda decisión se deben, como señala Barco (2019, p. 57), a que esta constituye «(...) un proceso complejo que se realiza no siempre conscientemente ni conforme a un análisis riguroso. Entonces, la selección de alternativas deja de ser el resultado de un proceso racional para convertirse en el resultado de un proceso intuitivo/emocional». En la misma línea, Aren & Hamamcı (2021) indican que los directivos están abocados a tomar decisiones constantemente, algunas de ellas más complejas que otras, y, aunque creen que sus decisiones son siempre racionales, la realidad prueba que son principalmente emocionales.

Autores como Zhao et al. (2022) y Mohamed et al. (2022) no dudan en resaltar la importancia que tienen las emociones en la toma de decisiones, las cuales deberían empezar a ser también tenidas en cuenta en la inteligencia artificial (IA). Las definen como *Emotion AI* y consideran que el estudio de la interacción entre emoción y cognición puede ayudar a crear una IA más humana y fiable e incluso a mejorar las interacciones entre humanos y ordenadores. De acuerdo con Grant & Phene (2022), el conocimiento es el recurso que, en forma de capacidad, aporta más valor diferencial a una empresa, ya que la madurez y la saturación de los mercados hace que a las empresas les resulte cada vez más difícil encontrar ventajas competitivas y nuevas oportunidades (Azimzadeh et al.,

2021). La KBV (*knowledge based view*), o estrategia basada en el conocimiento, subraya la importancia que el conocimiento tiene como elemento diferenciador y, por consiguiente, como recurso fundamental de las empresas para lograr verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Butt et al., 2019).

## 1.2 TIPOS DE CONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Según Gamble (2020), Duan et al. (2022) y Fenoglio et al. (2022), el conocimiento necesario para la toma de decisiones puede ser clasificado en dos tipos: el explícito y el tácito.

### 1.2.1 El conocimiento explícito

Es un conocimiento que se relaciona con la información y con los datos procedentes tanto de la búsqueda en fuentes internas y externas como de la formación obtenida por quien ha de tomar una decisión. Es considerado, por tanto, un conocimiento fácil de almacenar, clasificar, comunicar, transmitir, enseñar y compartir (Gamble, 2020) y es formal, reglado y sistemático (Liberti & Petersen, 2019). Sin embargo, el conocimiento explícito es como una moneda de dos caras: una positiva que es su accesibilidad hoy en día gracias a las tecnologías de la información y de la comunicación (las TIC Baronian, 2022) y otra negativa, que es su actual sobreabundancia (Kumari et al., 2021; Lingo, 2023), la cual, hasta antes de la llegada de la inteligencia artificial y más recientemente de la herramienta llamada ChatGPT, hacía que su filtrado resultara complejo y, en ocasiones, frustrante (Alam et al., 2020).

### 1.2.2 El conocimiento tácito

De acuerdo con Miton & DeDeo (2022), uno de los rasgos distintivos más importantes del conocimiento humano es su dimensión tácita. Este conocimiento es el responsable de la interpretación de la información y de los datos (conocimiento explícito) previamente obtenidos y filtrados (El-Den & Sriratanaviriyakul, 2019).

Según Ganguly et al. (2019) y Thomas & Gupta (2022), a diferencia del conocimiento explícito, el conocimiento tácito está compuesto por aspectos que conforman la identidad de cada persona y provienen principalmente de su experiencia individual (Manley, 2022; Fenoglio et al., 2022). Por su carácter subjetivo, es un conocimiento difícil de transmitir y de compartir (El-Den & Sriratanaviriya-kul, 2019; Lazazzara & Za, 2020) y está muy influido por los sesgos cognitivos que afectan al cerebro emocional o al sistema 1 (Kahneman, 2012). Esto se debe según Aren & Hamamcı (2021, p. 1) a que «el éxito del sistema 1 aumenta a medida en

que lo hace la experiencia». Asimismo, Soyer & Hogarth (2020) reconocen que la experiencia como vector principal del conocimiento tácito puede ser de gran utilidad para tomar decisiones más rápidamente. Sin embargo, en sí misma, entraña grandes riesgos (Eurich, 2018) si previamente el directivo no toma en cuenta los sesgos que le afectan.

