

IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología
XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos
Aires, 2017.

Determinación subjetiva de procesos de toma de decisiones organizacionales. El fin del baremo del grado de racionalidad.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2017). *Determinación subjetiva de procesos de toma de decisiones organizacionales. El fin del baremo del grado de racionalidad. IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-067/452>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRer/apc>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

DETERMINACIÓN SUBJETIVA DE PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES. EL FIN DEL BAREMO DEL GRADO DE RACIONALIDAD

Cornejo, Hernán

Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario - Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Abierta Interamericana. Argentina

RESUMEN

En el presente trabajo se abordó una propuesta de desarrollo relacionada con los determinantes subjetivos del proceso de toma de decisiones organizacionales en contextos complejos. El objetivo del trabajo fue estudiar la importancia del abordaje de la compleja interrelación entre los impulsores organizacionales, interaccionales y subjetivos en procesos de decisión situados en organizaciones. El enfoque marca las limitaciones de los enfoques centrados en los grados de racionalidad (alta, limitada e incertidumbre) que han sido utilizados en la mayor parte de los desarrollos sobre la problemática. La metodología utilizada es cualitativa desplegando una lectura crítica sobre los enfoques tradicionales, avanzando con una serie de juegos de simulación de situaciones y roles que intentan replicar los procesos decisorios en condiciones reales. Finalmente se desarrollan entrevistas en profundidad en donde se trabajan las determinaciones ya enunciadas. Los avances de la investigación en curso sitúan la importancia del encuadre organizacional y de interrelación social en los procesos de decisión subjetiva, en todos los niveles de las organizaciones, la forma en que los profesionales disciplinares suspenden las buenas prácticas disciplinares, para negociar procesos de decisión acordes a los contextos organizacionales específicos. Finalmente se plantea la relevancia del profesional de la Psicología en el develamiento de los impulsores fundamentales de los procesos de decisión.

Palabras clave

Toma de decisiones, Subjetividad, Organizaciones, Complejidad

ABSTRACT

SUBJECTIVE DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING PROCESSES. THE END OF THE SCALE OF THE RATIONALITY DEGREE

In the present work, a proposal of development related to the subjective determinants of the process of organizational decision making in complex contexts. The aim of this work was to analyze the importance of addressing the complex interrelationship between organizational, interactional and subjective drivers in decision processes located in organizations. The approach marks the limitations of the approaches centered on the degrees of rationality (high, limited, and uncertainty) that have been used in most developments on the issue. The methodology used is qualitative by displaying a critical reading about traditional approaches, advancing with a series of simulation games of situations and roles that try to replicate the

decision processes in real conditions. Finally, in-depth interviews are carried out in which the determinations already mentioned are worked out. The advances of the research underway place the importance of the organizational and social interaction framework in the subjective decision processes, at all levels of the organizations, the way in which the disciplinary professionals suspend the good disciplinary practices, to negotiate decision processes According to the specific organizational contexts. Finally, the relevance of the professional of Psychology in the unveiling of the fundamental drivers of the decision processes is raised.

Key words

Decision making, Subjectivity, Organizations, Complexity

1.- Introducción

El presente trabajo es un producto del Proyecto de investigación acreditado en la Facultad de Psicología (UNR) que dirijo, titulado "Determinación subjetiva de los procesos de decisión en contextos complejos".

La toma de decisiones en la sociedad ha sido referencia obligada de los estudios prácticamente desde los mismos comienzos del sistema capitalista. Ya Adan Smith (1723-1790) en la definición de su homo economicus, había sentado las bases de la concepción racional de las decisiones, basadas en la maximización de la utilidad y del bienestar. El interés y el egoísmo son para él las fuerzas que orientan el comportamiento de personas, grupos, organizaciones y países. Este enfoque fue base filosófica fundamental para la consideración del mercado como campos de fuerzas y de lucha continua de todos contra todos. El mercado es una guerra y por lo tanto debemos tener una estrategia de lucha clara, así como tácticas que permitan la conquista de sucesivas posiciones que colaboraran para ganar la guerra final. Este modelo se mantiene hasta nuestros días, pero ha perdido dominancia en pos de otros enfoques que destacan la absorción de la complejidad de los contextos, lo cual invalidan posiciones maniqueístas de luchas locales intestinas y reclaman posiciones paradójales de lucha y colaboración muchas veces al mismo tiempo.

