



# 10

## Caracterización de patrones de toma de decisiones en directivos

Characterization of decision-making patterns in managers

Yaima Blanco García<sup>1\*</sup>, <https://orcid.org/0000-0001-9009-2516>  
Helena Moros Fernández<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-4374-3421>  
<sup>1</sup> Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, Cuba

\*Autor para la correspondencia: [yblanco@psico.uh.cu](mailto:yblanco@psico.uh.cu)

### RESUMEN

**Objetivo:** Caracterizar los patrones de toma de decisiones en directivos que laboran en una organización de servicios.

**Métodos y técnicas:** Se utiliza un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación del Cuestionario de Melbourne DMQ II, el cual identifica cuatro patrones de toma de decisiones, por tanto, una vez aplicado se puede conocer de cada directivo el patrón desde el que funciona en el proceso de toma de decisiones. Además, la observación.

**Principales resultados:** Ante el estrés que genera tomar una decisión, los directivos tienden a reaccionar inicialmente aplazando el proceso de decidir. Se presenta también como patrón en los directivos el de Transferencia, que constituye otra manifestación de evitación o escape ante el conflicto de decisión. El patrón menos desarrollado es la vigilancia; ello da pautas que muestran, generalmente, un bajo nivel de optimismo respecto a encontrar una solución y a creer que tienen el tiempo suficiente para buscar, sistemáticamente, la información relevante y evaluarla razonadamente.

**Conclusiones:** Se evidencia la necesidad de continuar trabajando con el tema dada la importancia para la actividad directiva, así como insistir en la capacitación para revertir el patrón de aplazamiento, el cual obstaculiza la solución de problemas existentes.

**Palabras clave:** toma de decisiones, patrones de toma de decisiones, directivos.

### ABSTRACT

**Objective:** Characterize the decision-making patterns of managers who work in a service organization.

**Methods and techniques:** A quantitative approach is used, through the application of the Melbourne Questionnaire DMQ II, which identifies four decision-making patterns; therefore, once applied, each manager can know the pattern from which they operate in the decision-making process. Also, the observation.

**Main results:** Given the stress generated by making a decision, managers tend to initially react by postponing the decision process. Transference is also presented as a pattern in managers, which constitutes another manifestation of avoidance or escape from decision conflict. The least developed pattern is vigilance, which gives indications that they generally show a low level of optimism regarding finding a solution and believing that they have enough time to systematically search for relevant information and evaluate it rationally.

**Conclusions:** the need to continue working on the issue is evident given its importance for management activity, as well as insisting on training to reverse the pattern of postponement, which hinders the solution of existing problems.

**Keywords:** decision-making, decision-making patterns, managers.



## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las ciencias sociales, una temática de investigación recurrente es la relacionada con el comportamiento humano dentro de las organizaciones, donde el rol de los directivos asume la mayor valencia como tomadores de decisiones, en contextos caracterizados por la alta complejidad, el dinamismo y la incertidumbre. En múltiples áreas del conocimiento (Psicología, Economía, Sociología, Ciencias Políticas, Informática, Ingeniería Industrial, entre otras), se ha incursionado en la temática por parte de autores como: Barzaga, Vélez, Nevárez y Arroyo, 2019; Torres, Barrientos y Quintana, 2021; Vega-Valero, Hernández-Toledano, García-Arreola, Nava-Quiroz y Ruíz-Méndez, 2019, entre otros.

Justamente, estas características movilizan a las personas implicadas en las organizaciones laborales hacia la búsqueda de filosofías, estrategias, técnicas y herramientas novedosas, para incrementar el éxito organizacional; siendo así, sus acciones se dirigen a garantizar una adecuada gestión.

La comprensión del proceso, en que los directivos toman decisiones, es mediante la identificación de los estilos habituales de comportamiento (patrones), el cual se refiere a la manera en que estos seleccionan y procesan la información, lo que conlleva un carácter estable.

“Las organizaciones laborales del siglo XXI, por tanto, deben ser centros de innovación y aprendizaje, con estructuras de dirección lineales y descentralizadas, visiones estratégicas y competitivas, grandes flujos informacionales y proyectos de desarrollo de impacto socioeconómico” (Vásquez, 2020, p.15). Estas características se asocian a una adecuada actividad decisoria, cuyos beneficios se relacionan con la creación de capacidades de sostenibilidad y competitividad en las empresas, tanto a nivel interno como externo.

El proceso de toma de decisiones constituye una herramienta fundamental, que incide en la creación de objetivos, planes, indicadores y demás estrategias que coadyuvan a que una empresa sea eficaz y efectiva en su direccionamiento y gestión. La aplicación de los postulados y métodos en la toma de decisiones contribuye a generar un aprendizaje organizacional, a la solución de problemas y se ajusta al proceso de acción para alcanzar los valores y la apertura a los procesos de mejora continua. Con estos antecedentes es que el presente artículo tiene como objetivo caracterizar los patrones de toma de decisiones en directivos que laboran en una organización de servicios.