### 1.3 LA MENTE Y SUS DOS SISTEMAS EN LA TOMA DE DECISIONES

Según Hammond et al. (2013) y Murray-Webster & Hillson (2021), aunque la toma de decisiones es la tarea y la responsabilidad más habitual de un directivo, también es a su vez la más complicada y arriesgada, ya que puede tener consecuencias irreparables en caso de no ser acertada. Para estos autores, el análisis de las causas que pueden provocar decisiones erróneas es fundamental para poder mejorarlas. En ocasiones, aunque una mala decisión puede deberse a que no se definieron claramente las alternativas (Bowman, 2016) o a que no se recopiló la información adecuada; en otros muchos casos, el fallo no radica en el proceso de toma de decisiones, sino en la mente de quien las toma, ya que el propio funcionamiento del cerebro humano y, por tanto, los sesgos que le afectan pueden ser la causa (Hammond et al., 2013; Tanaiutchawoot, 2022 y Puglisi et al., 2022).

Stanovich y West (2000, 2003, citado en Kahneman, 2012) comenzaron a definir este problema gracias a sus investigaciones sobre la forma de tomar decisiones del cerebro humano. Estos autores identificaron lo que denominaron como los dos sistemas que interactúan dentro de la mente a la hora de realizar evaluaciones y tomar decisiones. Kahneman (2012) se refiere a ellos como sistema 1 y como sistema 2, considerando que el primero representa la parte más emocional del cerebro y el segundo, la más racional. Ello explica según Thaler & Sunstein (2021) que haya dos modos de pensar, el intuitivo/emocional y el reflexivo. En el sistema intuitivo/emocional, o sistema 1, el pensamiento, las impresiones, las asociaciones, los sentimientos, las intenciones y los preparativos para la acción fluyen sin apenas esfuerzo. Por el contrario, el pensamiento reflexivo, o sistema 2, es más lento, esforzado y deliberado (Kahneman, 2012; Thaler & Sunstein, 2021).

### 1.4 LOS DIRECTIVOS Y LA INFLUENCIA EMOCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

De acuerdo con Aren & Hamamcı (2021), la mayoría de los directivos no disponen del tiempo necesario para analizar toda la información disponible y, por ello, utilizan diversos atajos que a su vez

provocan sesgos a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, añaden que «el uso de atajos puede ser beneficioso cuando se sensibiliza a los directivos sobre estos sesgos» (Aren & Hamamcı, 2021, p. 1).

Es, por tanto, la premura con la que los directivos han de tomar la mayor parte de sus decisiones, lo que los lleva a apoyarse más en su experiencia y, por tanto, en su conocimiento tácito como forma de simplificar sus decisiones y de interpretar la realidad y el contexto empresarial al que se enfrentan cada día (Gilbert-Saad et al., 2023). Como consecuencia, la influencia de los sesgos cognitivos sobre las decisiones finales de los directivos resulta importante (Castellani et al., 2021; Hasnain et al., 2023) y puede afectar a sus acciones y juicios de forma negativa (Gurrola, 2022).

En los últimos años, y como consecuencia de la evolución natural de la comunicación digital, el problema se ha agravado. Según Dhawan & Chamorro-Premuzic (2018), el incremento significativo que en los últimos años ha experimentado el trabajo profesional en remoto y la comunicación digital en general, ha causado un aumento de las interpretaciones erróneas y ha generado malentendidos añadidos que erosionan el clima laboral. A este respecto, Hasnain et al. (2023) añaden que los sesgos cognitivos son la causa de los malentendidos en comunicación que causan interpretaciones erróneas y que afectan al éxito de los sistemas informáticos en la toma de decisiones.

Con base en estas circunstancias, Ahmad et al. (2020) y Aren & Hamamcı (2021) consideran que los directivos podrían afrontar estos problemas reconociendo sus propios sesgos por medio de una autosupervisión constante (Schwartz & Pines, 2019). Esto implicaría como paso previo la autoconciencia de la necesidad del verdadero conocimiento de uno mismo. De acuerdo con Eurich (2018), pese a que la mayoría de las personas creen conocerse bien a sí mismas, lo cierto es que esta es una cualidad poco habitual, o común, que tan solo poseen un 10 %-15 % de las más de 5.000 personas analizadas por medio de 10 investigaciones diferentes.