Herbert Simon (1916-2001) ya no despliega el eje fundamental del análisis de la decisión en el campo de la sociedad toda, sino que lo acota al campo de las organizaciones. El sujeto cuenta con una racionalidad limitada lo cual le impide desarrollar la máxima racionalidad. En su enfoque se pasa del comportamiento maximizador del sujeto, al satisfactor. El sujeto pasa de ser económico a ser ad-

ministrativo. Es interesante ver como la dinámica de los mercados y el despliegue administrativo de las organizaciones en relación al mismo, le hacen cambiar el planteo idealista de la plena racionalidad hasta ese momento dominante, el cual contaba con herramientas simples de plasmación y de definición práctica. El sujeto debe sumergirse ahora en un campo de probabilidades de ocurrencia que propenderían a la maximización de su beneficio.

Finalmente, entre los referentes fundamentales de los enfoques dominantes de las decisiones mencionaremos a Daniel Kahneman (1934-) el cual plantea el modelo de decisor bajo incertidumbre. Después de una profunda colaboración con el economista Amos Tversky (1937-1996) generando un sinnúmero de experimentos relacionado con las decisiones en diferentes ámbitos (economía, finanzas, salud, presupuesto, etc.), profundizan el estudio de la Economía del comportamiento, llegando a la conclusión que en contextos de incertidumbre los sujetos desarrollamos estructuras reduccionistas de la decisión, salteando muchos de los pasos de los modelos anteriores y aplicando los llamados heurísticos, que son estructuras decisorias sesgadas de la racionalidad y basadas en aspectos subjetivos diversos tales como la intuición, la experiencia previa, las condiciones del entorno cercano, etc.

Este sucinto despliegue introductorio apunta a destacar como el baremo fundamental de la concepción del proceso de toma de decisiones fue cambiando en dos coordenadas fundamentales. Por un lado, el despliegue social macro al organizacional micro y por otro, desde el peso absoluto de la racionalidad hasta el peso relativo del despliegue comportamental.

El abordaje que se asumirá en el trabajo tiene como objetivo desentrañar el sentido de este enfoque gradualista de máxima, limitada y más acotada racionalidad, propia de los así denominados en la ciencia tipos ideales, avanzando hacia las determinaciones profundas y realista de los procesos de decisión identificados con determinaciones subjetivas en la interacción organización-interacción social-sujeto.

2.- Estado del arte

Una vez trabajadas en la Introducción los tres enfoques que se pueden considerar dominantes en el estudio de las bases fundamentales de la decisión, se trabajaran abordajes más recientes de la misma.

Las más variadas orientaciones de base cuantitativa -ya hemos nombrado la teoría de las probabilidades- o de articulación cuali-cuantitativa como sería la teoría de juegos, introducen las decisiones de los sujetos en una matriz de combinaciones significantes, que parten de analizar y anticipar las "jugadas" posibles que tiene un sujeto, de acuerdo a los grados de libertad propias de la decisión que se despliega en ese juego (en extensión proceso) estudiado. El poder discretizar y aislar dichas jugadas es condición sine que non de estos enfoques deterministas. La clasificación entre juegos colaborativos y no colaborativos (aquí estaría como ejemplo el famoso dilema del prisionero utilizado por algunos psicoanalistas como Lacan).