## DESARROLLO

### Sustentos teóricos de la investigación

En el proceso decisorio es frecuente encontrar situaciones de incertidumbre y riesgo, lo que implica escoger entre una pluralidad de opciones que pueden conducir a diferentes consecuencias, positivas o negativas (Camaran & Mirabal, 2017).

Según el diccionario de *Ultimate Business de Cambridge*, una decisión es definida como: una elección que se hace sobre algo después de pensar en varias posibilidades (Cambridge University Press, 2017). Según Barzaga *et al.* (2019), los inicios de la temática surgen enfatizando en los componentes y principales características del proceso de decisión y su comportamiento en las organizaciones.

En los enfoques sobre el tema se identifican tres elementos interesantes para la toma de decisiones: el abordaje del mismo como proceso, la elección de curso de acción y por último, la solución de problemas o situaciones de oportunidad (Rodríguez-Cruz & Pinto, 2018).

Dicho en otros términos tomar una decisión implica elegir el mejor curso de acción o alternativa basándose en la información que se tiene en ese momento. La toma de decisiones, es por tanto "...el proceso para especificar la naturaleza de un problema y la oportunidad de poder seleccionar entre las alternativas disponibles para resolverlo" (Vásquez, 2020).

En este proceso, los decisores asumen un rol protagónico, el cual varía en función del nivel de complejidad de la situación que se presente (Barzaga *et al.*, 2019). Rodríguez-Cruz y Pinto (2018) plantean que la toma de decisiones (TD) se convierte en una temática significativa para la alta gerencia de las organizaciones y, en general, para todos los implicados en la administración de las mismas, puesto que es el proceso que posibilita percibir, adecuadamente, lo que acontece en el ambiente externo e interno.

Por ejemplo, diseñar cursos de acción para alcanzar ventajas competitivas y crear las condiciones organizacionales necesarias, para implementar estos cursos de acción de forma rápida con la adecuada gestión de recursos institucionales. Por otro lado, ante situaciones cotidianas las decisiones son analizadas, directamente, por los trabajadores, los departamentos y sus jefes intermedios.

Según diferentes autores, Barzaga *et al.*, 2019; Torres, *et al.*, 2021; Zanatta, 2021, el proceso decisorio debe ser de elaboración simple; aplicable, tanto para grupos como para individuos, natural a la intuición y al pensamiento general, que aliente a la transacción y la formación de consensos, que no requiera de demasiada especialización para dominarlo y comunicarlo y que sea fácil de examinar.





Desde diferentes enfoques, se comparten las etapas por las que transcurre el proceso de toma de decisiones (Bolaños, 2021), las cuales serían:

- Identificación del problema y búsqueda de información: es importante reconocer el problema o situación. A partir de ahí, se eligen los criterios a seguir para su resolución.
- Propuesta de soluciones o alternativas: en este paso hay que recopilar todas las alternativas que sean aplicables y de utilidad. La experiencia o el consejo de expertos en la temática pueden ser de gran ayuda.
- **Evaluación:** con todas las propuestas, hay que analizar cada una de ellas, ponderarlas y realizar análisis de las posibles consecuencias que se desprenden de ellas.
- **Elección de la alternativa más adecuada teniendo en cuenta los niveles de riesgo:** se discriminan, en primer lugar, las que más se alejen de las necesidades u objetivos o las que mayor riesgo impliquen, hasta encontrar la que se considere más acertada.

Una etapa importante, tomada la decisión, es la implementación de la solución o alternativa cuando se comunica a las personas o empresas afectadas. Esto requiere de un proceso de planificación y organización previo. La última etapa debe ser el seguimiento que se refiere al análisis de los resultados; encontrar la solución del problema inicial, sería el ejemplo de éxito más significativo, sin que esto suponga la aparición de otros. De ser así, la alternativa elegida podría aplicarse a otros conflictos similares; en caso contrario, nos otorgaría información para evitar cometer errores en el futuro.

Luego de analizar las principales aproximaciones teóricas, las autoras asumen que la TD implica la elección de una alternativa, ya sea la más "satisfactoria" o la más "útil". Además, que es un proceso que involucra varias etapas, que sigue el curso del pensamiento lógico, por lo que, posee un carácter eminentemente cognitivo, que está, sin dudas, influenciado por un componente dinámico.

Apoyan estas ideas Ganga y Navarrete, 2013; Pérez, 2019 quienes reconocen tres clases de factores que influyen en el proceso de toma de decisiones: el contexto, el tipo de tarea o situación/problema y las características del decisor.