En este sentido, Malik (2021) subraya que la influencia de la inteligencia emocional en el intercambio de conocimientos tácitos es mayor en profesionales con mucha experiencia que en los que poseen poca experiencia, los cuales tienen, por tanto, que apoyarse más en su conocimiento explícito. Esto, según Quintanilla (2019), apunta a que la interpretación que realiza el conocimiento

tácito respecto de la información y de los datos que representa el conocimiento explícito dependerá principalmente de las características individuales (con un peso significativo de la experiencia acumulada) y culturales de quien interpreta y tiene un componente inevitablemente subjetivo. La experiencia, por tanto, de acuerdo con Eurich (2018), puede conducir al directivo hacia una evaluación poco objetiva de su nivel de autoconocimiento y, como consecuencia, a un exceso de confianza en sus decisiones.

## 2 | OBJETIVOS

Objetivo principal:

- La toma de conciencia por parte de los directivos de la subjetividad a la que está sometido todo proceso interpretativo de información y datos necesarios para la comunicación y la toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- Análisis de la literatura sobre los tipos de conocimiento para la toma de decisiones.
- Análisis de la literatura sobre los sesgos cognitivos que afectan a la interpretación de la información y a los datos necesarios para la toma de decisiones.

## 3 | METODOLOGÍA

La metodología empleada en el presente trabajo se ha estructurado en tres partes: en la primera de ellas, se ha utilizado la revisión sistemática de la literatura conducente a obtener una base fundamentada sobre el conocimiento con que los directivos toman decisiones; en la segunda de ellas, se aplicó la entrevista en profundidad para analizar la interpretación que los directivos hacen ante una misma información y qué decisiones suelen tomar a partir de ella; en la tercera parte, se utilizó la técnica de reuniones de grupo para que los directivos tomaran conciencia de que, a partir de la misma información, pueden tomar decisiones distintas.

En la primera parte, se utilizó la metodología de la revisión sistemática de la literatura, como se conoce en inglés, *systematic literature review*. Según García de Blanes et al. (2022, p. 17), la revisión sistemática de la literatura la podemos entender como «la

revisión de contribuciones científicas de estudios primarios con la finalidad de resumir la información existente sobre un tema en particular». Este método permite identificar, seleccionar y evaluar la investigación para responder a una pregunta claramente formulada (Dewey & Drahotá, 2016), y requiere que se sigan unas fases muy bien definidas antes de empezar con la recopilación de la información a través de las bases de datos seleccionadas (García de Blanes et al., 2022).

Las bases de datos electrónicas seleccionadas para realizar la revisión sistemática de la literatura fueron Web of Science (WOS) y Scopus. El principal motivo de seleccionar estas bases de datos, como indican Zhao et al. (2021), fue para determinar cuáles son las bases de datos más prestigiosas en el mundo científico. Y, para que la selección fuera fiable y de calidad, se procedió por seleccionar unas palabras clave que, como indican Quinto et al. (2021), son palabras o frases cortas que permiten identificar y clasificar las entradas en los sistemas de indexación y recuperar la información sobre un tema concreto. En total, se identificaron veintiocho artículos que sirvieron para establecer las bases para entender el significado del conocimiento en la toma de decisiones.

En la segunda parte, se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad a un total de veintidós directivos del ámbito de la empresa. La encuesta estaba limitada a un total de diez preguntas para que no fuera muy larga y pudiera realizarse en un tiempo prudencial. Además, las preguntas fueron divididas en tres bloques: cuatro de ellas relacionadas con la frecuencia, tres referidas a hechos del futuro y tres, a la probabilidad que, según Giner-Crespo et al. (2023), se consideran representativas de contextos de comunicación empresarial a partir de los cuales se pueden tomar decisiones. Para analizar las respuestas, se utilizó la herramienta Excel.

