





Factores que influyen la toma de decisiones en las Organizaciones

Sonia Consuelo Benítez Camargo



Uptc[®]

Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia

VIGILADA MINEDUCACIÓN



Factores que influyen la toma de decisiones en las Organizaciones

Sonia Consuelo Benítez Camargo



Subcomité Editorial
Facultad de Estudios a Distancia
FESAD



ENFOQUE: INVESTIGACIÓN

ÁREA OCDE: Economía y negocios

Disciplina: Economía

Colección Subcomité Facultad de Estudios a Distancia- FESAD

Factores que influyen la toma de decisiones en las Organizaciones

Factors that influence decision making in organizations

Primera Edición, 2025

Versión digital (ePub)

© Sonia Consuelo Benítez Camargo, 2025

© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2025

ISBN (ePub) 978-958-660-967-8

Proceso de arbitraje doble ciego

Recepción: Septiembre de 2023

Aprobación: Octubre de 2023

Hecho en Colombia - Made in Colombia

Factores que influyen en la toma de decisiones de la organizaciones / Factors Factors that fluncece decision making in organizations / Benítez Camargo , Sonia C..Tunja. Editorial UPTC, 2025. 135 p.

ISBN (ePub) 978-958-660-967-8

Incluye referencias bibliográficas

1. Toma de Decisiones, 2. Bases Neurales, 3. Heurística. 4. Sesgos.

(Dewey: 304) (Thema: KJMD-Toma de decisiones en la gestión de las empresas)

Rector, UPTC

Enrique Vera López

Comité Editorial

Carlos Mauricio Moreno Téllez

Vicerrector de Investigación y Extensión

Yolanda Torres Pérez

Directora de Investigaciones

Óscar Pulido Cortés

Delegado Vicerrectoría Académica

Martín Orlando Pulido Medellín

Representante Área Ciencias Agrícolas

Yolima Bolívar Suárez

Representante Área Ciencias Médicas y de la Salud

Nelsy Rocío González Gutiérrez

Representante Área Ciencias Naturales

Olga Yanet Acuña Rodríguez

Representante Área Ciencias Sociales

Juan Guillermo Díaz Bernal

Representante Área Humanidades

Pilar Jovanna Holguín Tovar

Representante Área Artes

Edgar Nelson López López

Representante Área Ingeniería y Tecnología

Juan Sebastián González Sanabria

Representante Grupos de Investigación**Editora**

Bertha Ramos Holguín

Corrección de Estilo

Felipe Chavarro López

Diseño y Diagramación

Aura Patricia Sarmiento Hernández

Subcomité Especializado de Evaluación de obras de la FESAD

Hugo Hernando Mendoza Vargas

Presidente del Subcomité - Decano - FESAD

Yusely Johana Sánchez Hernández

Secretaria del Subcomité - Directora CIDEA - FESAD

Herberth Jesús Cárdenas Ramírez

Editor del Subcomité Editorial

Nelly Estella Pardo Espejo

Representante grupos de Investigación Facultad

Libro de investigación resultado del proyecto titulado: "Entrenamiento de habilidades sociales para resolución de conflictos" con SGI 3342

Citar este libro / Cite this book

Benitez Camargo, S.C.(2025). *Factores que influyen la toma de decisiones en las Organizaciones*. Editorial UPTC.

<https://doi.org/10.19053/uptc.9789586609678>



Uptc[®]
Universidad Pedagógica y
Tecnológica de Colombia
VIGILADA MINEDUCACIÓN



Libro financiado por el Subcomité de estudios a Distancia - FESAD UPTC. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 de 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

Editorial UPTC

La Colina, Bloque 7, Casa 5
Avenida Central del Norte No. 39-115, Tunja, Boyacá
comite.editorial@uptc.edu.co
www.uptc.edu.co
<https://editorial.uptc.edu.co>

Vivimos para trabajar, para pensar, para cambiar, eso es la vida.