"la teoría de juegos no cooperativos, en la que, básicamente, tenemos un conjunto de jugadores, cada uno con estrategias a su disposición, y unas asignaciones de pagos que reciben por llevar a

cabo tales estrategias. La característica "no cooperativa" está en la manera de cómo eligen y en lo que saben de los otros jugadores" (Monsalve, 2003, p. 138)

Se ve claramente el doble esfuerzo que se debe realizar, cognitivo del análisis del cómo eligen y, por otro lado, determinista cuantitativo de la asignación de pesos ligados a las estrategias que llevan a cabo.

Se cree que estos enfoques pueden colaborar en procesos de decisión en el cual se pueden definir precisamente estrategias a implementar, procesos de negociación por ejemplo, partiendo de intereses, posturas, actores, sujetos, etc., y con un sentido optimizador de los resultados, ya que es imposible predecir absolutamente todo. Intentando acotar la infinidad de comportamientos surgen los modelos tales como el equilibrio de Nash en el cual:

"un juego es un acuerdo que ninguna de las partes puede romper a discreción sin perder. Es decir, si alguien quiere romper el pacto y lo hace unilateralmente, se arriesga a ganar por debajo de lo que hubiese ganado dentro del pacto." (Monsalve, 2003, p. 140)

Se debe extremar el esfuerzo en la definición de las condiciones previas que se pactan y acuerdan, porque de lo contrario no se puede acotar el universo de opciones que se desprenden de la situación en estudio. Se predetermina la condición fundamental del ganar como actitud dominante y desde allí se desprende la estrategia. Los anteriores planteos discrepan bastante, del ahora si amplio universo de decisiones, en las cuales las determinaciones no se pactan de antemano, las lógicas pueden ser inconscientes en su determinación fundamental, pero la premura por el curso de acción a seguir se presenta -muy propia de nuestros tiempos- avasallante. Así, ocurre con el campo de las decisiones, lo mismo que ocurrió con los procesos psicológicos, se teorizó la punta del gran iceberg con los procesos conscientes y no se avanzó hasta mucho después con el desarrollan los mismos (Ravelo Pérez, 2016; Díaz Muelle y Molano Ramírez, 2014; Albán Yañez, 2013; Motta, 2014), con la fuerte impronta en el proceso decisorio en sí (Alvarado, 2012; Arce y Fariña, 2013; Alvarez, 2013; Taruffo, 2012)

Una orientación que implícitamente funciona en el caso de las decisiones en marcos organizacionales, es la ética consecuencialista, que se relaciona con la corrección y obligatoriedad de las acciones, que en este caso se aplican al proceso de toma de decisiones y a las consecuencias conscientes de las mismas.

"C1: una acción A es correcta si entre las acciones que el agente puede llevar a cabo no existe ninguna acción que genere una diferencia superior entre sus buenas y malas consecuencias.

C2: una acción A es obligatoria si el resto de las acciones que el agente puede llevar a cabo generan una diferencia inferior entre sus buenas y malas consecuencias." (Arrieta, 2014)

Entre las críticas que se hacen a este enfoque figuran su aplicación sin más de lo correcto, paradójicamente no considerando las consecuencias de su decisión sobre personas, medio ambiente, etc. Una segunda crítica es como el hincapié en las consecuencias puede negar las propias intuiciones y finalmente, una tercera crítica al consecuencialismo extremo, sitúa que el desarrollarlo es incompatible con el despliegue de la propia vida, atentando quizás sobre todo orden del querer que no tenga extremas consecuencias virtuosas.

En el caso que convoca el trabajo el consecuencialismo eficientista dominante en el entorno organizacional es sin duda -en organiza-

ciones con fin de lucro- la rentabilidad, esfera sacralizadora a la cual todo se subordina. Esta orientación tiene innumerables consecuencias desplegando un modelo mental empresarial orientado al corto plazo, al control estricto sobre las personas a partir de la jerarquía, a la sanción como medida ejemplificadora, al liderazgo centrado en la persona única “que todo lo sabe”, al centramiento en la ganancia de hoy y no en el cliente de mañana, etc. Por experiencia, el campo de las organizaciones mayormente se subordina a este principio, sesgando así la gran mayoría de las decisiones, por el principio finalista único de la ganancia.