En una tercera parte, se aplicó la técnica de reuniones de grupo a través de videoconferencia. La reunión tuvo una duración de una hora y se dividió en dos sesiones: una primera en la que el moderador enseñó a todos los directivos los resultados de la encuesta y les indicó que, ante los mismos contextos de comunicación empresarial, la interpretación por parte de los directivos había sido muy heterogénea y, por lo tanto, pudo haber influido en la toma de decisiones. En esta ronda, el moderador les preguntó el porqué de estas respuestas tan heterogéneas; en la segunda, el moderador les interrogó sobre cómo podían mejorar o evitar estas situaciones en la toma de decisiones y les explicó los motivos por los que las respuestas habían sido distintas.

## 4 | DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, presentamos los resultados de la entrevista en profundidad y de las reuniones de grupo. Respecto de los resultados de la entrevista en profundidad, hemos dividido los resultados en los tres bloques que habíamos comentado en la metodología. En el bloque de frecuencia, se han obtenido los resultados siguientes:

**Tabla 1.** Resultados obtenidos del bloque de preguntas relacionados con la frecuencia.

<b>FRECUENCIA SI ALGO SUCEDE LA MAYORÍA DE LAS VECES, SUCEDE UN...</b>	
25 % de las veces	1
50 % de las veces	4
75 % de las veces	16
100 % de las veces	1
<b>FRECUENCIA SI ALGO SUCEDE A VECES, SUCEDE UN...</b>	
25 % de las veces	17
50 % de las veces	3
75 % de las veces	1
100 % de las veces	1
<b>FRECUENCIA SI ALGO SUCEDE FRECUENTEMENTE, SUCEDE UN...</b>	
25 % de las veces	1
50 % de las veces	10
75 % de las veces	9
100 % de las veces	2
<b>FRECUENCIA SI ALGO SUCEDE HABITUALMENTE, SUCEDE UN...</b>	
25 % de las veces	1
50 % de las veces	5
75 % de las veces	14
100 % de las veces	2

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 1 se puede observar que las respuestas correspondientes a las preguntas del bloque de frecuencia, la respuesta que mayor coincidencia ha tenido en cada una de las preguntas planteadas ha acumulado una media del 64,76 %, mientras que la segunda ha sido del 23,85 %. La tercera y la cuarta del 11,31 %. Esto implicaría que en este contexto empresarial el 35,16 % no coincidió con el 64,76 % restante, de forma que su interpretación fue diferente y, por tanto, sus decisiones a la hora de actuar en dicho contexto también lo fueron.

En la tabla 2 se puede visualizar que las respuestas correspondientes a contextos de «hecho futuro», la respuesta que mayor coincidencia ha tenido en cada una de las preguntas planteadas ha acumulado una media del 51,51 %, mientras que la segunda ha sido del 34,84 %. La tercera y la cuarta del 13,61 %. Esto implica que el 48,45 % no coincidió con el 51,51 % restante, de forma que sus interpretaciones respecto de los contextos planteados fueron diferentes y, por tanto, sus decisiones a la hora de actuar en dichos contextos también lo fueron. En el bloque de hechos de futuro, se han obtenido los resultados siguientes:

**Tabla 2.** Resultados obtenidos del bloque de preguntas relacionadas con hechos de futuro.

<b>HECHO DE FUTURO SI USTED DICE A ALGUIEN QUE SE OCUPE DE ALGO INMEDIATAMENTE, USTED SE OCUPARÍA DE ELLO DENTRO DE...</b>	
5 minutos	15
30 minutos	6
1 hora	1
2 horas	0
<b>HECHO DE FUTURO SI USTED DICE A ALGUIEN QUE SE OCUPE DE ALGO MUY PRONTO, USTED SE OCUPARÍA DE ELLO DENTRO DE...</b>	
15 minutos	4
1 hora	9
Cuando pueda	8
Algún día	1

**HECHO DE FUTURO  
SI USTED DICE A ALGUIEN QUE AHORA ESTÁ UN POCO ATAREADO,  
PERO QUE SE OCUPARÁ DE ALGO TAN PRONTO COMO PUEDA, USTED SE OCUPARÍA  
DE ELLO DENTRO DE...**

En el mismo día	10
Al día siguiente	1
A lo largo de la semana	2
Depende	9

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 3 indica que las respuestas correspondientes a contextos de probabilidad, la respuesta que mayor coincidencia ha tenido en cada una de las preguntas planteadas ha acumulado una media del 62,11 %, mientras que la segunda ha sido del 30,29 %. La tercera y la cuarta, del 9,04 %. Esto implicaría que el 39,33 % no coincidió con el 62,11 % restante, de forma que sus interpretaciones respecto de los contextos planteados fueron diferentes y, por tanto, sus decisiones a la hora de actuar en dichos contextos de probabilidad también lo fueron.

