

# Toma de decisiones: Una competencia colateral

Por:  
Andrés González Duperly<sup>1</sup>

*“No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles,  
pero son difíciles porque no nos atrevemos a hacerlas”.*  
Séneca

La velocidad del crecimiento exponencial de las tecnologías de la información, la gestión del conocimiento, la inteligencia de negocios —entre otros desarrollos que evitan el riesgo de naufragar en las corrientes de la competencia—, inducen al Dirigente-Líder a tomar las mejores decisiones en diferentes ámbitos; a elegir con criterio; a sopesarlas con cautela.

Las decisiones, como los faros, son guías que orientan las estrategias de supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones. Como los navíos en aguas de sostenibilidad, éstas comprometen al Dirigente-Líder con su vida intelectual, emocional y volitiva. Las decisiones, como las olas, propician las transformaciones y como la brújula, son responsables de asegurar la estabilidad y sinergias desde el crecimiento personal y profesional las que, desde el liderazgo transformacional en sus dimensiones se vislumbran.

También, la toma de decisiones desde la lente financiera, comercial, productiva, organizacional, *etc.* facilita a la alta dirección de cualquier sistema productivo a mantener el navío en rumbo, contrarrestando las borrascas en los problemas que siempre se presentan. Así también, las decisiones oportunas permiten realizar la travesía hacia los destinos, con ilusión de prosperidad en las utilidades. Hace que la aventura sea positiva a pesar de los cambios, de tormentas en las incertidumbres, que de por sí, como los barcos en la marea, en su constante movimiento, requieren anclajes en las soluciones.

Al aproximarnos a esta competencia y vislumbrar sus enormes alcances, la toma de decisiones invita a reflexionar sobre los mejores cursos de acción; a ponderar consecuencias en los planes de contingencia. Desde ellas, es que la/el Dirigente-Líder evita la imprevisión para llevar al navío a buenos muelles.

En el día a día “con los mil y un asuntos por atender”, los actos de dirigir y liderar, en alta proporción claman decisiones individuales, sencillas, logístico-operativas. Otras, requieren de insumos colegidos, en equipo; son decisiones complejas, como las estratégico-tácticas

---

<sup>1</sup> Tomado del libro: Páez, González, et al., (2012). *Diez competencias del dirigente-líder: un marco conceptual desde el enfoque del Liderazgo Transformacional*. Págs. 213-237.

para generar valor y confrontar la competencia, el motor del crecimiento económico. Por su naturaleza, estas decisiones son intrincadas por cuanto, con frecuencia, se toman en espacios-tiempo o en circunstancias de incertidumbre, en escenarios de riesgo; se imponen; es en tales espacios cuando las decisiones más importantes se vuelven urgentes y requieren de un enfoque reactivo *versus* un inicio proactivo sobre las mismas.

Independientemente de si las decisiones son ponderadas por los análisis matemáticos que se requieren realizar para calcular los riesgos lo más acertadamente posible o si, por el contrario, son decisiones heurísticas —intuitivas, por ensayo y error—, cualquiera que fuere su naturaleza en sus intrincados y complejos procesos intelectivos y emocionales, éstas por lo general ameritan de análisis cualitativos y cuantitativos. De cualquier forma, las decisiones, como sugerimos arriba, son el epicentro de todo cambio, fortuito o pre-visto. En cualquier evento, es necesaria la creatividad para solucionar los problemas desde tantas perspectivas como probabilidades de éxito hay.

En este espacio construiremos el conocimiento sobre los factores fundamentales que entran en juego en los procesos de la toma de decisión. Nos aproximaremos a la Teoría de la Decisión, la quilla que nos permite comprender la naturaleza de esta competencia la que, mediante enfoques y modelos fundamentados en revisiones bibliográficas arrojan luz desde la transdisciplinariedad<sup>2</sup>. Nos referimos a esta competencia con base en sus alcances desde las prácticas investigativas tradicionales que incluyen: las teorías descriptiva, normativa y prescriptiva aplicables a este campo.

Identificaremos y brindaremos algunas explicaciones breves y pertinentes sobre los procesos en veinticuatro teorías prácticas (seleccionadas) aplicables al *pre*, *el durante* y *el post* de la toma de decisiones; éstas son universales y relevantes a cualquier campo o tipología decisoria, a nivel organizacional o individual.

Durante el recorrido haremos referencia a las teorías y a las herramientas que orientan esta competencia y las que están a su servicio. Reconocemos la importancia del concepto de riesgo al identificar modelos matemáticos en algunas técnicas cuantitativas universales aplicables a los escenarios de incertidumbre. Así también, identificamos las técnicas heurísticas o cualitativas en búsqueda de certezas. Entrevemos que, en el proceso de la toma de decisión resulta imperativo considerar la intención, las formas de razonar, la intuición, la voluntad y la motivación al entrever las técnicas pertinentes a los estadios organizacionales.

Discurrir sobre esta competencia “implica teorizar sobre las actividades humanas” (Hansson, 2005, p. 4) cuya esencia es la libertad (el poder de la elección) que el/la Dirigente-Líder

---

<sup>2</sup> campo de conocimientos y principios fundamentales estructurados más allá de toda disciplina única y, por lo tanto, se refiere a aquellos constructos o teorías que atraviesa a todas y es por consiguiente, meta-disciplinar (Roso, 2004).

ejerce para seleccionar uno o más posibles cursos acción. Así como el decisor tiene como epicentro la libertad de elegir, consideramos que discernir es como el compás que orienta los rumbos pre-seleccionados; decisiones que, con voluntad resolutive en ellas se persevera hasta resolver con ética las dificultades en los desafíos.

## **10.1. Marco Conceptual**

Decidir implica resolver. Proveniente de la voz latina, *decidĕre* supone “cortar”, es decir, remediar algún tipo de dificultad —lo que admite ejercer un juicio sobre “algo dudoso o contestable”— (Real Academia de la Lengua, 2008). Tal circunstancia se elimina cuando se toma una determinación; cuando se elige sobre alguna ocurrencia, bien sea del día a día o frente a un problema de envergadura desde lo organizacional o individual.

Independientemente de la causa o el nivel decisorio, el acto de decidir consiste en realizar un corte en el movimiento de las cosas; “dejar de lado” —por aquello de su prefijo “de”, que indica separación— y del verbo ‘caedĕre’ que significa “pegar”, “cortar”, “romper”. (Corominas-Pascual, 1991). Cabe agregar que el concepto “decidir” también está relacionado con la palabra ‘crisis’, del griego Krisis, y ésta, del verbo Krinein, que a su vez quiere decir “separar”. Desde los antecedentes etimológicos inferimos que, decidir es, de por sí, un acto de valor.

### **10.1.1 La Teoría de la Decisión: temática transdisciplinaria y procesos**

Las ciencias de la filosofía, las matemáticas, economía, estadística y en ella, la probabilística, la psicología, entre otras, le dan sentido a la Teoría de la Decisión. Como una consecuencia de las ciencias, particularmente desde la epistemología es cuando surgen diversas disciplinas y de éstas, teorías y técnicas que resultan útiles para la vida real en cualquier escenario decisorio. En la praxis, tales constructos son útiles para manejar las diferentes categorías del conocimiento en situaciones problemáticas que requieren toma de decisiones, las que Alexander (1975, p. 365) estructura en: “certeza: como conocimiento determinístico; riesgo: conocimiento probabilístico-completo; incertidumbre: conocimiento probabilístico-parcial; ignorancia: ausente de conocimiento probabilístico”.

En la evolución de las ciencias y disciplinas conexas que se relacionan con la Teoría de la Decisión y que corresponden a los múltiples enfoques aplicables a la toma de decisiones, contamos con la teoría de juegos, teoría de sistemas en la cibernética, el pensamiento sistémico, operaciones de investigación, prospectiva, *etc.* en y desde las modelaciones y las simulaciones con el soporte de las inteligencias artificiales en las tecnologías sistémicas. Más adelante, identificamos algunos modelos relevantes para comprender el alcance de los mismos al interior de esta competencia y sus connotaciones desde las ciencias en la transdisciplinaria que un/una Dirigente-Líder necesita en sus áreas de responsabilidad a nivel organizacional.

