



# Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN 1390 – 938x

Nº 7: Julio - septiembre 2016

La intuición en el análisis de la toma de decisiones directivas pp. 107 - 128

Ballesteros Lenin; Suárez Lizbeth

Red académica ecuatoriana de economía

Quito - Ecuador

Av. América y Bolivia

laballesteros@espe.edu.ec

*La intuición en el análisis de la toma de decisiones directivas*

*Ballesteros, Lenin; Suárez, Lizbeth  
Red académica ecuatoriana de economía*

*laballesteros@espe.edu.ec*

**Resumen**

Estudios empíricos relacionados con el comportamiento del directivo al momento de tomar decisiones, han traído a la modernidad, discusiones teóricas antiguas sobre la preferencia de la intuición y la experiencia, sobre el análisis de datos al momento de elegir. A pesar de que el desarrollo tecnológico sea vertiginoso, parece ser que ninguna herramienta técnica puede reemplazar o compensar el proceso mental de la intuición y el sentido común al momento de tomar decisiones. Los directivos exitosos serán entonces los que, a más de usar la información cuantitativa, incorporan en su proceso de decisión, valoraciones propias de la experiencia y las emociones.

**Palabras clave**

Teoría de la decisión, habilidades directivas, teoría de la organización.

### **Abstract**

Empirical studies related to the behavior of the executive to the moment to take decisions, have brought to the modernity, theoretical ancient discussions on the preference of the intuition and the experience, on the analysis of information to the moment to choose. In spite of the fact that the technological development is dizzy, it seems to be that no technical tool can replace or compensate the mental process of the intuition and the common sense to the moment to take decisions. The successful executives will be at the time those that, to more of using the quantitative information, they incorporate in his (her, your) process of decision, own (proper) valuations of the experience and the emotions.

### **Keywords**

Theory of the decision, managerial skills, theory of the organization.

Un estudio realizado por la firma Price Waterhouse Cooper en el año 2014, mediante el empleo de 1.135 encuestas y 25 entrevistas a profundidad a altos directivos de compañías de todo el mundo, determinó que, a pesar de la inclusión masiva de la tecnología como herramienta para facilitar la toma de decisiones, apenas el 29% de los fallos a nivel corporativo se hacen por medio del análisis de datos. El 58% de los consultados sostuvo que decide usando su intuición y experiencia (Price Waterhouse Cooper, 2015).

Los hallazgos de las investigaciones neurofisiológicas y neuropsicológicas por otro lado, están demostrando la influencia que tienen las emociones al momento de decidir. Al parecer la conexión entre la amígdala, encargada de transformar los estímulos ambientales en emociones y la corteza prefrontal del cerebro de donde provienen las funciones planificadoras y anticipatorias se conjugan en lo que se plantea como “la hipótesis del marcador somático” bajo lo cual, se considera que las emociones, en lugar de ser un obstáculo para el proceso decisorio, terminan siendo un requisito (Simón, 1997).

Las personas y las organizaciones son el resultado de sus decisiones, razón por la cual los estudios en el campo de la dirección y el liderazgo se han enfocado en tratar de comprender la naturaleza social y humana implícita en la decisión. Muchas empresas invierten ingentes cantidades de recursos en la contratación de expertos informáticos para el procesamiento de información y en la adquisición de infraestructuras tecnológicas de primer nivel con la finalidad de minimizar el riesgo, la incertidumbre y el error, pero al parecer los ejecutivos confían más en el instinto, las emociones y el conocimiento empírico a la hora de decidir.

## Método

El presente artículo es una revisión bibliográfica basada en la búsqueda de documentos científicos físicos y digitales, tanto en bibliotecas como en sitios web, bajo los criterios: Habilidades directivas, teoría del liderazgo, teoría de la decisión, competencias gerenciales, a partir de los cuales se recopilan modelos que son comparados, discutidos o validados en el contexto de la hipótesis: “A pesar del crecimiento del uso de la tecnología para el análisis de los datos con fines minimizar el riesgo en la toma de decisiones, el directivo sigue confiando más en su instinto que en la racionalidad de las cifras”. Concentra la búsqueda especialmente en el periodo comprendido entre 1990 – 2004 donde surgen debates sobre los modelos de toma de decisiones. Con la información recopilada, se realizan conclusiones y se plantean escenarios para futuras discusiones.