En la disciplina psicológica algunas corrientes como el psicoanálisis no se ocupan de la decisión sin estar mediada por la cuestión del sujeto y del acto. Se plantea

“Si hay decisión en el acto, no se trata de una decisión que posibilite el cálculo que garantiza sus efectos. De allí la paradoja que instala Lacan al postular una *vacilación calculada*, de difícil sostén desde su propia conceptualización del acto. Estoy avisado que cualquier intento de *positivizar* el acto vía la decisión, puede derivar en la suturación de la falta.” (Said, 2001)

El acto del sujeto se aparta del despliegue aglutinante del Yo posibilitando trascender la máscara y el velo narcisista. La decisión en relación al acto sería una clausura de este momento, facilitando el restablecimiento de la posición yoica que trata de asir la presentificación de la falta en ser constitutiva.

3.- Metodología

El diseño de investigación desarrollado es de tipo cualitativo con posible triangulación con datos cuantitativos, que, a la manera de datos, contribuyan al análisis a realizar.

La metodología de trabajo consiste en una serie de momentos lógicos que se van desplegando. En un primer momento se hace una lectura crítica del conjunto de teorías, enfoques y concepciones sobre la toma de decisiones, para la determinación de un conjunto de categorías de análisis, que a la manera de matriz operativa, posibilitará y a su vez se enriquecerá del análisis realizado en campo. Dicha matriz se conforma por distintas categorías a definir de análisis en un eje y en el otro por distintos tipos organizacionales en donde se aborda el estudio (organizaciones con o sin fin de lucro, cooperativas, gobierno, organizaciones intermedias, etc.)

En un segundo momento se despliega un conjunto de entrevistas en profundidad con distintos estamentos de las organizaciones definidas, a partir de las categorías de análisis perfiladas, las cuales seguramente serán ajustadas por pequeñas muestras en las cuales se ajustarán. Este ajuste resignificará la definición de las categorías de análisis para la salida definitiva al campo. Se apelará además a una puesta en situación de procesos de decisión mediante el desarrollo a medida de instrumentos definidos para tal fin.

En dicho momento se trabaja también con juegos en el cual se replican las condiciones cotidianas en las que se despliegan dichas decisiones. Otro instrumento de relevamiento de información son los diarios personales que se les proponen a los tomadores de decisión donde registran sus pareceres en relación al desarrollo cotidiano de los procesos decisorios.

En el tercer momento se analiza la información sistematizándola a partir de software definidos para tal fin tales como SPSS 24, AT-

LAS TI 6, MAXQDA 10, Dichos sistemas favorecen en los distintos momentos del análisis la definición y ponderación de categorías, el perfilado del discurso, el ejercicio comparativo comprensivo, etc.

4.- Desarrollo

El análisis del proceso de toma de decisiones en organizaciones que se desenvuelven en contextos complejos, es un desafío siempre presente, siendo escamoteado habitualmente y reducido a la discusión sobre el grado de certeza o incertidumbre propia de la situación o problema que se trata de resolver.

El grado de certeza o racionalidad de la posible decisión sigue siendo el pivot alrededor del cual basculan todos los modelos que intentan describir o interpretar el proceso decisorio. Desde la racionalidad plena hasta la incertidumbre, pasando por la racionalidad limitada, los aparatos conceptuales despliegan las mismas características estructurales solo con diferencias de grado en dicha categoría de racionalidad propia de la decisión.

Desplegar el proceso decisional en organizaciones es un trabajo ciclópeo sólo nomás en el despliegue de las posibles categorías de análisis desde las cuales analizar el fenómeno.