Cuando la literatura se refiere a que la toma de decisiones es un proceso, éste se puede comprender como una serie de acciones continuas y sistemáticas dirigidas para lograr un propósito específico (INCONTEC / SGC/ISO 9000, 1999). Desde nuestro referente, tal proceso en el ámbito organizacional se origina a partir de una situación-problema que requiere definición desde sus causas; el segundo paso consiste en seleccionar la viabilidad de las posibles opciones frente a la identificación y la formulación de los objetivos y las metas que se requieren para resolver la situación-problema. El siguiente paso, nos lleva a seleccionar los mejores cursos de acción en las categorizaciones, por grupos de las opciones más viables. Paso seguido, se identifica la mejor alternativa (una sola) con sus pros y contras y el proceso prosigue con la formulación del plan de acción, socialización e implantación y control de la misma, así:



Elaboración propia, (2009) Gerintegral para FAE/UEC.

Complementariamente a los procesos cualitativos aplicables a la toma de decisiones, consideramos pertinente reflexionar sobre la ley de la causalidad en las aplicaciones en cada uno de los procesos. En su esencia, la ley establece que "... si algo existe, tiene una causa; y si es un efecto, debe tener un antecedente ..." (Sproul 1994, p. 172). ¿Y no son las causas las que propician las transformaciones?; ellas son el motivo para resolver dificultades o bien, aprovechar las oportunidades al decidir qué, cómo y cuándo, hacer sobre posibles cursos de acción, máxime cuando desde lo que es intelectual, racional, se busca, desde el liderazgo transformacional, el cambio. El que Senge (1994) considera *profundo* a nivel humano, tecnológico, organizacional *etc.* Por tanto, es gracias a las mismísimas decisiones, que éstos ocurren frente a lo que se considera importante para un/una Dirigente-Líder en el "saber

cómo es que se *deberían* tomar las decisiones, desde la teoría normativa” y así, cómo es que se decide en el mundo real desde la teoría descriptiva, (Hansson, 2005, p. 7), temas que abordamos desde este enmarque conceptual, a continuación.

### 10.1.2. Evolución de las Teorías de la Decisión

En aras de comprender las caracterizaciones en el marco de la Teoría de la Decisión que atañen a esta competencia, cabe aclarar que este campo del conocimiento ha desarrollado sus propios constructos a partir de las ciencias, disciplinas, técnicas, modelos y herramientas que la nutren en su complejidad y sus enormes alcances y aplicaciones. Desde el francés Condorcet con sus tres etapas, ([1793] 1847), Dewey ([1910], 1978) con sus cinco fases, hasta Simon (1960) con su estructura trilogica, la que sintetizamos más adelante, la evolución investigativa de este campo en sus saberes, todos están concertados por observaciones, axiomas y postulados universales, gracias a las contribuciones de numerosas pesquisas que le dan cuerpo a esta disciplina al servicio de tantas ciencias y disciplinas.

A continuación, explicamos los fundamentos de la Teoría Descriptiva aplicada a lo que el decisor *hace o* lo que *ha realizado* durante sus tomas de decisión (Lenis y Mann, 1977). Así, la Teoría Normativa se sustenta en lo que el decisor *debe hacer* (Luce, R.D. y von Winterfeldt, 1994). Por último, la Teoría Prescriptiva trabaja con lo que el decisor *debe hacer y hace* al tomar decisiones, por lo tanto, une las dos anteriores (Dillon, 1997).

#### 10.1.2.1 Teoría Descriptiva en la toma de decisiones:

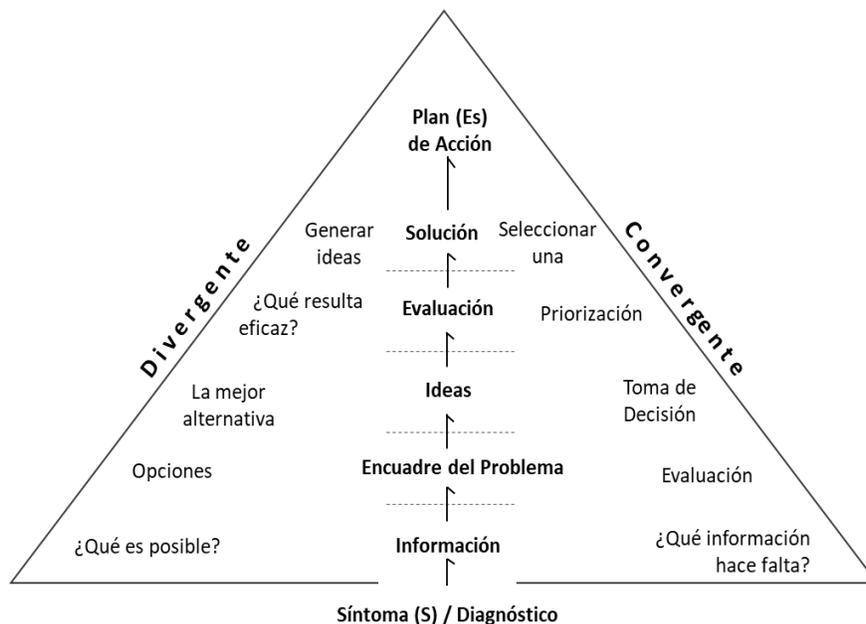
La premisa de la sentencia ‘blanco o negro’ aplica en este tipo de investigaciones al interior de la Teoría de la Decisión: cuando el decisor sabe cómo es que está la situación, en vez de, cómo es que debería estar. Con base en las investigaciones la teoría descriptiva se fundamenta en, valga la redundancia, describir de la manera más precisa posible el o los comportamientos actuales en el proceso por parte del decisor y define cómo es que las personas toman sus decisiones (Shrode & Brown, 2008). Considera la decisión como un evento singular.

Festinger (1957, 1964) plantea gracias a sus investigaciones fecundas desde experimentos empíricos rigurosos, que la toma de decisiones es un proceso. Por él perfilamos los fundamentos de la toma de decisiones con base en las metodologías descriptivas sobre, por ejemplo, la *Disonancia Cognitiva* la que, en su esencia consiste en la necesidad de reducir la incomodidad de la disonancia, v.g, el sentimiento de tensión cuando simultáneamente tenemos dos pensamientos conflictivos y resulta imperativo decidir (1957) y sus temas conexos, por ejemplo, al interior de la resolución de conflictos, esencial en la toma de decisiones. Sus aportes también resultan valiosos sobre la post-decisión.

Al interior de la teoría descriptiva aplicable a esta competencia, Herbert Simon (1960) sugiere un modelo basado en tres procesos, así: *Inteligencia*: cuando el decisor identifica la necesidad de tomar una decisión o, lo que Simon llama, ‘buscar el entorno’; *Diseño*: cuando el decisor requiere investigar y definir la magnitud y el encuadre del problema e identificar las posibles opciones; y *Elección*: que implica seleccionar el mejor curso de acción, desde lo alterno al interior de las posibles mejores opciones.

Es evidente que, desde cada uno de los tres procesos de Simon se pueden alcanzar estadios de mayor complejidad por considerar que, cada uno en sí mismo requiere de decisiones adicionales. Por ejemplo, el proceso de diseño puede requerir de más creatividad y así, de cada uno pueden surgir dudas, retos o nuevos problemas, de carácter divergente. Los problemas divergentes se ponderan con información objetiva mediante procesos de pensamiento creativo; invitan a identificar una o más soluciones y por eliminación, seleccionar la más apropiada de manera diferenciada. Por el contrario, los convergentes son aquellos en los que es posible *una* solución, la mejor en el criterio de lo que es correcto hacer o no; (Shumacher, 1977).

En el siguiente esquema interrelacionamos los procesos básicos desde problemas divergentes y convergentes y desde un eje central identificamos los procesos aplicables a la teoría descriptiva y normativa, (punto 10.1.2.2. a continuación).



Elaboración propia, (2009) Gerintegral para FAE/UEC.