## Resultados

### La intuición versus el análisis

Henry Mintzberg, sobre la base de investigaciones biológicas, neurológicas y psicológicas que demuestran la especialización de los hemisferios del cerebro humano, para controlar las distintas habilidades motoras y sensoriales del individuo, planteó la hipótesis de que la intuición y la dirección estarían focalizadas en el hemisferio derecho del cerebro y el análisis o planificación en el hemisferio izquierdo. Señalando además la importancia que tiene para la buena dirección, el uso adecuado y equilibrado de los dos hemisferios cerebrales. (Mintzberg, 1989).

Simon, posteriormente, sobre esta misma hipótesis de Mintzberg plantea como complemento la existencia de dos formas de pensamiento: el pensamiento analítico y el pensamiento creativo, basándose en la observación de decisiones cotidianas en las personas, donde la respuesta que tienen tanto hombres como mujeres, no obedece a procesos sistémicos

de razonamiento, sino a decisiones rápidas. Simon también sugiere que hay personas que actúan de forma más analítica que otras, así como también, personas más intuitivas que otras (Mintzberg, 1989). Además de esto, el mismo autor aclara que:

La intuición se fundamenta en el aprendizaje previo y el almacenamiento de los patrones y la información correspondientes a los mismos (...). También el directivo experimentado tiene en su memoria una gran cantidad de conocimientos, adquiridos durante su formación y experiencia y dispuestos en función de grupos de información reconocibles” (Mintzberg, 1989, p.77).

Simon concluye entonces, que la intuición y el análisis no son procesos mentales excluyentes, sino complementarios y que determinan el éxito en la toma de decisiones por parte de los directivos.

Pero Mintzberg sobre la última afirmación de Simon de que la intuición opera desde la lógica de la experiencia, sostiene que es demasiado apresurado anticipar y descifrar el funcionamiento del cerebro humano a través de la psicología cognitiva, ya que existe aún un universo inexplorado en el estudio de las emociones.

Mintzberg continuando con el debate de las ventajas y desventajas de la intuición y el análisis, observa estos dos procesos mentales a través de varios factores como, por ejemplo:

- El costo: Entre la intuición y el análisis, el proceso que más costo representa para el directivo es el análisis, La intuición casi no representa ningún costo, aunque la implicación de decidir en función de esta, requiere de inversión en tiempo y preparación.
- El error: Parecería ser que el análisis tiene menos probabilidad de error que la intuición, pero que sería de la planificación sin sentido común. Muchos planes se

echan a perder por no incluir en el análisis algo de instinto. El autor sugiere que en los procesos que no requieren demasiada precisión, es mejor contar con el instinto.

- La facilidad: El instinto al ser de naturaleza espontánea está más expuesto al sesgo, mientras que el análisis se constituye como un proceso lento y pesado. Dependería entonces del tiempo que se dispone para la toma de decisión.
- La complejidad: Quienes defienden el análisis, argumentan que, en los procesos de pensamiento complejo, las decisiones que se toman por instinto resultan ser perjudiciales, puesto que el cerebro no puede abarcar tantas variables sin la ayuda de instrumentos formales. Pero como respuesta, quienes defienden la intuición mencionan que, como parte de esos procesos complejos, se debe incluir también valoraciones cualitativas o subjetivas.
- La creatividad: Dependiendo del problema al que se enfrenta el decisor, la intuición puede aportar al análisis en lo que tiene que ver con la alimentación argumentativa para que el proceso lógico analítico no se agote.

De esta ponderación de pros y contras en relación a la intuición vs. el análisis, se puede concluir que, las dos operaciones cerebrales son complementarias, puesto que la una se alimenta de la otra y permiten al directivo una visión más amplia al momento de minimizar el riesgo.

Pero ¿Qué tan beneficioso es el análisis para la gestión estratégica de la organización? Lo que el autor comenta es que, el éxito de la investigación operativa, por ejemplo, se logra cuando los integrantes de los equipos de análisis logran conjugar dentro de sus estudios, mucho sentido común. Existen muchos directivos que se rehúsan a utilizar el análisis de datos duros justamente por eso.