Enfoque para el estudio de la toma de decisiones en las organizaciones laborales: Modelo de Janis y Mann

Arévalo y Estrada (2017) plantean que la proliferación de investigaciones teóricas y empíricas relacionadas con este tópico ha impactado de forma positiva en la conformación de un grupo de referentes teóricos-conceptuales, dentro de las cuales se observan procedimientos, modelos,





técnicas, herramientas, sistemas y otras variables organizacionales específicas que impactan en los procesos de decisión.

De acuerdo con esto en el campo de las teorías de TD, desde hace algunas décadas, se reconoce la existencia de dos grandes vertientes: el enfoque normativo y el descriptivo (Aguiar, 2004). Este último resulta el enclave para las investigaciones de la Psicología Social y Organizacional, las cuales intentan explicar el proceso de TD en contextos de incertidumbre; así como en medios dinámicos, con alternativas confusas y un elevado grado de estrés (Hristov, Camilli, & Mechelli, 2022).

Según Kahneman (2019) en el estudio de la temática se ha enfatizado en el papel que juegan los procesos cognitivos, emocionales y motivacionales, los que imponen limitaciones a la acción del sujeto racional. Desde esta perspectiva se ubica El Modelo de Conflicto de Decisión (*Conflict Model of Decision Making*) postulado por Janis y Mann (1977). El mismo constituye un referente en nuestros días (Brito & Díaz, 2016), el cual plantea que tomar decisiones implica un conflicto intrapersonal, generador de estrés, lo que conlleva a dudas y vacilaciones, aplazamientos e intentos de evitación del problema, lo que se deriva en los patrones posteriormente desarrollados por ellos.

El posicionamiento de las autoras del artículo, es considerar que el aporte del modelo radica en la descripción de "...cómo, cuándo y por qué el estrés psicológico generado por el Conflicto de Decisión impone limitaciones a la racionalidad de las decisiones de una persona en su vida personal y laboral" (Luna & Laca, 2014, p. 49).

Así mismo, este modelo, sugiere marcos de trabajo para la TD en medios complejos, como el control aéreo y es empleado para analizar la relación entre la TD y la resolución de conflictos (Hristov *et al.*, 2022).

En el presente trabajo se considera el modelo útil para el estudio de TD en directivos, porque se relacionan los Patrones de Toma de Decisiones (*Decision Coping Patterns*) y la Autoconfianza como Tomador de Decisiones (*Self-esteem as a Decision Maker*), ambos, constructos centrales del modelo de Janis y Mann (1977).

Según Torres, *et al.* (2021) un eje central en el paradigma de estrés de decisión, lo constituyen dos factores: la preocupación por pérdidas objetivas y el otro, por pérdidas subjetivas. En el decisor convergen intensos deseos de erradicar la problemática lo más rápido posible tomando una decisión precipitada (cierre prematuro del problema) con deseos similares de evitación o al menos aplazamiento de cualquier decisión (estancamiento del problema).





Esta preocupación por las pérdidas provoca que la persona en primera instancia se resista a decidir y se cuestione si verdaderamente resulta necesario que las cosas permanezcan como están (patrón de inercia no conflictiva). En cambio, si el decisor se percata de que las cosas tienden a agravarse si no se aplican cambios, examinará si resulta muy riesgoso usar el curso de acción más accesible (patrón de cambio no conflictivo) (Camaran & Mirabal, 2017).

Por otro lado, si la situación tiende a agravarse al no instrumentarse cambios, entonces la persona entrará en un conflicto de decisión. Este conflicto se refiere a "...tendencias opuestas y simultáneas en el individuo a aceptar y rechazar, al mismo tiempo, un determinado curso de acción" (Janis & Mann, 1977, p. 46).

El modelo de Janis y Mann (1977) se sustenta en el principio que plantea que las personas tienden a actuar de modo estable a la hora de tomar decisiones, lo que implica que se establezcan ciertos patrones en su comportamiento, los cuales actúan de predictores de comportamientos futuros ante la presencia de un conflicto de decisión. El modelo proyecta que, para solucionar este conflicto, el sujeto puede asumir alguno de los patrones de toma de decisiones siguientes:

- a) **Vigilancia:** cuando el sujeto es optimista respecto a encontrar una solución y cree que tiene el tiempo suficiente para buscar sistemáticamente la información relevante y evaluarla razonadamente.
- b) **Hipervigilancia:** cuando el individuo cree que es posible encontrar una solución, pero piensa que el tiempo de que dispone es insuficiente de modo que, en un estado próximo al pánico, busca frenéticamente información de manera desordenada y se ve presa de altos niveles de estrés.
- c) **Evitación defensiva** (aplazamiento): cuando el individuo es pesimista respecto de encontrar una solución e intenta escapar del conflicto, evitando tomar una decisión, ya sea posponiéndola (aplazamiento o procrastinación), transfiriéndola o racionalizando la alternativa más accesible.