Al interior de la competencia resaltamos que uno de los temas centrales en la toma de decisiones en el ámbito investigativo-descriptivo se basa en el modelo de la *Racionalidad*

*Limitada* (Simon, 1955), en el que, como los decisores no siempre cuentan con la habilidad y los recursos para llegar a soluciones óptimas, éstos aplican su raciocinio después de simplificar las opciones disponibles sobre los problemas (divergentes). La *Racionalidad Limitada* establece que todo comportamiento intencional está sujeto a limitaciones intelectuales, entre otras. Por tanto, el decisor en este aspecto de la teoría, es un ‘satisfactor’ —persona que busca una solución grata en vez de una solución óptima desde el enfoque heurístico— (Gigerenzer, 2002).

#### 10.1.2.2. Teoría Normativa en la toma de decisiones

La teoría normativa-investigativa aplicable a la competencia se fundamenta en un enfoque filosófico y a su vez, práctico. Por un lado, requiere que el/la Dirigente-Líder esté muy bien informado; que analice la situación para organizar, identificar opciones (en las divergencias de una situación-problema), en las múltiples posibilidades por identificar, para elegir el mejor curso de acción; la mejor alternativa y determinar cómo es que deben estar las cosas.

La normatividad en las decisiones conlleva a considerar las responsabilidades éticas por parte del Dirigente-Líder, así como los lineamientos para la solución óptima de las situaciones-problema. Intenta describir el comportamiento o la conducta deseada por parte del decisor —a quien le resultará útil conocer y saber utilizar las herramientas disponibles para facilitarse la toma de las decisiones—. Las investigaciones en este ámbito se aplican a las gerencias, a los/las Dirigentes-Líderes quienes se basan en la experiencia y en las consideraciones serenas, pensadas en sus causas y efectos.

La estrategia de las decisiones al interior de esta teoría está un tanto prejuiciada, porque a este nivel, el Dirigente-Líder vislumbra un horizonte en el largo plazo; y como el futuro es difícil de anticipar y es principalmente cualitativo, éste tiende a interpretarse subjetivamente. El objetivo por parte de los decisores desde la teoría se orienta más a dar ‘manejo’ a la incertidumbre según el entorno en que se encuentra el individuo o la empresa frente a las dinámicas de cambio.

#### 10.1.2.3. Teoría Prescriptiva en la toma de decisiones

Este tipo de investigaciones trabaja con el “qué puede” y con “el qué debería hacer” un decisor para comprender y vislumbrar una situación. Igualmente debe poder satisfacer sus propios intereses —los motivadores que en primer lugar lo estimulan a tomar una decisión—. El enfoque orienta las decisiones desde lo prescriptivo y le apunta a sus diferentes modelos, los que se fundamentan a partir de lo descriptivo y normativo. Veamos por qué.

¿Lo ‘prescriptivo’ denota inflexibilidad? al tratar con diversos enfoques metodológicos. No obstante, los lineamientos prescriptivos se expresan con un alto grado de precisión; son las

‘alertas’ que facilitan la toma de decisiones en función de los planes de acción para lograr el cambio o los resultados esperados —bien al interior de la organización desde lo estratégico-táctico o desde los equipos auto-gestionados en las competencias sobre orientación al logro, entre otras, y que nos acompañan en estas páginas —

Desde la operatividad de las cosas, en lo productivo, resumimos que los lineamientos del enfoque prescriptivo al interior de la competencia son las pautas que le permiten a un Dirigente-Líder tomar acciones integradoras al considerar los propósitos de los demás subsistemas que componen a la organización; son acciones relevantes con un alto sentido de significado, medidas de transición en los cambios; son decisiones “vivas” que sirven para dirigir el logro de los objetivos del sistema.

De tal manera, lo que es prescriptivo al interior de las investigaciones aplicables a la toma de decisiones responde a las referidas ‘listas de chequeo’ en aras de determinar dónde es que se encuentra un plan, un programa, proyecto o sub-proyecto en función de los avances del tiempo, ejecuciones presupuestales, nivel de costos, responsabilidades y tareas por parte de los co-equiperos / colaboradores; también se pondera el progreso alcanzado en términos de distancias por recorrer en los espacios de tiempo, amenazas anticipadas, contingencias, retrasos y riesgos, relaciones internas y externas (proveedores, patrocinadores y *stakeholders*), y valuaciones sobre la importancia o/y urgencia de los procesos y variables que definen un plan de acción en las decisiones.

### 10.1.3. Causales para la acción decisoria *pre, durante y post* la decisión

#### 10.1.3.1. *Pre decisión*

Las investigaciones que sustentan las diferentes teorías descriptiva, normativa y prescriptiva, y que resultan relevantes y alimentan la Teoría de la Decisión consideran las explicaciones sobre lo que suele ocurrir con el decisor desde la lente psico-social antes de tomar una decisión. Por tanto, para comprender los alcances de la competencia, es menester familiarizarnos con algunas de las teorías sobre las causas que suscitan determinados procesos de pensamiento y que conllevan a tomar las decisiones. Las particularidades de cada una las presentamos de manera sucinta cuya raigambre de este tipo de investigaciones aplicadas proviene de Straker (2008)<sup>3</sup> y otros de sus colegas en las ramificaciones que esta competencia ofrece.

---

<sup>3</sup> Compilación con información generosa y práctica que presenta diversos enlaces de las teorías sobresalientes sobre ‘cómo piensan y deciden las personas’. Se refiere el Modelo SIFT-3M e incluye referencias sinópticas de los métodos aplicables a varios campos, disciplinas en las ciencias humanas con fundamentos y soportes bibliográficos. El autor y su equipo interdisciplinario trabaja con una plataforma en [www.fuerte\\_estable.com](http://www.fuerte_estable.com) en <http://changingminds.org>.

En síntesis, las siguientes nueve teorías son imprescindibles para comprender lo que ocurre en el interior emocional, afectivo y social en el fuero interno de la naturaleza humana que incide en toma de decisiones. Incluyen:

*Disonancia cognitiva* (Festinger, 1957; Festinger y Carlsmith, 1959); necesidad de reducir la incomodidad de la disonancia, v.g., el sentimiento de tensión cuando simultáneamente tenemos dos pensamientos conflictivos y resulta imperativo decidir.

*Teoría de la consistencia* (Heider, 1958 y Festinger, 1957); búsqueda de *confort* según nuestros valores y actitudes en las alineaciones internas y externas. Descontento cuando queremos consistencia frente a nuestras expectativas y evitar contradicciones desde las normas sociales, lo que facilita la toma de decisiones. Una manera de lograr consistencia es negar o ignorar, buscar excusas, entre otras, como la auto-persuasión. Por ejemplo, cuando se promete algo y la persona no cumple, esto la hace sentir incómoda.

*Compromiso* (Knox y Inkster, 1968); sentir obligación de cumplir, privadamente o con nuestros congéneres, obliga a dar seguimiento para cumplir por temor moral frente a la dignidad propia o por rechazo social, o bien, por amenaza desde la Disonancia cognitiva. La decisión es obligante cuando es pública y no se cambiará de parecer con facilidad.

*Efecto de certeza* (Tversky y Kahneman, 1974, 1981 y 1983); cuando un resultado es certero y por circunstancias se hace menos probable que lo que se ha anticipado ocurra, el impacto es mayor que cuando la consecuencia era meramente probable. La ‘pseudo-efecto certeza’ ocurre cuando la certeza es mera percepción, ilusión. En vez de ofrecer cuatro por el precio de tres, ofrecer uno gratis cuando se compren tres. El precio cero tiene más certeza.

*Sesgo de apoyo seleccionado* (Mather, Shafir, & Johnson, 2000; Mather & Johnson, 2000); tendencia a distorsionar el recuerdo de la decisión para que, lo que elegiremos, aparente ser lo mejor, lo óptimo. Al seleccionar y ponderar opciones asignamos más peso a los atributos positivos que a los negativos (o *viceversa*), en aras de sentirnos ‘bien’ sobre la decisión a tomar.

*Sesgo de Confirmación* (Snyder y Cantor, 1979; Fischhoff, y Beyth-Marom, 1983; Klayman, & Ha, 1987); buscar reafirmación con otros sobre la decisión tomada para evitar factores que puedan contradecir la decisión o la hipótesis que la sustentó en primera instancia; la alternativa es hacerle frente a la disonancia de estar equivocado. También se le conoce como ‘Test de Estrategia Positiva’.