Mintzberg también expone dentro de este mismo aspecto, los problemas que tienen los sistemas de información formal, las organizaciones en su funcionamiento y las limitaciones del cerebro humano: Estos problemas son:

- La información formal es limitada: Ya que excluye aquellas valoraciones que no son susceptibles de medir cuantitativamente. Aspectos como la personalidad, el comportamiento, el gusto, la preferencia.
- La información formal es de carácter general: No proporciona detalles sobre el exterior. Lo que realmente interesa al directivo no está presente. Hay cierta información que se obtiene de mejor manera a través de la informalidad.
- La información formal llega tarde: Aunque esta realidad este cambiando por el avance de la tecnología informática, no todos los procesos del funcionamiento de la organización son cuantificables de manera inmediata. Hace falta el procesamiento, el desarrollo, la migración y la construcción de las bases de datos.
- La información formal es poco confiable: Del mismo modo, a pesar de que la tecnología haya reducido los márgenes de error, confiar ciegamente en las cifras es imposible. Por ejemplo, las metodologías de cálculo de los indicadores sociales cambian según los intereses de quienes quieran demostrar logros en su gestión, lo que siempre traerá algo de duda en su objetividad.
- La priorización de objetivos puede interrumpir el flujo de información: Debido a que, si los objetivos de la organización cambian, los departamentos que no son prioritarios dejan de funcionar por falta de recursos o interés.
- Las políticas pueden distorsionar la información: Esto tiene que ver con las prácticas en las que los analistas de datos pueden manipular la información en función de sus intereses, con el fin de influir en las decisiones del directivo.

- La informalidad y los canales orales priman sobre los formales y escritos: A nivel directivo se hace poco uso de la formalidad por razones de confianza. Los gerentes por ejemplo tratan cualquier problema con sus subordinados en reuniones personales en lugar de analizar cifras sobre su desempeño.
- En los procesos de decisión complejos los límites cognoscitivos restringen la cantidad de información de la cual pueden disponer: Este es el argumento bajo el cual Simon planteo su modelo de racionalidad limitada, asegurando que el ser humano es incapaz de almacenar volúmenes grandes de información a corto plazo.
- El cerebro filtra la información de acuerdo a las experiencias del observador: Es decir, cada quien interpreta los datos en función de lo que conoce. Por ejemplo, un contador interpreta diferente al gerente de ventas.
- El rasgo psicológico del perceptor de la información distorsiona su interpretación: El perfil psicológico determina la manera en la que la información es interpretada y acogida, Por ejemplo: una persona con comportamiento obsesivo compulsivo será más minuciosa que otra que no lo es.

Si se analiza la naturaleza del ser humano, se puede afirmar que la intuición está presente desde sus orígenes y ha sido el factor que ha permitido acertadamente o no, la construcción de todo lo que el hombre ha creado. Según Bonatti (2010), el éxito en la decisión no está en la eliminación de la intuición, sino en la eliminación de los sesgos y prejuicios que impiden la percepción correcta de la realidad. Es necesario entonces que el directivo sepa distinguir en la información que obtiene, qué es información real y qué son prejuicios y sesgos.

Según un estudio realizado en el año 2003, por la revista *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, sobre el sesgo en la toma de decisiones por parte de los

directivos, mediante la realización de 3 estudios empíricos se concluye que, a pesar de que el decisor conoce los elementos informativos que distorsionan la valoración de los resultados de la gestión de los trabajadores, toma sus decisiones basándose en estos criterios, porque el levantar procesos eficaces de valoración, contempla el empleo de recursos y tiempo de los cuales no dispone (Chinander, K. R., y Schweitzer, M. E. (2003).

Es importante señalar que, a pesar del avance que ha tenido la tecnología, en relación a la obtención y procesamiento de la información, esta no logra reemplazar las operaciones cerebrales propias del sentimiento, la intuición y la experiencia, convirtiendo a los sistemas de información gerencial, en simples instrumentos cuantitativos, más no son elementos determinantes al momento de afrontar las decisiones. Sin embargo, los estudiosos del tema, han tratado de modelar a lo largo de estos años, el comportamiento del ser humano al momento de decidir y es lo que se expone a continuación como modelos de decisión.