Una vez que se desarrolló teóricamente el concepto de patrones de toma de decisiones sustentado en el Modelo de Conflicto de Decisión, se desarrolla por Mann (citado en Torres *et al.*, 2021) el Cuestionario Flinders DMQ, con el objetivo de contar con un instrumento que posibilitara evaluar el constructo.

Este posteriormente es revisado por Mann, Burnett, Radford y Ford (citado en Torres *et al.*, 2021) los que realizan variados análisis de ecuaciones estructurales al instrumento inicial con la finalidad de perfeccionarlo estadísticamente. Como resultado se obtiene el Cuestionario





Melbourne sobre Toma de Decisiones (DMQ-II), el cual es utilizado en la presente investigación. Los índices de confiabilidad alfa de Cronbach fueron de .80, .74, .87 y .81 para las escalas de Vigilancia, Hipervigilancia, Transferencia y Aplazamiento.

### **Proceder metodológico**

Se utilizó un enfoque cuantitativo, la intencionalidad de la investigación es caracterizar los patrones de toma de decisiones en los directivos de la organización objeto de estudio; de manera que busca conocer o capturar la realidad del fenómeno estudiado. Para ello, se aplicó un cuestionario en el que predominan las preguntas cerradas.

Respecto al diseño, es no experimental, pues de acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) no se manipulan las variables y se miden los fenómenos tal como se dan en el contexto en que se lleva a cabo la investigación. Además, es transversal de tipo descriptivo-exploratorio, debido a que la recolección de datos ocurre en un solo momento.

La investigación surge como demanda de la propia institución, y el nombre se reserva para evitar dilemas éticos. La muestra está integrada por los ocho directivos miembros del consejo de dirección de la organización estudiada. De ellos la mayoría son hombres (62.5%). En relación con la edad, el 50% se encuentra entre los 40 y 50 años. En cuanto a la experiencia en el puesto, el 62.5% tiene más de 10 años desempeñando el puesto de dirección.

Las variables y dimensiones utilizadas fueron:

Toma de decisiones: es el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción (Torres, *et al.*, 2021).

Patrones de toma de decisiones: actitudes expresadas en conductas, llevadas a cabo por las personas al momento de tomar decisiones (vigilancia, hipervigilancia y evitación defensiva) (Janis & Mann, 1977).

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Melbourne DMQ II sobre toma de decisiones: se compone de 31 reactivos cada uno de los cuales describe actitudes o conductas llevadas a cabo al momento de tomar decisiones. Se solicita al participante que lea cada reactivo y seleccione la opción que más corresponda con su forma de actuar en el ejercicio de sus funciones (siempre, a veces o nunca). Para calificar el cuestionario se suman los puntajes de cada escala o bien se obtiene la media aritmética de cada una de ellas. Esta última opción será la utilizada en el presente análisis.

Además, fue utilizada la observación participante: empleada en varios momentos durante la familiarización con la organización, como acercamiento a una mejor comprensión de la actividad





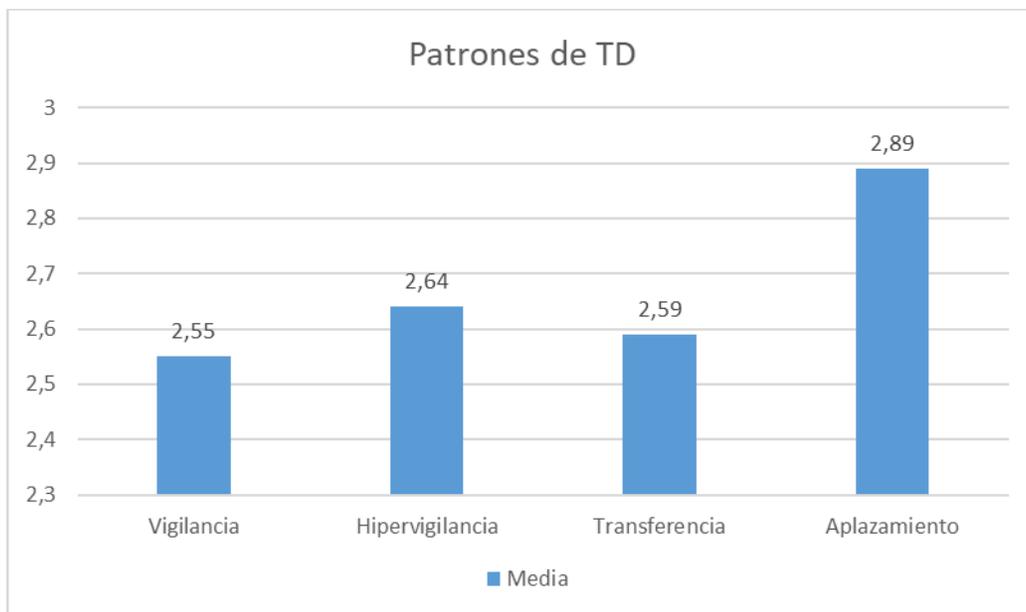
laboral desarrollada y en el transcurso de la aplicación de las técnicas e instrumentos psicológicos.