La realidad organizacional, en su continua tensión entre invariancia y cambio -esta, última respuesta adaptativa habitualmente de supervivencia en los contextos actuales- impide el desarrollo de un modelo único que posibilite en su abanico discreto de posibilidades (certeza, racionalidad limitada o incertidumbre) avanzar en el estudio científico del proceso de toma de decisiones en las actuales condiciones socio históricas específicas de posibilidad.

La determinación subjetiva de los procesos de decisión en la determinación propia de las misma. ¿Cómo analizar la importancia de las dinámicas coyunturales particulares que encuadran la gestalt que incluye el proceso decisorio? ¿cómo influyen las experiencias previas y las determinaciones subjetivas -más allá de los heurísticos -esas estructuras prácticas y holísticas de la decisión que teorizaran Kahneman y Tversky- en los procesos decisorios? ¿se puede establecer una trazabilidad de las decisiones de un sujeto, o las mismas asumen un patrón difuso a partir de su determinación compleja? ¿Existe alguna relación entre el proceso decisorio real llevado a cabo y los posibles procesos de planificación desarrollados a priori de las mismas?

Asume particular importancia en el despliegue complejo de las categorías de encuadre del fenómeno en estudio, la creatividad aplicada al desarrollo de dispositivos que posibiliten producir información en condiciones lo más cercanas posibles al proceso decisorio real, para lo cual se apela inicialmente a simulaciones de situaciones que se van ajustando progresivamente. Ya los autores que trabajaron los procesos decisorios bajo condiciones de incertidumbre y a la psicología conductual aplicada a la Economía, apelaron a juegos, en los cuales a partir de diferentes estímulos se analizaban las preferencias de los sujetos en distintas situaciones, destacando además la importancia que asumía la forma en que se les planteaba el problema. A partir de allí ellos identificaron los llamados heurísticos tales como los de representatividad, los de accesibilidad y los de ajuste y anclaje.

El trabajo en particular apunta a establecer la posible dialéctica de determinación entre las formas propias de hacer de las orga-

nizaciones y el desarrollo subjetivo de los sujetos, al desplegar procesos decisorios de distintos niveles de impacto. Se ha podido identificar en el trabajo la influencia de los modelos mentales de los distintos sujetos, los cuales son una resultante -en condiciones socio históricamente determinadas- del interjuego entre sujeto y organización. Se ha estudiado además la influencia de la jerarquía en el proceso decisorio, destacándose como los titulares de empresas pymes por ejemplo, presentan la mayor variabilidad en las condiciones que refieren respecto a la determinación particular de sus procesos de decisión. Otra referencia particular se encontró en el accionar de profesionales disciplinares trabajando en empresas pymes (contadores, ingenieros, administradores, etc) en los cuales se identificaba un claro proceso de suspensión del sentido disciplinarmente aceptado de la decisión, por un modelo más organizacionalmente desarrollado. Lo importante a destacar es que la mayoría de los profesionales analizados no eran noveles en la profesión, en los cuales se podría hipotetizar un mayor grado de habilidad por compromiso. En el estudio realizado no se comprueban diferencias significativas en términos de género ni de edad, en los sujetos en los distintos procesos decisorios analizados.

5.- Discusión

El estudio de las condiciones propias de los procesos de decisión en distintos espacios de la vida social, ha acompañado el desarrollo de la historia de la ciencia, fundamentalmente desde los comienzos de la Revolución industrial y del desarrollo del capitalismo. Anteriormente su estudio remitía fundamentalmente a la Filosofía y a la religión, intentándose establecer una axiología y una moral de las decisiones, siempre con ese garante último de la verdad que era Dios.

Los análisis primigenios de Adan Smith sobre el ser racional y la toma de decisiones en condiciones de certeza, tuvo y tiene una fuerte raigambre en la gran mayoría de los modelos deterministas de la decisión, con fuerte impacto en las ciencias humanas del comportamiento. La definición del problema, el análisis de las posibilidades, el despliegue de propuestas de solución y la maximización de los beneficios, son quizás la moneda más corriente en el abordaje de los modelos decisorios.