#### Modelos de toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso más importante dentro de la organización y es una de las grandes preocupaciones para la disciplina de la administración y para el ejercicio profesional, donde se plantean interrogantes como: ¿se debe permitir la participación de los integrantes de la organización en la toma de decisiones? ¿Qué tan objetivo debe ser el proceso de toma de decisiones?, ¿existen mejores decisiones que otras? (Zapata, A., Murillo, G., Martínez J., Hernán C., Salas, J., Ávila, H. y Caicedo, A., 2011, p.179)

Drucker (citado en Madrigal, 2009) afirma que “el directivo habituado a adoptar o tomar decisiones efectivas, sabe que no parte de un hecho, sino que se parte de una opinión que no es más que una hipótesis, y, como tal, una cosa sin valor, a menos que se le contraste con la realidad” (p. 113). Lo que sugiere que el directivo, a través de la información que recoge de su entorno (otros directivos, subordinados, clientes externos, proveedores, análisis

de datos, medios de comunicación, o valoraciones propias en función de sus creencias o apreciaciones) formula un criterio subjetivo que tendrá que valorar para decidir.

La teoría de las organizaciones ha planteado como respuesta al desafío de la decisión, diversos modelos basados en análisis cuantitativos y cualitativos, diferenciando las decisiones que se toman de forma individual de las decisiones que se toman en grupo. El accionar individual o grupal estará determinado por el tiempo que se dispone para la decisión, el riesgo, las alternativas y el nivel de importancia. Así como también las decisiones presentan distintos niveles de certeza e incertidumbre que dependen directamente de la cantidad y calidad de información existente al momento de decidir (Zapata, A., Murillo, G., Martínez J., Hernán C., Salas, J., Ávila, H. y Caicedo, A., 2011). A continuación, se revisan algunos de esos modelos.

Existen varios modelos que explican el comportamiento del ser humano al momento de elegir, algunos de los cuales tienen más de 50 años de existencia. A continuación, se hace un breve recorrido por algunos de estos:

- Modelo de la “racionalidad económica”. - Basado en la teoría de la utilidad subjetiva, parte de dos supuestos: El primero, que el individuo elige en función de maximizar siempre su beneficio y, el segundo, que esa búsqueda de la maximización es siempre ordenada y lógica. Quienes critican este modelo, se basan el argumento de que este comportamiento podría ser posible únicamente si todos los individuos tuvieran los mismos valores intrínsecos.
- Modelo de la “racionalidad limitada”. - Se basa en la lógica de que los individuos, aunque pretendan encontrar la decisión óptima, no la pueden obtener por la limitación que tiene el ser humano para procesar la información existente y predecir todas las consecuencias, por lo tanto, termina aceptando la decisión que más les satisface.

Según Gómez (2010), quien plantea este modelo (Herbert Simon), propone el reemplazo del modelo clásico de la racionalidad económica, con un modelo que explique el proceso de la toma de decisiones basado en los preceptos lógicos de la psicología cognitiva. Según el autor “el marco de referencia, está determinado por las necesidades y las metas del decisor, así como por su sistema de percepción, que es – según Simon – una función de las fuentes de información y de la capacidad de cálculo y conocimiento del decisor”. (Gómez, 2010, p.20)

- Modelo de “Bolsa de basura”. – Modelo planteado por Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen en el año de 1972, basado en la simulación computarizada, que permite el análisis de escenarios resultantes de la entrada y salida de los actores del proceso decisorio, así como del tiempo del que se dispone para la decisión, bajo escenarios anárquicos.

- Modelo de Racionalidad Política. - Planteado por Lindblom en 1965, introduce la idea de cómo se toman las decisiones en la realidad, partiendo de la crítica al modelo económico, sugiere como herramienta práctica el argumento del “deber ser” bajo formulaciones ideales.

- Modelo Organizacional. – Que propone la supremacía de los intereses de la organización sobre los intereses individuales, bajo lo cual las decisiones se interiorizan como lo mejor para todos en lugar de lo mejor para cada uno.