Los pasos utilizados para la recogida, procesamiento y el análisis de los datos fueron: solicitud previa de autorización de los directivos de la organización con colaboración voluntaria. Luego se explicó el objetivo del estudio y se les invitó a contestar con sinceridad, garantizándoles la absoluta confidencialidad de la información y su uso para fines exclusivamente científicos.

Los datos que se obtuvieron fueron procesados en el paquete estadístico computarizado *Statistical Package for the Social Sciences 22* (SPSS por sus siglas en inglés), mientras para el procesamiento cualitativo se realiza el análisis de contenido de las respuestas de los sujetos.

### Caracterización de los patrones de TD

Tal y como muestra la Fig. 1 existe una mayor tendencia de los directivos al aplazamiento como patrón de TD (media 2.89), lo cual significa que ante el conflicto que representa tomar una decisión, manifiestan conductas de evitación defensiva, mostrando una actitud pesimista respecto a encontrar una solución, de manera que pueden posponerla en el tiempo.



Fuente: Elaboración propia

**Fig. 1** Patrones de toma de decisiones en los directivos

Se observa una propensión a actitudes de hipervigilancia (media 2.64), ello da indicios de que los sujetos de la muestra consideran que es posible encontrar una solución, pero piensan que el





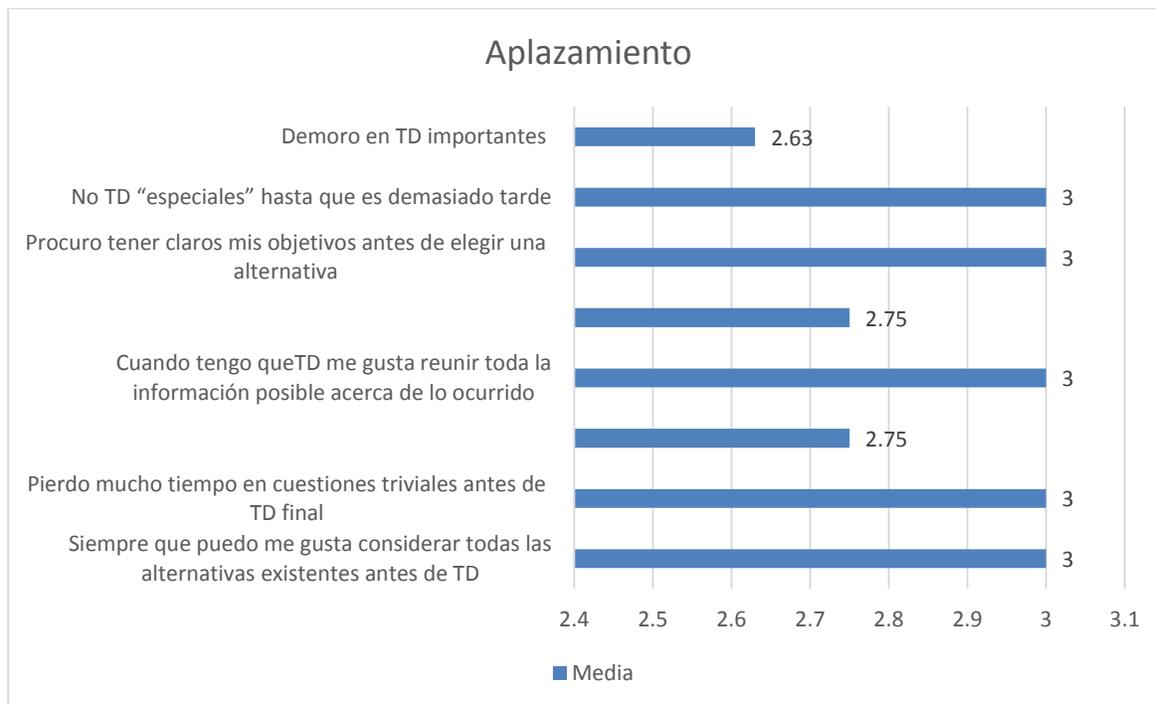
tiempo que disponen es insuficiente, de modo que se busca información de manera desordenada y con altos niveles de estrés. Se evidencia el patrón de transferencia (media 2.59),

ello representa que cuando los individuos se encuentran frente a un conflicto de TD pueden transferir la actividad decisoria a otra persona o racionalizar la alternativa más accesible.