*Principio de Escasez* (Brehm, 1956); anticipamos remordimiento, luego, lo que se desea es la escasez. En la necesidad de controlar nuestro mundo, la capacidad de elegir es una libertad importante. Si algo es escaso, anticipamos un posible remordimiento, so pena de no haberlo

adquirido, así que lo deseamos más. Tal deseo aumenta cuando pensamos que alguien más lo obtendrá y, por ende, se ‘ganaría’ posición social frente a lo que “hubiésemos obtenido”.

*Efecto de costo inmerso* (Arkes y Blumer, 1985); estar reacio a salir de una situación por el esfuerzo invertido y, por ende, dificultad de tomar una decisión por la pérdida que ésta representa. La disonancia potencial de aceptar que hemos cometido un error actúa para mantenernos ciegos en la fe de que algo cambiará.

*Racionalidad Limitada* (Simon, 1956); contar con opciones sensibles es sabernos racionales; por no tener cómo comprenderlo todo y entre el mar de las fragmentaciones de la vida, aún así, debemos tomar decisiones entre muchas limitaciones; no siempre las consideramos con atención y de la manera más racional. Herbert Simon, padre de la teoría, demuestra que la estructura de la mente con la que operamos y sus limitaciones, no siempre permite que tomemos las decisiones correctas entre tantas opciones, ni seleccionamos la mejor alternativa.

Las anteriores investigaciones en las teorías son la base de las teorías “pre-decisionales”; versan sobre las causales, los factores que halan y empujan a los decisores, v.g. los motivos para decidir. Cuando se está familiarizado con éstas el conocimiento para la/el Dirigente-Líder es útil porque contribuyen al auto-conocimiento propio y de los colaboradores en aras de las eficacias;

#### 10.1.3.2. Durante el proceso de decidir

Las siguientes nueve teorías a título de ejemplo se refieren a lo que comienza a suceder en la mente de un decisor. Éstas también tienen que ver con el cómo es que las personas piensan y deciden. Constituyen un conocimiento valioso para un Dirigente-Líder interesado en develar el proceso de la toma de decisión y así fortalecer esta competencia. Identificamos las siguientes:

*Efecto de Ambigüedad* (Ellsberg, 1961); preferir un desarrollo positivo frente a una buena probabilidad de éxito vs. elegir cuándo reina la ambigüedad o cuando la probabilidad de fracaso es alta. En tales escenarios se selecciona la primera. Cuando un acontecimiento es desconocido el sentido de incomodidad aumenta aún más, que cuando la probabilidad de éxito es menor.

*Punto ciego* (Pronin, Lin, & Ross, 2002); Saber de los sesgos que los demás pueden tener. Al considerar nuestros sesgos sabemos que éstos influyen en nuestra decisión y, aun así, los nuestros son relativamente imparciales comparados con los de los demás.

*Elaboración del modelo de posibilidad* (Petty, Wegener, y White, 1998; Petty, y Cacioppo, 1986); poner atención al estar motivados; poner el pensamiento en acción y prestar atención,

son bases para la toma de decisiones; lo anterior conlleva a cambiar de actitud en la medida que se adopta y se elabora sobre los argumentos del emisor. A veces tomamos vías periféricas, no prestamos atención a los argumentos persuasivos. En esta se está oscilante por las características superficiales como puede ser la personalidad del influyente.

*Modelo Heurístico-Sistémico Persuasivo* (Chaiken, 1987) y Chaiken, Wood, & Eagly, 1996); Utilizamos atajos o la lógica para interpretar los argumentos; la heurística. La heurística incluye nuestras emociones; nos preguntamos: ¿Cómo nos sentimos sobre esto?, y puede ser que lo anterior incomode, al confundir causa y efecto al interior de nuestras emociones.

*Descuento Hiperbólico* (Ainslie, 1975); Si hay elección, la preferencia de los beneficios está puesta a corto plazo; sin embargo, si las elecciones consisten en seleccionar las opciones a largo plazo, escogemos los mayores beneficios, más aún si éstos se materializan posteriores al beneficio menor. El término ‘hiperbólico’ proviene del hecho de que, ‘ploteado’ en una gráfica, los cambios preferenciales a corto y a largo plazo presentan una forma hiperbólica, reflejo de la manera como valoramos las cosas inversamente proporcionales a la demora de recibir las mismas.

*Sesgo informativo* (Baron, Beattie, & Hershey, 1998); al tomar una decisión usualmente buscamos información, datos para sustentar la elección. Si algo no sale como se espera, presumimos que la información fue útil y que “entre más información, mejor”. A veces la información adicional no suma valor, más bien confunde.

*Teoría proceso de información* (McGuire, 1989); Para persuadir es necesario lograr la atención del receptor, estar de acuerdo con el mensaje, comparar los puntos de vista anteriores con la nueva información y rechazarlos si así se considera conveniente.

*Fuente de Credibilidad* (Hovland, Janis, & Kelley, 1953); susceptibilidad a tomar una decisión cuando quien persuade es empático, cuando tiene autoridad (es creíble) o inspira confianza. La experticia no es el único factor; comunicadores físicamente atractivos suelen tener más éxito para persuadir y modificar las percepciones del decisor.

*Teoría del Pensamiento Inconsciente*<sup>4</sup> (Dijksterhuis, 2004; Dijksterhuis y van Olden, 2006); La mente consciente soluciona rápido los problemas sencillos pero, estamos dotados con una racionalidad generosa y las situaciones-problema más complejas (divergentes) son las de mayor impacto. Si pensamos insistentemente sobre una elección difícil, tomaremos la decisión equivocada. Una manera más eficaz, es dejar que la mente del subconsciente elija, dándole suficiente información relevante y permitiendo que la decisión aflore después. Es muy parecido al principio de incubación de la creatividad, cuando entretenemos el problema, pero nos ocupamos en otras actividades mientras que el inconsciente procesa las buenas ideas. El pensamiento consciente es convergente, el

---

<sup>4</sup> El pensamiento inconsciente se define como aquel pensamiento o razonamiento que ocurre cuando la atención consciente está en otros asuntos. Fuente: Op cit. Webster's, Págs. 543 y 967; traducción libre.

inconsciente, divergente; el último ofrece muchas más posibilidades y, entre las dos mentes, la consciente no confía en la segunda.

Las anteriores teorías en las síntesis son útiles para comprender los alcances de cada una frente al auto-conocimiento del Dirigente-Líder cuando él realice sus propios procesos y además por las explicaciones que cada una le ofrece, contribuyen en pro de su idoneidad con referencia directa a la competencia y demás agentes de cambio que pueden acompañarlo para persuadir o, desde el enfoque transformacional, inspirar.

#### 10.1.3.3. La decisión en sí misma y el curso en *post* inmediato a la decisión

Para enriquecer el dimensionamiento del marco conceptual de la competencia, desde las teorías que la abrazan y le dan una estructura a las investigaciones que alimentan la teoría de decisiones, tenemos a bien referir al lector a seis modelos / teorías que ayudan a comprender cómo es que ocurre la toma de decisión en el momento de verdad y el *post* inmediato a la misma:

*Principio de Aumento o Decremento* (Baron, Granato, Spranca, & Teubal, 1993); Al tomar una decisión, cada evidencia añade seguridad en pro de la misma y, a la inversa: cuando se ignora la realidad, la decisión se ve afectada.

*Corrección de Sesgos* (Kassin y Sommers, 1997); Reconocer nuestros sesgos en la subjetividad que nos caracteriza, es un paso para neutralizarlos, lo que incide en la toma de decisiones frente a la posibilidad de optar por otros sesgos que pueden ser su opuesto.

*Coherencia Explicativa* (Thagard, 1989); *Teoría de Filtro* (Kerckhoff, A. C. and Davis, K. E. (1962); Comprender algo implica la construcción de varias hipótesis como posibles explicaciones. Nos gustan o preferimos las explicaciones amplias y que definen un gran número de variables; así como las sencillas que requieren poco esfuerzo intelectual; de igual manera, nos inclinamos por las plausibles, las que son fáciles de aclarar con informaciones complementarias. Una vez se opta por una de las hipótesis, ésta se convierte en la selección lógica.

*Teoría de filtro* (Kerckhoff, A. C. and Davis, K. E. (1962): Utilizamos filtros para elegir. Entre más complejas las decisiones, más esfuerzos y más filtros. Los principales filtros de consulta son las amistades y los co-equiperos. Se comienza con variables sociales (estrato y religión), seguidos de valores internos y rasgos de personalidad.