- Modelo de Kepner y Tregoe. - Data de 1970 y desarrolla un proceso sistémico para el análisis de los riesgos y el aprovechamiento de las potencialidades, aumentando así el pensamiento reflexivo y crítico. Contempla 4 instancias en el análisis de la información: 1. El análisis de la situación; 2. El análisis de problemas; 3. El análisis de decisiones; y, 4. El análisis de problemas potenciales.

- Modelo de Vroom y Yetton. – Es un modelo de carácter normativo desarrollado en la década del 70, que propone una serie de principios conductuales a ser aplicados en el comportamiento de líder, los cuales contribuyen a facilitar la labor de toma de decisiones por parte del directivo. Lo valioso de este modelo es la contribución al análisis posterior de las situaciones en las que un gerente debe decidir solo o en grupo y que comportamiento debe adoptar.

- Modelo de Mintzberg, Raisinghani y Theoret. – Desarrollado en 1976, se concentra en el estudio del proceso que atraviesa el decisor para escoger entre las alternativas existentes. Partiendo de la definición clara de los objetivos que persigue la organización, propone cinco fases dentro del proceso: 1. La identificación (reconocimiento del problema, crisis, oportunidades); 2. Desarrollo (donde se establecen las posibles alternativas de solución); 3. El juicio (la elección que el decisor hace en su mente); 4. La negociación (donde se escogen entre los puntos de vista y propuestas de los intervinientes buscando el beneficio de todos); y, 5. El análisis (fase en la que se verifica los resultados mediante evaluaciones técnicas) (Zapata, A., Murillo, G., Martínez J., Hernán C., Salas, J., Ávila, H. y Caicedo, A., 2011.

En esta descripción se puede notar que los primeros modelos partieron de teorías económicas de racionalidad, que sirvieron posteriormente para la réplica, por medio de la cual se fueron incorporando nuevos elementos distintos a la razón humana, como, por ejemplo: las emociones, el tiempo, la anarquía, los objetivos, los procedimientos y el ordenamiento de la información. En definitiva, conforme ha avanzado el debate científico sobre la importancia de la decisión y su lógica, han ido apareciendo nuevos argumentos válidos que permiten un acercamiento hacia la verdad del comportamiento humano.

Según la Real Academia Española “decidir” es “formar juicio resolutorio sobre algo dudoso o contestable” y al interior de una organización, quien se encarga de realizar esta tarea

es el directivo. “La toma de decisiones diferencia al directivo del que no lo es” (Puchol, 2003). A pesar de que en los últimos tiempos se hable del fin de las jerarquías, “siempre será necesaria la presencia del decisor. Sin decisor no se resuelve nada” (Drucker, 2002). Por lo tanto, es importante citar como parte de este marco teórico las habilidades directivas que debe poseer el ejecutivo para afrontar la toma de decisiones.

### **Habilidades Directivas para la toma de decisiones**

Para Madrigal (2009), “La primera cualidad y aptitud que debe tener un directivo para tomar decisiones es ser apto, es decir, tener los conocimientos mínimos indispensables sobre lo que va a decidir. Esta cualidad se resume en cuatro aspectos: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas” (p. 122)

Según Gómez (2010), “Ya no es suficiente que el gerente sea una persona instruida, ahora también importan las aptitudes individuales con respecto a si le gustan la presión y la firmeza cuando las situaciones son duras y confusas, como capta mejor la información, si leyendo, hablando, o mirando gráficos y números”. (p.265)

Es decir, el directivo tiene que conjugar como parte de sus competencias, las habilidades técnicas y las habilidades sociales y comunicacionales, no solo enfocadas al tema de toma de decisiones, sino también a su gestión integral al frente de la organización. Muchas de las escuelas de negocios, se concentran en la formación de ejecutivos capacitados en el uso de herramientas técnicas para la dirección, pero pocas son las carreras que logran integrar las cualidades humanas en el directivo.