### Consideraciones sobre los resultados obtenidos en los patrones

A partir de los resultados encontrados en la dimensión aplazamiento o procrastinación se evidencia en la Fig. 2, que los sujetos expresan en su comportamiento elementos tales como: perder mucho tiempo en cuestiones triviales antes de tomar la decisión final y no tomar decisiones "especiales" hasta que es demasiado tarde (ítems 9 y 26, medias 3). Como se puede apreciar, constituyen mecanismos defensivos de evitación, que denota pesimismo respecto a encontrar una solución, posponiendo el proceso decisorio temporalmente.

Sin embargo, resulta interesante los aspectos positivos resultantes en este patrón, tales como: prefieren reunir toda la información posible acerca de lo ocurrido, procuran tener claridad sobre los objetivos antes de elegir una alternativa y optan por considerar (en situaciones y contextos diferentes) todas las alternativas existentes antes de tomar una decisión (ítems 14, 19 y 3 respectivamente, medias 3), resultado que coincide con lo obtenido por Pérez (2019).



Fuente: Elaboración propia

**Fig. 2** Caracterización del Aplazamiento como patrones de toma de decisiones

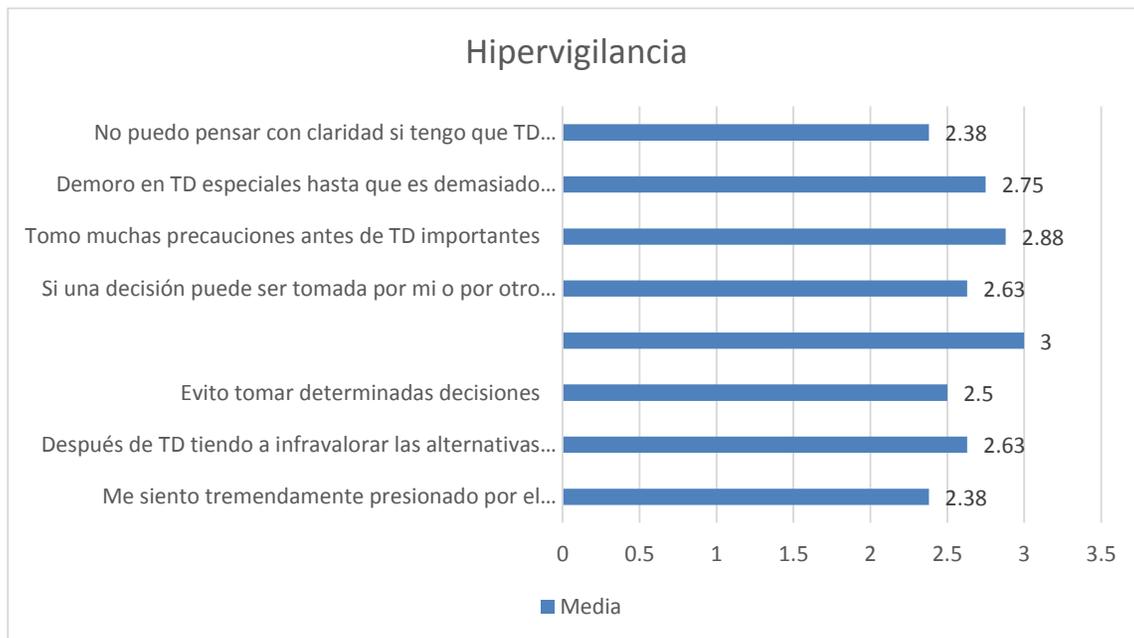




En cuanto al patrón hipervigilancia (ver Fig. 3) se aprecia una propensión a olvidar o no valorar de forma adecuada la información importante acerca de las posibles alternativas de selección (ítem 20, media 3), esto ilustra que el estrés psicológico generado por el Conflicto de decisión (según Janis & Mann, 1977) impone limitaciones a la racionalidad de las decisiones. Los sujetos manifiestan que antes de tomar una decisión importante, analizan, con precaución, aquellas alternativas de menor riesgo (media 2.88).

Asimismo, se constata que demoran en tomar decisiones "especiales", hasta que es demasiado tarde (ítem 27, media 2.75). Ello evidencia la preocupación por pérdidas objetivas y subjetivas que implica el estrés de decisión. Esta preocupación por las pérdidas provoca resistencia y demora al decidir en la elección de la alternativa más apropiada.

En este sentido enfatizamos que, en ocasiones, este tipo de respuesta alude al denominado patrón de inercia no conflictiva, referido a la consideración de que las cosas permanezcan como están, en caso de que no existan pérdidas.



Fuente: Elaboración propia

**Fig. 3** Caracterización de Hipervigilancia como patrones de toma de decisiones

Los resultados obtenidos arrojan que después de tomar una decisión tienden a infravalorar las alternativas que no eligen (ítem 13, media 2.63). Ello indica que, los sujetos emplean como mecanismo de defensa la racionalización, para convencerse de que eligieron la alternativa acertada. En el mismo nivel prefieren que las decisiones sean tomadas por otras personas, lo



que ratifica el patrón de transferencia como predominante en la muestra, evitando el estrés psicológico que implica tomar una decisión (ítem 22, medias 2.63).