*Elección multi-atributo* (Einhorn y Hogarth, 1981); Al contar con muchos beneficios en el resultado de la toma de decisión, ésta se dificulta. Lo anterior obliga a optar por estrategias de compensación y substituir unas por otras, o bien, poner atención a las diferencias en las comparaciones. En la selección de decisiones complejas, se utilizan las no-compensatorias, v.g. la tendencia es eliminar las que se salen de los ‘techos y pisos’, como puede ser el precio de algo y evaluar la decisión en términos del beneficio mayor.

*Modelo Transteórico del cambio* —MTT—(Prochaska & DiClemente, 1992 y Prochaska, DiClemente, & Norcross, 1983, 1992 y 1997); conceptualizado para explicar el proceso *intencional* de los cambios de conducta o comporta-*mentales*, mientras que otros modelos se enfocan en dimensiones de cambio desde las influencias sociales o biológicas, entre otros. El MTT considera constructos claves de otras teorías; las integra *en una sola* con aplicación a varios comportamientos y a determinadas poblaciones y escenarios, como por ejemplo, en la formulación de políticas, gerencia del cambio en áreas de prevención, *etc.*

Desde la mismísima toma de la decisión las anteriores teorías permiten comprender los alcances de la competencia, fundamentos para futuras aplicaciones.

En la sinopsis, las veinticuatro teorías identificadas en las síntesis arrojan luz sobre la importancia y la evolución de este campo que atañe a toda ciencia y disciplina desde los referentes al pre, el durante el proceso de decidir y la decisión en sí misma y desenlace inmediato. Éstas teorías permiten comprender el factor humano desde lo psíco-social y sus conjugaciones con los procesos de Simon y las esencias que entran en juego en la competencia, a saber: la intención regida por la *Inteligencia* y variables que pueden presionar (como pueden ser el tiempo lineal o psíquico en la necesidad de responder al entorno); el criterio y la voluntad, es decir el *Diseño*: al investigar y definir la magnitud del problema; y la *Elección* que implica seleccionar el curso de acción, desde lo alterno y posibles consecuencias entre las demás cualidades que presentamos más adelante y que se relacionan con las teorías en las investigaciones y sus aplicaciones.

Al lector consciente le podrá interesar conocerlas más a fondo y familiarizarse con ellas para desentrañar la complejidad de las mismas a partir de la filosofía que nos une en el Ser para Saber Obrar en las decisiones con mayor conocimiento por parte de la/el *Dirigente-Líder* en las dimensiones transformacionales que lo ocupan desde las luces de esta competencia en las aplicaciones a la vida real, desde lo organizacional.

#### **10.1.4. Consideraciones sobre el factor riesgo**

El vocablo riesgo proviene del árabe *rizq* (RAL, 2001), que quiere decir: “lo que depara la providencia” y también viene del italiano, *rischio*. Según Corominas (1973), el vocablo riesgo tiene la misma etimología que risco, *v.g.* peñasco alto, por el peligro que sufren los barcos al transitar por esos lares. Ambas palabras vendrían del latín *resicare*, cuyo significado es cortar, dividir y también, peligro.

El riesgo es un factor que impulsa a toda/o *Dirigente-Líder* a tomar decisiones sustentadas en la proactividad *versus* aquellas simplemente reactivas. El primer enfoque se adopta en aras de maximizar resultados mediante la i) direccionalidad, ii) viabilidad y la iii) operatividad de la planificación desde las teorías normativa y prescriptiva aplicables a la

Teoría de la Decisión. Éstos tres procesos de la herramienta de planificación desde el arte e indisciplina de la prospectiva —como así la cualifica Godet (1993) la última—, permiten minimizar la incertidumbre frente a los objetivos y las metas anticipadas que definen el mismísimo riesgo de incumplirlas.

El sentimiento de riesgo despierta ‘murmillos’ internos de ilusión(es), entusiasmo, de emoción, dependiendo del umbral de cada uno, e incita a un/a *Dirigente-Líder* a tomar iniciativas para ocuparse de las decisiones sobre asumir determinados niveles de riesgo (Horney, 1945). La segunda razón es que tomar un riesgo en sí, es la ruta más corta para alcanzar un resultado a corto plazo. Por ejemplo, la Teoría *Sesgo al Riesgo* que establece que la esperanza de alcanzar un desarrollo es mayor que el temor que genera tal desarrollo frente al riesgo.

Para resolver imponderables en escenarios de complejidad es necesario discernir con audacia el mejor camino posible en las opciones (oportunidades potenciales) y seleccionar, dentro de éstas, la mejor alternativa para minimizar el riesgo. Para contrarrestar la imprevisión en las tomas de decisión, a continuación, destacamos y resumimos algunas de las técnicas y herramientas cuantitativas basadas en aplicaciones matemáticas y estadísticas, como también en las cualitativas o heurísticas.

#### **10.1.4.1. Técnicas cuantitativas para minimizar el riesgo**

Un buen número de éstas se basan en aplicaciones (*softwares*) cuyos análisis matemáticos se facilitan por los avances tecnológicos. Éstos modelos matemático-estadísticos son herramientas de las que dispone un *Dirigente-Líder* actualizado. Reconoce las bondades de cada una de éstas o al menos está familiarizado con la utilidad que se espera de cada una de ellas.

La disciplina Investigación de Operaciones (Operations Research —OR—) se fundamenta en las investigaciones de Zeleny (1976, 1977, 1979), y de Roy (1977), rama de las matemáticas consistente en el uso de modelos, aplicaciones estadísticas y algoritmos con el objeto de realizar un proceso de toma de decisiones. Es disciplina que trabaja con base en el Método Científico que minimiza los sesgos o los prejuicios del investigador al probar una hipótesis o teoría. Es mediante los desarrollos grupales, en equipos inter o transdisciplinarios en los que se logran investigar soluciones a las *situaciones-problema* del mundo productivo con el fin de responder a los interrogantes que generen valor. El método OR es útil para minimizar el riesgo en escenarios de incertidumbre mediante los enfoques de las actividades que competen a iniciativas de Investigación & Desarrollo en las que las decisiones resultan cruciales para lograr innovaciones. El OR, entre otras herramientas trabaja con varias técnicas, por ejemplo, programación lineal, método simplex, Teoría de colas, Árboles de decisión (Magee, 1964) que ayudan a realizar elecciones lógicas entre el abanico de posibilidades. Su estructura permite seleccionar una y otra vez diferentes opciones para

determinar la mejor alternativa posible al interior de una decisión. El Modelo Markov, Teoría de juegos, entre otras, como es la Matriz económica son útiles en los procesos de elegir los mejores cursos de acción.

También disponemos de modelos de ingeniería económica para sopesar decisiones sobre proyectos financieros o/y económicos con enfoques de Valor presente, Tasa interna de retorno, Análisis de recuperación, Punto de equilibrio, *etc.*

Complementariamente a los modelos matemáticos que ayudan a fortalecer el criterio decisorio cuando hay duda en espacios de incertidumbre, contamos con los métodos de simulación; por un lado, para satisfacer deseos de un decisor y por el otro, por la probabilidad de éxito desde las auto-creencias y las fuerzas del entorno como plantea el Modelo Bayesiano (Brand, 1984). También se destaca el Método Montecarlo que se basa en técnicas de muestreo y determinación de la distribución de probabilidad de la variable bajo análisis, entre otros métodos a incluir Juegos operacionales para solucionar conflictos de intereses por quienes toman las decisiones. Otros modelos matemáticos incluyen el Criterio de Wald, el de Hurwics, el de Laplace los que obedecen a lo que muchos de los teóricos y expertos de esta competencia asumen: que un decisor es idealmente racional y que cuenta con los medios para minimizar los riesgos y satisfacer sus deseos al conocer las respuestas en las probabilidades de acertar.

Al relacionar los escenarios de los métodos matemáticos contamos con los estadísticos, organizan, analizan e interpretan los datos por medio de gráficas, tablas o fórmulas matemáticas (Munch, 2011) utilizados para minimizar riesgos de equivocación con las competencias “blandas” tales como las Siete Herramientas de Ishikawa (1994), Métodos paramétricos y no paramétricos, Análisis de correlación, Hoja de Registro, Diagrama de Causa-Efecto con sus aplicaciones de Tormenta de ideas, las 6 M’s, graficaciones de Gantt.