En líneas generales, la media de la respuesta que mayor tasa de consenso ha tenido respecto de las tres variables ha sido del 59,46 %, mientras que la segunda con mayor consenso ha sido del 29 %. Las otras dos opciones han obtenido conjuntamente el 11,54 %.

**Tabla 3.** Resultados obtenidos del bloque de preguntas relacionados con la probabilidad.

<b>PROBABILIDAD SI USTED DICE QUE ALGO PROBABLEMENTE ESTARÁ CORRECTO, LAS POSIBILIDADES DE QUE ESTÉ CORRECTO SON:</b>	
Del 25 %	0
Del 50 %	2
Del 75 %	14
Del 100 %	7



<b>PROBABILIDAD SI USTED DICE QUE ALGO ESTARÁ CASI DEFINITIVAMENTE CORRECTO, LAS POSIBILIDADES DE QUE ESTÉ CORRECTO SON:</b>	
Del 25 %	1
Del 50 %	0
Del 75 %	10
Del 100 %	11
<b>PROBABILIDAD ¿A QUÉ HORA ENTIENDE QUE SE APROXIMA MÁS CUANDO LE DICEN QUE ERAN LAS 10 Y PICO?</b>	
Las 10	16
Las 11	2
Cualquiera de las dos	3
Ninguna de las dos	1

**Fuente:** Elaboración propia

Las encuestas realizadas entre los 22 directivos fueron totalmente anónimas con el objetivo de garantizar que el *focus group* realizado después y por medio del cual se compartieron los resultados permitiera un debate abierto sobre el impacto que las diferentes interpretaciones hechas de los distintos contextos empresariales planteados habían tenido sobre el conocimiento y sobre la toma de decisiones.

Una vez expuestos los resultados de las encuestas, los directivos, sorprendidos por estos, preguntaron unánimemente por cuál había sido la causa de haber realizado diferentes apreciaciones, puesto que se pudo constatar que mayoritariamente no entendían que no hubiera habido mayores coincidencias. Por consiguiente, se les explicaron las razones en función de los tipos de conocimiento, explícito y tácito utilizados para la toma de decisiones y el papel y el peso que tiene cada uno de ellos en personas con experiencia y en cargos de responsabilidad. Una vez explicado el motivo, concluyeron unánimemente que la toma de conciencia de la existencia de sesgos que afectan especialmente al conocimiento tácito y, por tanto, a las interpretaciones de la información y de los datos que aporta el conocimiento explícito son un elemento fundamental de prudencia y de sensatez que motiva al directivo a compartir dichas interpretaciones con su equipo y con otros directivos antes de tomar una decisión importante.

## 5 | CONCLUSIONES

A tenor de lo expuesto, podemos considerar que el conocimiento tácito tiene un papel protagonista en las decisiones que toman los directivos y, al estar este fundamentado principalmente en la experiencia/intuición, su exposición a los sesgos cognitivos es muy relevante. Y ante el abuso que hacen los directivos de su conocimiento tácito, se sigue que necesitan tomar conciencia de esta circunstancia y, por tanto, asumir que, ante una misma comunicación o información, diferentes directivos pueden realizar a su vez diferentes interpretaciones.

La investigación realizada a veintidós directivos de dos empresas pertenecientes a un grupo líder de su sector en España muestra que, ante las preguntas formuladas con relación a diferentes contextos de información y comunicación habitual en el entorno empresarial, se producen diferentes respuestas, fruto de las diferentes interpretaciones realizadas.