Como se hace notar en los resultados, con menor incidencia, se visualiza que se sienten presionados por el tiempo cuando tienen que tomar una decisión en un momento clave; y que les resulta difícil pensar con claridad cuando hay que tomar decisiones con presión de tiempo (ítems 1 y 31 respectivamente, medias 2.38). Estos elementos tienen aspectos favorables y desfavorables, ya que siempre que sea posible pensar sin presión, contribuye a una decisión satisfactoria.

El patrón vigilancia, resulta ser el más deprimido en la muestra estudiada, caracterizado por la externalidad inherente a todas las situaciones que se presentan: culpar a otros por las decisiones inadecuadas (ítem 8, media 3), no identificar las causas reales que influyen en que la decisión sea inadecuada y la pobre reflexión e impulsividad ante la situación objeto de análisis (ítem 6, media 2.88). Todo ello impacta, negativamente, al proceso decisorio, pues no toma en cuenta la información, factores y recursos cognitivos necesarios para seleccionar la mejor alternativa.

Luego de analizadas las particularidades y generalidades de los patrones de TD de los directivos, se integran resultados. Ante el estrés que genera tomar una decisión, los directivos tienden a reaccionar inicialmente aplazando el proceso de decidir (Procrastinación). Estas evidencias coinciden con las reveladas por Luna y Laca (2014) en su estudio y por Cordoba (2020), donde este fue el patrón más representativo de su muestra.

Se presenta también como patrón en los directivos el de Transferencia, que constituye otra manifestación de evitación o escape ante el conflicto de decisión (transfiriendo la responsabilidad de decidir a otra persona o racionalizando la alternativa más accesible), fundamentalmente, cuando poseen una actitud pesimista respecto a encontrar una solución. Este patrón también puede estar asociado con la percepción de determinada legitimidad o jurisdicción, sobre los asuntos involucrados en la decisión. Como señala Camaran y Mirabal (2017), los factores organizacionales (cultura organizacional, normas, leyes o reglas de la institución, jerarquía, entre otros) pueden mediar e incluso limitar el proceso decisorio.

En concordancia con los resultados, el patrón menos desarrollado es la vigilancia, ello da pautas de que muestran, generalmente, un bajo nivel de optimismo respecto a encontrar una solución y a creer que tienen el tiempo suficiente para buscar, sistemáticamente, la información relevante y evaluarla razonadamente, lo que se enlaza con el primer patrón.





## CONCLUSIONES

1. El patrón característico de la muestra estudiada es el aplazamiento, resultado de una actitud pesimista para la evaluación de las alternativas. Ello obstaculiza la elección adecuada y conduce a un escape del conflicto evitando la decisión.
2. Se aprecia en los resultados la relevancia de la percepción del tiempo que poseen los sujetos, de ahí emerge la hipervigilancia y el aplazamiento como patrones, lo que refuerza el rol protagónico de la cognición en la TD. Así mismo, la autoconfianza mediatiza el análisis de las alternativas, búsqueda de información, ponderación de riesgos y TD contextualizada temporalmente.
3. Existe coherencia entre los intereses que evalúan los patrones de TD, lo que permite afirmar que el instrumento utilizado aporta datos de interés para el estudio de la TD.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 8(1), 139-160. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/39392585> Teoría de la decisión e incertidumbre y modelos normativos y descriptivos
- Arévalo, J., & Estrada, H. (2017). La toma de decisiones. Una revisión del tema. En R. A. Prieto & J. García (eds.). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial* (pp.249-278). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Alexander-Rojas-10/publication/332827020\\_GERENCIA\\_DE\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_UN\\_ENFOQUE\\_EMPRESARIAL/links/5d35a2804585153e5916c339/GERENCIA-DE-LAS-ORGANIZACIONES-UN-ENFOQUE-EMPRESARIAL.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alexander-Rojas-10/publication/332827020_GERENCIA_DE_LAS_ORGANIZACIONES_UN_ENFOQUE_EMPRESARIAL/links/5d35a2804585153e5916c339/GERENCIA-DE-LAS-ORGANIZACIONES-UN-ENFOQUE-EMPRESARIAL.pdf)
- Barzaga, O., Vélez, H. J. J., Nevárez, J. V. H., & Arroyo, M. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 120-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059953010/html/>
- Bolaños, J. P. (2021). *Internacionalización progresiva de empresas exportadoras: El rol de la toma de decisiones, la formación de rutinas y la búsqueda y elección de alternativas* (Tesis de pregrado, Universidad del Pacífico, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima, Perú). Recuperado de