#### **10.1.4.2. Técnicas cualitativas o heurísticas para lograr certezas**

El enfoque heurístico al interior de esta competencia es una noción que consiste en: “una ayuda de aprendizaje, descubrimiento o solución de problemas por medio de métodos de ensayo y error en las exploraciones, para mejorar desempeños y atender desafíos, dudas o/y dar solución a problemas” (Webster’s, 1983), método que está en el centro de las ricas teorías de Herbert Simon (1957). Un buen número de éstas se sustentan en opiniones sobre la experiencia de personas expertas en la toma de decisiones. Incluyen métodos cualitativos que requieren de información del pasado según datos de series históricas, estadísticas y en sistemas de información. La Tormenta de ideas, Delphi, Foda, Círculos de calidad, Técnica de Grupo Nominal son algunas de las metodologías que ayudan a contrarrestar los sentimientos de inseguridad en beneficio de contar con buenos “muelles” o ideas que le den

soporte a los procesos de análisis, de síntesis y de evaluación que continuamente un / una Dirigente-Líder afronta.

Y con base en lo anterior ¿Por qué es posible la certeza? Porque como primera medida, las tomas de decisión invitan a trabajar con premisas; es decir, con presuposiciones, creencias y condiciones en el continuo de las cosas en los tiempos, espacios y movimientos (en las acciones), terreno abonado de todo cambio en los planes de acción. En segunda instancia, la lógica dice que, si las premisas de una manifestación en su plataforma condicional son correctas, entonces los resultados son predecibles; es decir, en buena medida se pueden conocer desde la capacidad que tenemos para anticipar. Y finalmente, cuando presuponemos determinados desenlaces al tomar una decisión, puede ocurrir que no consideremos algunas premisas impredecibles, los imprevistos, siendo éste uno de los aspectos generalmente menos examinados.

Por consiguiente, frente a los riesgos y en las certezas de los procesos complejos de tomar decisiones en las teorías, es conveniente considerar la importancia de repasar las principales maneras de razonar y que por lo general distinguen a una/un Dirigente-Líder desde y para su buen obrar. Éstas varían de acuerdo a su nivel educativo, experiencia, capacidades intelectuales y demás competencias frente a cualquier *situación*-problema o interrogante que propicia la toma de una decisión de alto o de bajo riesgo desde sus cualificaciones tan particulares.

Por ejemplo, identificamos los siguientes modos de inferir y advertimos que los métodos no son exhaustivos. Además, entre los que presentamos a continuación tampoco son entre sí, mutuamente excluyentes. Algunos de éstos se traslapan desde varias ópticas. Y lo que también es consenso general, es que la mayoría de los argumentos (en pro o en contra de algo), se analizan o evalúan desde referentes deductivos o inductivos, creativos o innovativos. Veamos.

#### **10.1.5. Formas de razonar aplicables a la toma de decisiones:**

Razonar se refiere a determinadas actividades mentales las que consisten en conectar ideas de acuerdo con ciertas reglas y es una facultad que nos permite resolver los problemas que se nos presentan en el día a día al interior de la toma de decisiones para llegar a conclusiones en la verdad de las cosas que a le conciernen a un/a *Dirigente-Líder*.

En las síntesis y al interior de la competencia contamos con las siguientes formas de razonar: *Razonamiento Abductivo*: formular hipótesis explicativas (Shank, 1998); *Razonamiento Analógico*: relacionar acontecimientos que se parecen entre sí. *De causa y efecto*: analizar la causa y su efecto. *De la causa-hacia-los-efectos*: iniciar de la causa y proseguir. *De los efectos-hacia-la-causa*: comenzar desde el efecto y hacer el proceso a la inversa.

*Comparativo*: comparar una cosa con otra. *Condicional*: utilizar sí... entonces... *De criterios*: comparar con criterios establecidos. *Por Descomposición*: comprender las partes para entender el todo. *Deductivo*: comenzar desde lo general, de una premisa, axioma, regla o postulado hasta llegar a lo específico. *Inductivo*: empezar desde lo particular hasta llegar a un postulado general. *Ejemplarizante*: utilizar ejemplos. *Lógica modal*: argumentar sobre la necesidad y la posibilidad. *Lógica tradicional*: presuponer que las premisas son correctas, entre otras como son: *De los pros y contras*: utilizar argumentos en pro o en contra de un asunto o caso. *Razonamiento de agrupaciones*: fundamentar en categorías y relaciones de membrecía. *Razonamiento sistémico*: considerar que el todo es mayor que la sumatoria de las partes. *Razonamiento por silogismos*: obtener conclusiones de las premisas.

#### **10.1.6. Anotaciones sobre la Intuición en la toma de decisiones**

Para terminar de poner en contexto esta competencia y sugerir unas conclusiones y proponer una definición, complementamos los atributos cognitivos basados en los anteriores procesos con el concepto de la intuición, fenómeno de la naturaleza humana que no tiene una explicación científica y que muchas veces está a ‘flor de piel’ por parte de un/a Dirigente-Líder.

Del latín, *intuitionem* (nom. *intuitio*) es "mirar a, mirar sobre, considerar. “La percepción espiritual de conocimiento inmediato inexplicable...”, “corazonada injustificada” (Oxford, 1989).

Como el arte, la intuición es irracional. No pertenece a lo que es intelectual, aunque puede impregnar el razonamiento o lo que es intelectual en ausencia de los sentidos. Una/un Dirigente-Líder la desarrolla y relaciona ese conocimiento o información con experiencias previas, pero, por lo general es incapaz de explicar por qué el/ella llega a determinada conclusión. Las intuiciones suelen presentarse más frecuentemente como reacciones emotivas repentinas a determinados sucesos o sensaciones que surgen como pensamientos abstractos elaborados (McLuhan, 1994); así, el/la Dirigente-Líder que se dé cuenta de este don y esté abierto(a) a actuar sobre ellas

Las decisiones que se toman intuitivamente y que conciernen a todos los órdenes en la búsqueda de mejores usos de los recursos se relacionan con la sabiduría, atributo tan en déficit y que nuestro(a) Dirigente-Líder en ella capitaliza y genera valor en el desarrollo de la competencia. Abrimos un paréntesis para aclarar la noción de la sabiduría y su estrecha relación con la toma de decisiones. En su primera acepción (popular) la sabiduría es: “atributo *que permite tomar decisiones justas y perfectamente equilibradas.*”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Tomado de una fuente al alcance virtual en Wikipedia.org en Sabiduría y Conocimiento.

Algunas veces se toma el concepto de *sabiduría* como una forma desarrollada de sentido común: «facultad que posee la generalidad de las personas, para juzgar razonablemente las cosas» (Trout y Rivkin, 2009). El sentido común en la sabiduría se fundamenta en la capacidad del pensamiento abstracto, en el entendimiento de las cosas, la comunicación, el raciocinio, el aprendizaje, la planificación para la solución de situaciones-problemas, los anteriores puestos en la inteligencia de la dirección en el liderazgo transformacional.

Así también, la sabiduría se apoya en la habilidad derivada de la observación de la vivencia de un evento o proveniente de la experiencia. Gracias a ella es cuando obtenemos conclusiones que nos permiten un mayor entendimiento, el que, a su vez, nos lleva a la reflexión y *discernir la verdad*; lo [bueno](#) y lo [malo](#) en las axiologías, v.g., en los valores. Es más, la sabiduría y la [moral](#) al interior de nuestro enfoque de Ser para Saber Obrar, están íntimamente interrelacionadas; permiten que el/la Dirigente-líder actúe con [buen] juicio, con criterio en las decisiones.

Immanuel Kant nos recuerda que ‘la ciencia es conocimiento organizado y la sabiduría es vida organizada’. Consideramos pues que para lograr una vida organizada es necesario tomar decisiones moral y persistentemente acertadas; lo anterior para asegurar que las cosas que hacemos tengan significado en los equilibrios, en la armonía al interior del uso eficaz del tiempo desde la toma de decisiones desde el ser para saber obrar con miras a las trascendencias desde el enfoque transformacional.