Sin perder buena parte de su eficacia, el modelo anterior fue considerado un caso particular por Herbert Simon que adentrándose en el ámbito administrativo fue uno de los primeros en considerar la influencia de los entornos específicos y su estructura en los procesos decisorios. A partir de allí los análisis se convirtieron en más locales situando los procesos de decisión en ámbitos específicos de la vida social.

Hay que recordar que a partir de los trabajos de Elton Mayo y la llamada escuela de las relaciones humanas a comienzos de los años 30', donde se empezó a destacar el llamado factor humano en las organizaciones y en donde se pueden encuadrar los estudios específicos sobre los principales procesos que desarrollan las personas en las organizaciones.

El impacto del contexto organizacional se torna cada vez más problemático alcanzando fuertemente a las organizaciones del estado que se tornan rígidas y burocráticas, abriendo Michel Crozier (1922-2013) con sus estudios sobre el poder una brecha funda-

mental para pensar las dinámicas organizacionales que trascienden en la interacción humana, el simple cumplimiento de objetivos pragmáticamente definidos.

Los estudios avanzaron finalmente desde mediados de los 80' con los planteos críticos a la racionalidad plena o limitada, derivando en los estudios de la Behavioral economics sobre la toma de decisiones en contextos de incertidumbre desde un punto de vista comportamental.

Se intenta una crítica a estos modelos que sólo disponen de una categoría de análisis tal como es el grado de racionalidad y de ajuste al modelo formal. Se miden discretamente diversos grados de racionalidad alta, media o baja y desde allí se despliega el análisis. Los mismos son reduccionistas respecto a la gran mayoría de las dimensiones complejas del fenómeno y si bien tienen un marco de aplicabilidad alto al ser tan pragmáticos, tienen baja fiabilidad en su universalidad.

El enfoque propuesto tiende a desplegar la determinación subjetiva de los procesos de decisión en contextos complejos. El desarrollo de la subjetividad es clave para filtrar las distintas influencias externas, organizacionales, personales, etc. descontando realmente las limitaciones del modelo general.

6.- Conclusión

Los enfoques tradicionales que trabajan el proceso de toma de decisiones han llegado a un punto donde sólo explican aspectos relativamente acotados del proceso real en contextos organizacionales socio históricamente determinados.

El avance hacia un modelo como el que trabaja las condiciones de incertidumbre, si bien aporta una serie de desarrollos relevantes como lo son la elaboración de los heurísticos y sesgos, destaca más las determinaciones del contexto, no considerando los aspectos subjetivos que intervienen, los que son reducidos a una serie de comportamientos que se despliegan y se estudian, generando una creativa serie de reactivos.

Se propone un estudio de la determinación subjetiva de los procesos de toma de decisiones en contextos complejos, en los cuales se aborde la totalidad compleja de condicionantes organizacionales-interpersonales y subjetivos que afectan a aquella. Se parte de considerar que el abordaje subjetivo posibilitará el desarrollo, si bien no de un modelo universal del proceso -lo cual a esta altura debería quedar en claro en su imposibilidad- pero si un abordaje local del mismo, con la fiabilidad de la identificación de sus principales impulsores.

El profesional de la Psicología puede colaborar con los sujetos que desarrollan procesos de decisión organizacional, a partir de la puesta en discurso del conjunto de determinaciones significantes, con una especial relevancia en aquellos procesos de nivel estratégico que definen los cursos de acción y relatos más importantes para el logro de patrón integrado de comportamiento.