[https://www.researchgate.net/publication/353224660\\_Internacionalizacion\\_progresiva\\_de\\_empresas\\_exportadoras\\_el\\_rol\\_de\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones\\_la\\_formacion\\_de\\_rutinas\\_y\\_la\\_búsqueda\\_y\\_eleccion\\_de\\_alternativas](https://www.researchgate.net/publication/353224660_Internacionalizacion_progresiva_de_empresas_exportadoras_el_rol_de_la_toma_de_decisiones_la_formacion_de_rutinas_y_la_búsqueda_y_eleccion_de_alternativas)

- Brito, K. L & Díaz, G. A. (2017). Relación entre Confianza Organizacional y Toma de Decisiones en empleados de una empresa del Sector de La Madera, Región de la Araucanía, Chile. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 14(2), 227-241. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430956>
- Camaran, M. L. & Mirabal, A. (2017). La visión directiva en la toma de decisiones bajo el enfoque de la teoría cognitiva de la organización. *Ciencia y sociedad*, 42(4), 11-28. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/870/87054128002/html/>
- Cambridge University Press. (2017). *Ultimate Business* de Cambridge Dictionary. Recuperado de <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/ultimate>
- Cordoba, S. N. (2020). *Procrastinación y Transferencia en la Toma de Decisiones de Adolescentes Embarazadas y No embarazadas* (Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia). Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3ee0b245-c886-4192-9790-e9fb103e1224/content>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Recuperado de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hristov, I., Camilli, R., & Mechelli, A. (2022) Cognitive biases in implementing a performance management system: behavioral strategy for supporting managers' decision-making processes. *Management Research Review*, 45 (9), 1110-1136. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-11-2021-0777/full/html>
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making. A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1978-00284-000>
- Kahneman, D. (2019). *Pensar rápido, pensar despacio*. Recuperado de <https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2019/01/doctrina47315.pdf>





- Luna, A. C., & Laca, F. A. (2014). Patrones de toma de decisiones y autoconfianza en adolescentes bachilleres. *Revista de Psicología*, 32(1), 39-65. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000100002&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000100002&script=sci_abstract)
- Pérez, A. M. (2019). Descripción del proceso de toma de decisión, del fondo para la innovación y competitividad (FIC). *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Jujuy*, (56), 87-112. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1668-81042019000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-81042019000200004&lng=es&nrm=iso)
- Rodríguez-Cruz, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30 (1), 51-64. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Torres, M., Barrientos, I., & Quintana, J. C. (2021). Módulo del sistema informático gestión de incidencias sobre la toma de decisiones. *Ciencias de la Información*, 52(1), 11-17. ISSN: 1606-4925. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/351366065\\_Modulo\\_del\\_sistema\\_informatico\\_gestion\\_de\\_incidencias\\_para\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones](https://www.researchgate.net/publication/351366065_Modulo_del_sistema_informatico_gestion_de_incidencias_para_la_toma_de_decisiones)
- Vásquez, D. M. (2020). *La inteligencia organizacional en la toma de decisiones de la gerencia del talento humano* (tesis de grado, Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7890/1/885152-2020-I-GTH.pdf>
- Vega-Valero, C., Hernández-Toledano, R., García-Arreola, O., Nava-Quiroz, C., & Ruíz-Méndez, D. (2019). Escala de habilidades de solución de problemas en directivos: Desarrollo y validación. *EVALUAR*, 19(3), 68–85. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/339461479\\_Escala\\_de\\_habilidades\\_de\\_Solucion\\_de\\_Problemas\\_en\\_Directivos\\_Development\\_and\\_validation](https://www.researchgate.net/publication/339461479_Escala_de_habilidades_de_Solucion_de_Problemas_en_Directivos_Development_and_validation)
- Zanatta, M. (20 de octubre de 2021). *Las 8 etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa* [Mensaje en el blog caption Inteligencia empresarial]. Recuperado de <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>





### **Declaración de contribuciones de los autores:**

Yaima Blanco García: conceptualización y sistematización de ideas. Formulación de objetivos, fundamentos teóricos y metodológicos del tema de expuesto. Recopilación de datos; aplicación de técnicas estadísticas para analizar o sintetizar datos de estudio; conclusiones. Redacción del manuscrito original, preparación, creación y presentación del trabajo. Edición del manuscrito original.

Helena Moros Fernández: conceptualización y sistematización de ideas. Formulación de objetivos, fundamentos teóricos y metodológicos del tema de expuesto. Redacción de conclusiones. Redacción del manuscrito original, preparación, creación y presentación del trabajo. Edición del manuscrito original.

### **Declaración de conflictos de interés y conflictos éticos:**

Las autoras declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen: ni plagios; ni conflictos de interés; ni éticos.