Si bien es cierto que actualmente diferentes herramientas de inteligencia artificial están simplificando el abrumador proceso de filtrado de la información y de los datos relevantes para el directivo que ha de tomar una decisión, no es menos cierto que la interpretación de la información y de los datos ya filtrados e incluso depurados sigue siendo subjetiva. En los últimos años, y como consecuencia igualmente del incremento significativo del uso de la comunicación digital en las empresas tanto interna como externamente, las interpretaciones confusas han aumentado y están añadiendo un plus de subjetividad que puede desembocar en la toma de las peores decisiones. A menudo, los directivos asumen como inamovibles sus propias interpretaciones al considerar que son fruto de un análisis meditado y racional; sin embargo, la literatura y los resultados de la encuesta muestran que esto no es así. Lograr, por tanto, que los directivos puedan confrontar sus diferentes interpretaciones con otros directivos ayudaría a dicha toma de conciencia y a replantear algunas de sus decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

Ahmad, M., Shah, S. Z. A., & Abbass, Y. (2021). The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy. *Management Decision*, 59(3), 669-691. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1231>

- Alam, F., Ofli, F., & Imran, M. (2020). Descriptive and visual summaries of disaster events using artificial intelligence techniques: case studies of Hurricanes Harvey, Irma, and Maria. *Behaviour & Information Technology*, 39(3), 288-318. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1610908>
- Aren, S., & Hamamcı, H. N. (2021). Biases in managerial decision making: Regret aversion, endowment, confirmation, self-control, recency. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 8(7), 62-69.
- Azimizadeh, A., Sanaeepour, H., Ashrafi, M., & Shojaei, S. (2021). Designing a model for the development of international entrepreneurship in knowledge-based businesses. *Journal of Studies in Entrepreneurship and Sustainable Agricultural Development*, 7(4), 67-84.
- Barco, E. (2019). La intuición en la toma de decisiones estratégicas. *Centro de estudios de administración*, 3(2), 57-73.
- Baronian, L. (2022). The regime of truth of knowledge management: the role of information systems in the production of tacit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 191-201. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1967797>.
- Bowman, N.A. (2016). *4 Ways to Improve Your Strategic Thinking Skills*. Harvard Business Review.
- Butt, M. A., Nawaz, F., Hussain, S., Sousa, M. J., Wang, M., Sumbal, M. S., & Shujahat, M. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 25(3), 336-356. <https://doi.org/10.1007/s10588-018-9270-z>
- Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of managerial science*, 15, 125-155. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00368-x>
- Dewey, A., & Drahota, A. (2016). *Introduction to systematic reviews: online learning module Cochrane Training*. Retrieved from.
- Dhawan, E., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). *How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote*. Harvard Business Review.
- Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., de Nuccio, E., & Zhou, L. (2022). Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm. *Journal of Business Research*, 139, 1489-1500. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.068>

- El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of opinions and ideas as types of tacit knowledge. *Procedia Computer Science*, 161, 23-31. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.095>
- Eurich, T. (2018). *What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It)*. Harvard Business Review
- Fenoglio, E., Kazim, E., Latapie, H., & Koshiyama, A. (2022). Tacit knowledge elicitation process for industry 4.0. *Discover Artificial Intelligence*, 2(1), 6. <https://doi.org/10.1007/s44163-022-00020-w>
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of knowledge management*. 23 (6)1105-1135. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- García de Blanes Sebastián, M., Sarmiento Guede, J. R., & Antonovica, A. (2022). Los modelos tam frente a los utaut: estudio comparativo de la producción científica y análisis bibliométrico. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review /Revista Internacional De Tecnología, Ciencia Y Sociedad*, 12(3), 1–27. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4445>
- Gilbert-Saad, A., Siedlok, F., & McNaughton, R. B. (2023). Entrepreneurial heuristics: Making strategic decisions in highly uncertain environments. *Technological Forecasting and Social Change*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122335>
- Grant, R., & Phene, A. (2022). The knowledge based view and global strategy: Past impact and future potential. *Global Strategy Journal*, 12(1), 3-30. <https://doi.org/10.1002/gsj.1399>
- Gurrola, J. (2022). The importance of self-knowledge for free action. *European Journal of Philosophy*. <https://doi.org/10.1111/ejop.12812>
- Hammond, J.S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2013). *The Hidden Traps in Decision Making*. Harvard Business Review.
- Hasnain, M., Ghani, I., Jeong, S. R., Pasha, M. F., Usman, S., & Abbas, A. (2023). Empirical Analysis of Software Success Rate Forecasting During Requirement Engineering Processes. *CMC-COMPUTERS MATERIALS & CONTINUA*, 74(1), 783-799.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kumari, S. S., et al. (2021). Analysis Paralysis–The Product of Information Explosion. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 4456-4458.