## **10.2. Definición y componentes**

### **10.2.1. Definición**

*La competencia toma de decisiones es eje, el referente que se caracteriza por su amplio campo de aplicaciones en los ámbitos personales y profesionales en entornos empresariales o/y desde las ciencias exactas y sociales. Como ciencia transdisciplinaria le permite al Dirigente-Líder identificar, formular e implantar una o más soluciones a los problemas convergentes o divergentes desde selectos procesos de análisis, síntesis y evaluación / resolutivos al minimizar riesgos en la incertidumbre para la consecución de selecto(s) objetivo(s) y metas.*

### **10.2.2. Componentes**

Para ejercer la competencia con idoneidad ésta clama determinados principios y valores por parte del decisor. Así mismo, es necesario que el/la Dirigente-Líder posea determinadas actitudes y exhiba selectos comportamientos asociados con el carácter en el ejercicio de su liderazgo para actuar en las dimensiones transformacionales desde la toma de decisiones en

su saber obrar. Para atinar en las decisiones oportunamente, se requiere de capacidades innatas y otras adquiridas desde el conocimiento.

*Principios y Valores:* Auto-dominio; Coraje/valentía; Sinceridad; Imaginación; Recursividad; Capacidad de anticipar, apropiarse y llevar a la acción; Orientación hacia resultados; Autonomía; Agilidad mental; Criterio; Disciplina; Perseverancia; Pre y proactividad; Capacidad de dar seguimiento.

*Actitudes:* Tolerancia a la incertidumbre aun cuando la información disponible esté incompleta. Sentido de trabajar para el futuro. La disposición de analizar opciones y capacidad de determinar cursos de acción en la mejor alternativa. No temer el riesgo o evoluciones en entornos de incertidumbre.

*Rasgos de Personalidad:* Descriptores: Extraversión (sociable, activo, sobrio, flemático), Afabilidad (implacable, confiado, generoso, antagonista, crítico), Ser concienzudo (trabajador, organizado, puntual, disciplinado, ambicioso, perseverante), tener Estabilidad Emocional (calma, controlado, equilibrado, fuerte) y Apertura a la Experiencia (pragmático-imaginativo, creativo, original, variedad, curioso, liberal).

*Conocimientos:* Solución de problemas; Matemáticas; Estadísticas; Finanzas; Prospectiva; Teoría de Sistemas; Pensamiento Sistémico; Teoría de Juegos; (deseable), Teoría de Decisiones; Operaciones de Investigación; Planificación, Árbol de Decisión; Gestión del conocimiento; Metodologías de investigación; Idiomas; Manejo de Tecnologías de la Información (manejo idóneo y avanzado de programas Excel, Project Manager entre otras aplicaciones tecnológicas blandas). Expresión oral, gestual y escrita; Escucha Activa; Asertividad; Construcción de relaciones y redes; Manejo del conflicto; Persuasión; Manejo del estrés, Pensamiento crítico y autocrítico, Capacidad de convocatoria, Intuición, Generar confianza, Empatía.

*Habilidades:* Clama procesos agudos de criterio, de razonamiento y pensamiento lógico, así como estabilidad emocional y/o intuitivos que involucran creatividad, uso efectivo del tiempo, esfuerzos persistentes y, por tanto, un decisor con aptitudes para dar respuesta frente a las opciones y así seleccionar la mejor alternativa desde el discernimiento.

*Comportamientos asociados:* Tomar decisiones justas y oportunamente. Saber ‘clasificar, relacionar cotejar, agrupar, comparar, contraponer, medir... ponderar desde lo cognitivo y emocional. Aplicar; escenarios imaginarios, (prospectiva), cambiar, redefinir, producir nuevas maneras de implantar planes de acción frente a las mejores opciones. Identificar posibles estrategias desde el qué hacer, y así, apropiarse de los desafíos para identificar e implantar determinadas tácticas, en el cómo hacer lo que se requiere para la puesta en marcha de las decisiones. Tener un enfoque integral-holístico y manejar una actividad a la vez y bien hecha. Recabar información, determinar causas y anticipar efectos, evaluar opciones,

determinar la mejor alternativa, jerarquizar, anticipar desenlaces. Puntualidad, desde los principios del respeto y demás atributos en el liderazgo. Ejercer la capacidad de concentración y orientación hacia el logro. Obrar oportunamente, anticipando resultados con sentido de visión. Saber parafrasear, formular preguntas y expresarse con claridad en la coherencia y así con los congéneres desde la asertividad. Aplicar procesos de auto-crecimiento y auto-dominio. Responder con habilidad y, por tanto, ejercer la autoridad frente a sí, mediante el criterio con la madurez que distingue a un *Dirigente-Líder*.

### 10.3. Conclusiones

Las decisiones, como viento que impulsa el velero llevan al *Dirigente-Líder* hacia muelles en búsqueda de beneficios al interior de los cambios —los únicos constantes en la vida personal y profesional— y son, a su vez, causa y efecto de esta competencia transversal aplicable a todas las actividades internas y externas a nivel empresarial, así a nivel personal en la solución de las adversidades. El proceso de decisión se inicia con la presencia de una situación-problema o incompatibilidad entre dos posibles cursos de acción, que provoca al *Dirigente-Líder* a seleccionar la mejor alternativa entre las posibles opciones, en las divergencias; la discordancia permanece en el decisor hasta que la mejor alternativa —en las consideraciones— recibe un peso mayor para satisfacer la necesidad de solucionar cualquier contingencia.

El proceso de la toma de decisiones se divide en tres etapas psicológicamente distintas:

- i) La etapa predecisiva, cuando se presenta un conflicto, dificultad o problema y se realiza una evaluación objetiva de las opciones posibles;
- ii) etapa de la decisión (el espacio de tiempo durante el acto de decidir), cuando se elige la mejor alternativa y se rechaza la otra u otras (en las opciones).
- iii) iii) esta etapa consiste en reducir la disonancia, es decir, cuando se presenta la parcialidad en el sentido de asignar más valor a la alternativa seleccionada y desvaluar la alternativa que se rechaza.

Estas etapas y las respectivas teorías forman parte de la Teoría de la Decisión. Consideramos necesario conocerlas para comprender la naturaleza de la competencia que cobra vida a nivel individual o grupal desde ponderaciones cuantitativas o cualitativas en conformidad con las técnicas y modelos disponibles, arriba enunciados. Es un proceso que no se improvisa en la gobernabilidad personal y colectiva para llevar el navío a buenos muelles.

## Referencias

- Ainslie, G. W. (1975). Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulsive control. *Psychological Bulletin*, 82, 463-496.
- Alexander, Ernest R (1970), "The limits of uncertainty: A note", *Theory and Decision* 6:363-370 citado en Hansson, Sven Ove (2005).
- Arkes, H. and Blumer, C (1985). The Psychology of Sunk Cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35, 124-140.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Baron, J., Beattie, J., & Hershey, J. C. (1998). Heuristics and biases in diagnostic reasoning: II. Congruence, information, and certainty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 88-110.
- Baron, J., Granato, L., Spranca, M., & Teubal, E. (1993). Decision-making biases: exploratory studies. *Merrill-Palmer Quarterly*, 39(1), 22-46.
- Baron, R. A. and Byrne, D. (1997). *Social Psychology*, 8th edition. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Brand, Myles (1984). *Intending and Acting: Toward a Naturalized Action Theory*, The Massachusetts Institute of Technology, Murray
- Brehm, J. W. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 384-9.
- Bothwell, Lin (1988): *The Art of Leadership*. New Jersey. Prentice Hall Press. *Referencias de la Síntesis ejecutiva del Liderazgo Integral Directivo*: Richard, K. y Hersey, Paul (1984): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*; síntesis AGD-Gerintegral, Ltda. —Educational Cultural Centre—, 2007, rev 2010.
- Chaiken, S. (1987). The heuristic model of persuasion. In M. P. Zanna, J. M. Olson and C. P. Herman (eds.), *Social influence: The Ontario Symposium* (Volume 5, pp. 3-39), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Chaiken, S., Wood, W., & Eagly, A. H. (1996). Principles of persuasion. En: E.T. Higgins and A. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic mechanisms and processes*. New York: Guilford Press.
- Cialdini, R. (1993). *Influence: Science and practice* (3<sup>rd</sup> edn), New York: Harper Collins.
- Cohen, March and Olsen (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, 17, (1) 1-25.
- Condorcet ([1793] 1847), "Plan de Constitution, présenté a la convention nationale les 15 et 16 février 1793", *Oeuvres*, vol. 12, pp. 333-415.
- Dewey, John ([1910] 1978), *How We Think*, pp. 177-356 in *Middle Works*, vol 6.
- Dijksterhuis, A. (2004). Think different: The merits of unconscious thought in preference development and decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 586-598
- Dijksterhuis, A. and van Olden, Z. (2006). On the benefits of thinking unconsciously: Unconscious thought increases post-choice satisfaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 627-631.
- Einhorn, H. J. and Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgement and choice. *Annual Review of Psychology*, 32, 53-88.