El enfoque contextualizado de los procesos estudiados restringe la extrapolación sin más de un modelo universal o local a aplicar en organizaciones o contextos similares, ya que una vez -como ha sido habitual en la ciencia- quedaría afuera él/los sujetos que son los principales artífices de los distintos ámbitos organizacionales de despliegue de la realidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Albán Yáñez, P. M. (2013). Influencia de las emociones en la toma de decisiones organizacionales. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
- Alvarado, S. V. (2012). La subjetividad política y la socialización política, desde las márgenes de la psicología política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(1), pp. 235-256.
- Alvarez, L. (2013). Modelos psicológicos del cambio: de los modelos centrados en el individuo a los modelos psicosociales en psicología de la salud. *Psicología y Salud*, 20(1), pp. 97-102.
- Arce, R., y Fariña, F. (2013). *Psicología Social Aplicada al Ámbito Jurídico*. *Psicología*, 455, 3.
- Arrendondo Trapero, F. y Vázquez Parra, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Revista Cuadernos de Administración*, Vol. 26, Núm. 46
- Arrieta, A. (2014). Consecuencialismo y argumentos en su contra. Recuperado de: <http://www.ehu.es/aarrieta/apunteak/consecuencialismo.pdf>
- Borrego, A. A., Barrantes, C. L., & Boza, O. C. (2014). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, 13(1), pp. 18-27.
- Cuervo, F. I., & Botero, S. B. (2014). Aplicación de las opciones reales en la toma de decisiones en los mercados de electricidad. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 397-407.
- de Kohan, N. (2015). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), pp. 68-73.
- Díaz Muelle, J. S., & Molano Ramírez, M. A. (2014). Evaluación Psicológica de la Toma de Decisiones Éticas de Riesgo en Entorno Organizacional: Revisión Teórica.
- Espinosa Luna, C. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica (México)*, 31(87), 43-78.
- Guillén, J. C. (2015). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. *Contaduría y administración*, 60(1), pp. 31-51. http://www.efbaires.com.ar/files/texts/TextoOnline_1381.pdf
- Lahire, B. (2012). De la teoría del habitus a una sociología psicológica. *CPUe, Revista de Investigación Educativa*, (14), 75-105.
- Monsalve, S. (2003). John Nash y la teoría de juegos. *Revista Lecturas Matemáticas*, Volumen 24, pp. 137-149. Recuperado de: <http://scm.org.co/aplicaciones/revista/Articulos/735.pdf>
- Motta, R. (2014). Aspectos fundamentales que conforman las estrategias de formación gerencial de los espacios decisionales. Bases para una evaluación del programa de formación en Alta Gerencia. *Signos Universitarios*, 19(36).
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles de Psicólogo*, 35(1), 31-39.
- Pardo, I. Q. (2013). La psicología económica y del consumidor en la sociedad de la complejidad y la incertidumbre. *Información Psicológica*, (100), pp. 115-128.
- Rada, C. A. G. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (11), pp. 97-113.
- Ramos, J., & Peiró, J. M. (2014). La Psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 1-4.
- Ravelo Pérez, T. (2016). La toma de decisiones como competencia del liderazgo de los futuros profesionales. Tesis de Maestría en Administración y Empresas. Universidad de La Laguna, Méjico.
- Riveros, A. A., Arias, P. R., & Pérez-Acosta, A. M. (2015). Psicología y asuntos económicos: una aproximación al estado del arte. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), pp. 49-57.
- Rodríguez, A. (2013). La co-gestión de políticas públicas sociales entre Estado y sociedad civil. El aporte de la Psicología Social Comunitaria a la construcción del diálogo entre actores diversos. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 4(2), pp. 1-13.
- Rodríguez, M. G., Arzate, M. C., Ernesto, F., & Báez, N. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional y su proceso de toma de decisiones en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) de la Zona Metropolitana de Guadalajara. In Jalisco. México. XVI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas AC (Vol. 1, No. 1, p. 2).
- Said, E. (2001). Acto y decisión. Notas sobre La decisión. Escuela freudiana de Buenos Aires, Recuperado de:
- Taruffo, M. (2012). Proceso y decisión. Lecciones mexicanas de Derecho Procesal.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), pp. 99-106.