- Lazazzara, A., & Za, S. (2020). The effect of subjective age on knowledge sharing in the public sector. *Personnel Review*, 49(1), 303-323. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0248>
- Liberti, J. M., & Petersen, M. A. (2019). Information: Hard and soft. *Review of Corporate Finance Studies*, 8(1), 1-41. <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfy009>
- Lingo, E. L. (2023). Digital curation and creative brokering: Managing information overload in open organizing. *Organization Studies*, 44(1), 105-133. <https://doi.org/10.1177/01708406221099697>
- Malik, S. (2021). The nexus between emotional intelligence and types of knowledge sharing: does work experience matter? *Journal of Workplace Learning*, 33(8), 619-634. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2020-0170>
- Manley, N. A. (2022). The Importance of Tacit Knowledge in Geoscience Brought to the Surface through Artistic Methods. *Art/Research International: A Transdisciplinary Journal*, 7(1), 123-155. <https://doi.org/10.18432/ari29571>
- Miton, H., & DeDeo, S. (2022). The cultural transmission of tacit knowledge. *Journal of the Royal Society Interface*, 19(195), 20220238. <https://doi.org/10.1098/rsif.2022.0238>
- Mohamed, Y., Khan, F. F., Haydarov, K., & Elhoseiny, M. (2022). It is okay to not be okay: Overcoming emotional bias in affective image captioning by contrastive data collection. In Proceedings of the IEEE/CVF Conference on Computer Vision and Pattern Recognition (pp. 21263-21272).
- Murray-Webster, R., & Hillson, D. (2021). *Making risky and important decisions: A leader's guide*. CRC Press.
- Puglisi, M., Fasone, V., Pedrini, G., Gervasi, D., & Faldetta, G. (2022). Using a dual system of reasoning in small businesses: Entrepreneurial decisions and subjective risk intelligence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 529-553. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00762-6>
- Quintanilla, P. (2019). *La comprensión del Otro: Explicación, interpretación y racionalidad*. Fondo Editorial de la PUCP.
- Quinto, N. M. D., Villodas, A. J. C., Montero, C. P. C., Cueva, D. L. E., & Vera, S. A. N. (2021). La inteligencia artificial y la toma de decisiones gerenciales. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 52-69. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1631>
- Schwartz, T., & Pines, E. (2019). *Great Leaders Are Thoughtful and Deliberate, Not Impulsive and Reactive*. Harvard Business Review.
- Soyer, E., & Hogarth, R.M. (2020). *The Myth of Experience: Why We Learn the Wrong Lessons, and Ways to Correct Them*. PublicAffairs. Hachette Book Group, Inc.

- Tanaiutchawoot, N. (2022, March). A study of heuristics and cognitive biases affecting the decision-making of inventory management for drugstores. In 2022 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA) (pp. 1521-1525). IEEE. Doi: 10.1109/DASA54658.2022.9765211
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge*. Yale University Press.
- Thomas, A., & Gupta, V. (2022). Tacit knowledge in organizations: Bibliometrics and a framework-based systematic review of antecedents, outcomes, theories, methods and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 1014-1041. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0026>
- Zhao, G., Li, Y., & Xu, Q. (2022). From emotion AI to cognitive AI. *International Journal of Network Dynamics and Intelligence*, 1(1), 65-72. <https://doi.org/10.53941/ijndi0101006>
- Zhao, Y., Llorente, A. M. P., & Gómez, M. C. S. (2021). Digital competence in higher education research: A systematic literature review. *Computers & Education*, 168, 104212. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104212>