Huerta (2014), en relación a las actitudes que debe poseer el directivo para la toma de decisiones, señala tres momentos donde debe poner en práctica sus habilidades. Estos momentos son:

- Al escuchar a los demás: Practicar la paciencia, exponer el propio punto de vista de forma racional y comprensible, estar abierto a las consultas de los demás y ofrecer la posibilidad para que los demás se expresen.
- Para minimizar riesgos: Tiene que ver con tomar en cuenta todas las posibilidades, analizar a fondo las alternativas, evaluar y comprobar las probabilidades y mantener un margen de flexibilidad para aplicar los programas de solución.
- Para cubrir todos los temas: Implica considerar todos los temas de manera objetiva, enfocarse en los temas de forma racional y no solo emocional e identificar los temas o situaciones que se repiten. (p. 316)

Si bien es cierto, todas las decisiones involucran actitudes y sentimientos, estas terminan teniendo un efecto matemático susceptible de ser medido cuantitativamente, por lo tanto, el lenguaje matemático es también un elemento necesario para la toma de decisiones, puesto que además le otorga al análisis y presentación de resultados un carácter universal, posible de ser entendido o interpretado en cualquier parte. Según Hegel (citado en Madrigal, 2009), “las matemáticas desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones, y están apoyadas en el método científico para abordar o solucionar problemas” (Madrigal, 2009, p.124)

### **La intuición en la era de la información**

Como se podría pensar, el tomar decisiones ahora, puede ser más fácil que antes, esto porque se dispone con mayor facilidad de inmensas cantidades de información y de conocimiento que antes no existían. Según Haas (2007), “Esto no es cierto. Más bien, la base de información accesible se presenta un tanto densa, difícil y cambiante tanto por las fronteras entre las partes en las cadena de valor como por la velocidad de cambio en el mercado”

(p.210). Citando a Drucker, la autora señala que debido a que los eventos cambian muy rápidamente, una decisión puede ser obsoleta aún antes de que se ponga en acción.

Entonces, en esta era, donde la velocidad con la que se obtiene y procesa la información es cada día más rápida, el rol de la intuición, el sentido común y el buen criterio son más imprescindibles que antes. Haas, señala que aunque antes el acceso a la información era más limitado, el escenario era menos cambiante. Textualmente dice:

121

Los retos de la administración actual están exacerbados por la creciente desconcertante transformación del paisaje económico y social. Olvídate de lo predecible. Olvídate de la longevidad. Para hacer que las cosas sucedan, la administración tiene que avanzar y tener valentía para tomar riesgos. Más allá de eso, la cultura de la organización tiene que apoyar la sensata toma de riesgos. (Haas, 2007, p.210)

En definitiva, a lo que hace referencia la autora es a los desafíos que tiene la administración a partir de la toma de decisiones, donde los escenarios, sobre todo el económico están cambiando constantemente. La adaptación o exclusión de las empresas del mercado, va a depender entonces de las correctas decisiones que se tomen y de los riesgos en los que se incurran.

Más adelante, la misma autora, citando a Drucker, en relación a la actitud del directivo ante la decisión señala lo siguiente:

(...) los altos ejecutivos no deben pasar la mayor parte de su tiempo tomando decisiones, por el contrario, deben pasar muy poco tiempo haciéndolo. El énfasis debe ponerse en asegurarse que el tiempo, la información y la concentración para tomar decisiones correctas (...). La administración debe mantenerse informada de sobre los resultados de la acción y saber cuándo abandonar una decisión. (Haas, 2007, p. 212)

Drucker sin duda es un visionario al señalar que, así como es importante la información para la toma de la decisión, de la misma forma la información del análisis de los resultados es fundamental para el sostenimiento o el abandono de la decisión. Es decir, se reconoce la posibilidad de rectificar ante una decisión y aunque el camino sea difícil, ninguna decisión es para siempre.

El mismo autor en otro texto señala que: “en los Estados Unidos, salvo en las fuerzas militares, nuestras nuevas capacidades de información, no han tenido prácticamente ningún impacto en la manera de manejar los negocios. En lo que sí ha sido enorme el impacto es en la manera de manejar las operaciones” (Drucker, 2002, p.80).

Cuando apareció la computadora hace ya más de 50 años, pocos fueron los que reconocieron el impacto que tendría esta herramienta para la gestión administrativa. Sin embargo, aunque son ya varias décadas de evidencia del avance en cuanto a las capacidades de procesamiento, almacenamiento, rapidez, ningún software puede interpretar sentimientos o ideas en el ser humano, por lo tanto, tampoco reemplazar a los procesos mentales de la intuición y el sentido común.