- Echeverría, Rafael (2002). *Ontología del lenguaje*, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile. Citado con base en Von Mises, Ludwig (1996): *Human Action: A Treatise on Economics*, Contemporary Books Inc., Chicago.
- Ellsberg, D. (1961). Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *Quarterly Journal of Economics*, 75, 643–699.
- Festinger, L (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row Peterson, Evanston, Ill.
- Festinger, L (Ed) (1964). *Conflict, Decision and Dissonance*, Stanford, California.
- Festinger, L. (1957) *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press
- Festinger, L. and Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203-211.
- Fischhoff, B. and Beyth-Marom, R. (1983). Hypothesis evaluation from a Bayesian perspective. *Psychological Review*, 90, 239-260.
- Gigerenzer, Gerd; Selten, Reinhard (2002). *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox*. MIT Press.
- Godet, Michel (1995). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España: Alfaomega, Marcombo.
- Hansson, Sven Ove (2005). *Decision theory: a Brief Introduction*. Department of Philosophy and the History of Technology Royal Institute of Technology (KTH) Stockholm
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley
- Horney, K. (1945). *Our Inner Conflicts*, New York: W.W. Norton & Co
- Hovland, C.I., Janis, I.L., & Kelley, H.H. (1953). *Communication and Persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Ishikawa, Kaoru (1994), *Introducción al control de calidad*. Casa del Libro
- J. O'Connor y McDermott (1998). *Introducción al Pensamiento Sistémico*, Barcelona: Urano
- Jack Trout y Steve Rivkin (2009). *Diferenciarse o morir*, Ediciones Pirámides, Grupo Anaya. Madrid, España
- Lenis, I. L y L Mann (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment*, Free Press, New York.
- Kahneman, D. and Tversky, A. "Prospect Theory," *Econometría*, Vol. 47 (1979), pp.263-291.
- Kassin, S.M. y Sommers, S.R. (1997). Inadmissible testimony, instructions to disregard, and the jury: substantive versus procedural considerations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1046– 54.
- Kaufmann, Walter (1973), *Without Guilt and Justice: From Desidophobia to Authority*; Peter H. Wyden, Inc., New Jersey.
- Keeney, R.L. y Raiffa, H. (1976). *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*. New York: Wiley. Proceedings of the 4th. International Research Workshop on Information Technology Project Management (IRWITPM) Phoenix, Arizona, December 14th, 2009.
- Kerckhoff, A. C. y Davis, K. E. (1962). Value consensus and need complementarity in mate selection, *American Sociological Review*, 27, 295-303.
- Klayman, J. & Ha, Y.W. (1987). Confirmation, Disconfirmation, and Information in Hypothesis Testing. *Psychological Review*, 94, 211-228.
- Knox y Inkster (1968). Postdecision dissonance at post time, *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 319-323.

- Lee, Michael D. (2006). A Hierarchical Bayesian Model of Human Decision-Making on an Optimal Stopping Problem, *Department of Cognitive Sciences, University of California, Irvine*.
- León O. (1987). *La toma de decisiones individuales con riesgo de la psicología*. Universidad Autónoma de Madrid. *Infancia y Aprendizaje* 30.81.94. 94 páginas.
- Luce, R.D. y von Winterfeldt, D. (1994). What Common Ground Exists for Descriptive, Prescriptive, and Normative Utility Theories, *Management Science*, Vol. 40, No. 2 pp. 263-279.
- McLuhan, Marshall (1994). *Understanding Media: The Extensions of Man*. Cambridge: MIT Press,
- Magee, J.F. (1964). *Decision Tress for Decisión Making*, "Harvard Business review, Julio-Agosto, Boston, Mass.
- Mather, M., & Johnson, M. K. (2000). Choice-supportive source monitoring: Do our decisions seem better to us as we age? *Psychology and Aging*, 15, 596-606.
- Mather, M., Shafir, E., & Johnson, M. K. (2000). Misremembrance of options past: Source monitoring and choice. *Psychological Science*, 11, 132-138.
- McGuire, W. J. (1989). Theoretical foundations of campaigns. In R. E. Rice and C. K. Atkin (eds.), *Public communication campaigns* (2nd edn. Pp. 43-65). Newbury Park, CA: Sage.
- Munch-Galindo, Lourdes (2011). *Liderazgo y Dirección*, México. Editorial Trillas, S. A. De C. V.
- Páez, González, et al., (2012). *Diez competencias del dirigente-líder: un marco conceptual desde el enfoque del Liderazgo Transformacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Payne, J.W. (1976). "Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search and Protocol Analysis," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16 pp. 367-369.
- Petty R.E., Wegener, D.T. and White, P.H. (1998). Flexible correction processes in social judgment: implications for persuasion. *Social Cognition*, 16, 93-113.
- Petty, R. E. and Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, New York: Springer-Verlag.
- Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 369-381.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Roso J. (2004). *Sistémica y pensamiento sistémico II. Sujeto, Educación, Transdisciplinarietà*. Medellín: Todo gráficas.
- Roy, B (1977). A conceptual Framework for a Prescriptive Theory of "Decision Aid" en M. K. Starr y Seleny, M (eds.), *Multiple criteria decision Making*, TIMS, Studies in the Management Sciences, vol 6, North Holland Publishing, Amsterdam, pgs. 179-210.
- Shafir, E.B., Osherson, D.N., y Smith, E.E. "The Advantage Model: A Comparative Theory of Evaluation," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 55, No. 3 (1993), pp.325-378.
- Shank, G. (1998). The extraordinary powers of abductive reasoning. *Theory and Psychology*, 8, 6, 841-60.
- Shumacher, E. F. (1977), *A Guide for the Perflexed*, HarperCollins Publishers, Nueva York.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63, 129-138.
- Simon, Herbert (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in *Models of Man*,

- Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1960). "*The New Science of Management Decision*," Prentice Hall, N.J. (1960).
- Snyder, M. and Cantor, N. (1979). "Testing Hypotheses about Other People: The Use of Historical Knowledge," *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 330-342.
- Sproul, R. C.: *The Law of Causality*
- Straker, David (2008). *Changing Minds: In Detail*. Syque Press, cyberespacio [http://changingminds.org/books/changingminds\\_book.htm](http://changingminds.org/books/changingminds_book.htm).
- Stuart M. Dillon (1997). *Descriptive Decision Making: Comparing Theory with Practice* Department of Management Systems University of Waikato, New Zealand. Monografía.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004) *Diccionario de la investigación científica*, 2ª ed., México: Limusa
- Thagard, P. (1989). Explanatory Coherence. *Behavioral and Brain Sciences*, 12, 435-467. *The Oxford English Dictionary*. 2nd ed. 1989. OED Online. Oxford University Press. 4 Apr. 2000.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1130.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and psychology of choice. *Science*, 211, 453-458
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1983). Extension versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90, 293-315.
- Von Neumann, J., y Morgenstein, O. (1947) *Theory of Games and Economic Behavior*, 2nd ed. Princeton, N.J.: Prince town University Press.
- Websters' Unabridged Dictionary of the English Language.
- Zeleny, M (1977). *Adaptive Displacemete of Preferences in Decision Making*, en M. K. Starr y Seleny, M (eds), *Multiple Criteria Decision Making*, TIMS, Studies in the Management Sciences, Vol. 6, North Holland Publishing, Amsterdam, pgs. 147-157.