### **Los estilos de liderazgo y las decisiones**

Bass (citado en Rodríguez, 2007), reconoce esencialmente tres estilos de liderazgo: 1. El liderazgo transformacional, donde el líder guía a sus seguidores y los inspira mediante desafíos y una motivación tendiente al desarrollo personal. 2. El liderazgo transaccional, donde como su nombre lo dice, se presentan relaciones de negociación entre el líder y el subordinado para la consecución de beneficios esperados, y, 3. El liderazgo “laissez faire”, caracterizado donde el líder deja que sus subordinados sean los que tomen las decisiones.

De la exposición breve de esta teoría, se puede analizar, por ejemplo, que las decisiones del líder transformacional serán en apego a sus creencias personales. Por lo general

este tipo de líder se auto considera el ejemplo a seguir, por lo tanto, no puede demostrar debilidad, insuficiencia o dependencia hacia los demás, y su estilo para tomar decisiones será poco participativo casi individual, guiado por la intuición, antes que por la información.

El líder transaccional por su parte, esperará por ejemplo recompensas ante sus decisiones, será mucho más analítico, medido, considerará la opinión de los demás, siempre y cuando esta le aporte en algo a su análisis. Un ejemplo de decisiones de este tipo se puede evidenciar en los procesos comerciales. Los gerentes de ventas o comerciales se guían por la lógica del beneficio, cuánto van a ganar con tal o cual operación y bajo esta misma lógica dirige a sus subordinados.

Finalmente, el liderazgo “laissez faire” llevado a cabo por el líder democrático, a quien prácticamente no le interesa asumir como propias sus decisiones, tomará en cuenta la opinión de todos antes de decidir, o a su vez, dejará que sean sus subordinados los que tomen las decisiones. La posición de este líder ante la intuición, es de confianza plena.

### **Las herramientas para la toma de decisiones**

Existen varios tipos de herramientas para la toma de decisiones, muchas apoyadas en metodologías, otras de naturaleza cuantitativa. La elección de la misma va a depender de la significancia de la decisión, los recursos con los que se cuente y el tiempo del que se disponga. A continuación, se revisará algunas de estas, expuestas en el texto “Teorías contemporáneas de la Organización y el Management” de los autores: Zapata, A., Murillo, G., Martínez J., Hernán C., Salas, J., Ávila, H. y Caicedo, A. Las herramientas son:

- Técnica Nominal de Grupo: Propuesta por primera vez en 1968, se usa para la recolección de información en las fases iniciales de identificación de los problemas, donde los participantes luego de generar ideas, confluyen en una idea final del grupo. Es considerada una herramienta para fomentar la creatividad y la participación.

- Lluvia de Ideas: Desarrollada en 1939, propone que la cantidad de ideas (mientras más sean, mejor) aporta a la identificación de la mejor. Sin importar que tan fuera de lugar se encuentren, la combinación de ideas puede hacer surgir nuevas formas de afrontar una decisión.

- Los árboles de decisión: Desarrollados a partir de la década de los años sesenta, se usan cuando la cantidad de datos sean extensos y complejos, donde el orden de jerarquías de las decisiones opera desde la lógica de la aceptación o no aceptación de una opción, luego de la cual se deriva una nueva alternativa. De allí su representación en forma de árbol.

- Las técnicas Electra: Se la conoce como una herramienta multi criterio, donde el decisor selecciona entre varias opciones heterogéneas, la que considera correcta. El objetivo del instrumento es establecer superioridades de las opciones y se usa principalmente en situaciones donde las alternativas son difíciles de reconocer.

- El Método Científico para la toma de decisiones: Se le atribuye a Sir Francis Bacon, hace más de 100 años, ser el primero en describir el método científico para la toma de decisiones, que surgió como una herramienta para la investigación de las ciencias físicas y luego terminó siendo usado por casi la mayoría de disciplinas. A continuación, se mencionan los pasos descritos en este método: (1) La observación: Que consiste en formular el problema y descomponerlo en variables; (2) Definir el problema: Donde se proponen explicaciones y se contrastan con la experiencia; (3) Hipótesis: Paso donde se derivan las consecuencias de estas suposiciones; (4) Experimentación: Donde se eligen los instrumentos no metodológicos para realizar la investigación; (5) Comprobación: Estancia donde se someten a prueba los instrumentos escogidos; (6) Generalización: Que es la obtención de los datos que se buscan mediante la contrastación empírica; (7) Teoría: Consiste en analizar e

interpretar los datos recogidos; (8) Ley: Fase final donde se estima la validez de los resultados obtenidos y se determinan su ámbito de aplicación. (Madrigal, 2009, p.115)

### **Discusión**

La hipótesis que pretende revelar la preferencia del directivo decisor por la intuición y la experiencia, sobre el análisis de datos al momento de decidir, no es nueva, su discusión viene desde la década de los 70 a través de los estudios de Simon y posteriormente Mintzberg. Los dos autores concluyen similarmente en que, tanto la intuición y la experiencia, como el análisis de datos e información cuantitativa, son procesos mentales complementarios al momento de tomar decisiones.

Se puede concluir también que existe un desarrollo teórico importante en relación a la toma de decisiones como problema dentro de la administración, lo que ha permitido la construcción de modelos teóricos y herramientas cuantitativas para facilitar y entender el proceso mental de la decisión.

En el estudio de las habilidades directivas, la capacidad de decidir adecuadamente, se considera como la habilidad que define propiamente al directivo. Quien tiene que poseer además cualidades tanto formales como humanas para ejercer su rol de decisor de manera eficiente. La destreza matemática, su capacidad de escucha, su inteligencia emocional, repercuten en la claridad con la cual el directivo actuará frente al desafío de la decisión.

A partir del pensamiento de Drucker también se puede concluir que, en realidad la disponibilidad de información, que ahora es más ágil y abundante, no ha cambiado en nada la manera bajo la cual se hacen los negocios en el mundo y que más bien ese universo de conocimiento refuerza la necesidad de contar con el instinto y sentido común al momento de elegir, ya que a la velocidad con la que se producen los cambios en el entorno de los negocios,

las decisiones no pueden ser lentas, porque podrían quedar obsoletas antes de que se pongan en práctica.

Está claro además que el estilo de liderazgo presente en el directivo también influye en la manera de tomar sus decisiones. Líderes más autoritarios y ejemplares, no consideran la información y el análisis más que la intuición. Líderes democráticos están más abiertos al uso de la información.

En definitiva, el estudio de las decisiones y sus determinantes, abre un sinnúmero de posibilidades de investigación, que van incluso más allá del comportamiento del directivo, sus habilidades o sus efectos para la organización. La decisión es también materia de estudio para la psicología y la neurología. Sin embargo, de su tratamiento, de su definición y de su lógica dependerá completamente el éxito de la gestión de las organizaciones.

### Lista de referencias

- Bonatti, P. (2007). Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones.
- Chinander, K. R., & Schweitzer, M. E. (2003). The input bias: The misuse of input information in judgments of outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), 243-253.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Gestión y política pública*, 20(2), 247-290.
- Drucker, P. (2002), *La Gerencia en la sociedad futura*, Grupo Norma, Bogotá.
- Gómez, J. (2010), *Las claves de una organización eficiente*, Editorial Biblos, Buenos Aires.
- Hass, E. (2007), *Enseñanzas de Peter Drucker*, Mc Graw Hill Interamericana, México.
- Huerta, J. (2014), *Desarrollo de habilidades directivas*, Pearson, México.
- Jauli, I., Reig, E., Soto, E., (2002) *Toma de decisiones y control emocional*, Compañía Editorial Continental, México.
- Madrigal, B. (2009), *Habilidades Directivas*, Mc Graw Hill, México.
- Mintzberg, H. (1991), *Mintzberg y la Dirección*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Price Waterhouse Cooper, (2015) *Capitalising on the art & science in decision making*, *The Economist*.
- Puchol, L. (2003), *El Libro de las habilidades directivas*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.

Simón, V. M. (1997). La participación emocional en la toma de decisiones. *Psicothema*, 9(2), 365-376.

Zapata, A., Murillo, G., Martínez J., Hernán C., Salas, J., Ávila, H. y Caicedo, A. (2011). *Teorías contemporáneas de la organización y del manegement*; Ecoe Ediciones, Bogotá.