Rodolfo Llinás.



Resumen

Actualmente los individuos, en la vida diaria y en las organizaciones, deben analizar rápida y eficazmente varias alternativas, ya que constantemente se requiere tomar importantes decisiones que repercutirán en el futuro y que determinan la permanencia de ellos y de sus negocios; de ahí la importancia del análisis de los elementos que influyen en el proceso, desde la naturaleza del ser humano, sus factores particulares y su entorno.

El presente estudio de investigación aborda aspectos destacados de la revisión sistemática exploratoria cualitativa de artículos y textos clásicos elaborados en el complejo tema de la toma de decisiones, iniciando por las bases neuronales y las neurociencias, para continuar con otros importantes factores que influyen en este tópico, tanto en el ámbito empresarial como personal, con el fin de entender la gestión de las organizaciones a partir de las decisiones de los directivos, empleados y clientes.

Palabras clave: toma de decisiones, bases neurales, heurística.

Código JEL: C45- D70-D87.



Abstract

Currently, individuals in daily life and in organizations must quickly and efficiently analyze various alternatives, since it is necessary to make inexhaustible important decisions that will affect the future and the permanence of them and their businesses, hence the importance in the analysis. of the elements that influence the process from the human being, its factors, and the environment.

The present research study addresses outstanding aspects of the qualitative exploratory systematic review of articles and classic texts elaborated on the tangled issue of decision making, starting with the neural bases and neurosciences, to continue with other important factors that influence this complex topic both in the business and personal field and thus understand the management of organizations from the decisions of managers, employees and customers.

Keywords: decision making, neural bases, heuristic.

JEL classification: C45- D70-D87.



Contenido

Introducción.....	17
Capítulo 1. Presentación.....	21
Fundamentación teórica.....	21
<i>Decidir o elegir.....</i>	<i>22</i>
<i>Las organizaciones</i>	<i>24</i>
<i>Anatomía de la decisión.....</i>	<i>29</i>
<i>Heurísticas y sesgos.....</i>	<i>30</i>
Marco metodológico.....	30
Capítulo 2. Resultados de referentes neurológicos y las estructuras implicadas en la toma de decisiones.....	35
Referentes neurológicos en la toma de decisiones.....	35
Historia del estudio de la toma de decisiones.....	38
Estructuras cerebrales implicadas en la toma de decisiones.....	43
<i>Corteza orbitofrontal y ventromedial.....</i>	<i>45</i>
<i>Corteza prefrontal dorsolateral, dorsomedial y corteza cingulada anterior.....</i>	<i>49</i>
<i>Tálamo y ganglios basales.....</i>	<i>51</i>
<i>Amígdala.....</i>	<i>52</i>
<i>El cerebelo.....</i>	<i>53</i>
<i>Otras estructuras cerebrales.....</i>	<i>53</i>

Capítulo 3. Conceptos de la economía del comportamiento que influyen en la toma de decisiones en las organizaciones.....	57
Las recompensas y castigos.....	57
Las decisiones en manada o grupales.....	62
Las decisiones en los hombres y las mujeres.....	66
La intuición y la predicción.....	69
Las emociones en la toma de decisiones.....	74
Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones.....	84
<i>Heurística de anclaje y ajuste.....</i>	<i>86</i>
<i>Sesgo de disponibilidad.....</i>	<i>87</i>
<i>Heurística de exceso de confianza.....</i>	<i>89</i>
<i>Heurística de statu quo.....</i>	<i>90</i>
<i>Sesgo de confirmación.....</i>	<i>92</i>
Capítulo 4. Discusión y conclusiones.....	97
Discusión.....	97
<i>Resumen de resultados.....</i>	<i>97</i>
<i>Contexto del análisis con estudios similares.....</i>	<i>100</i>
<i>Fortalezas y limitaciones del estudio.....</i>	<i>101</i>
<i>Desafíos y recomendaciones para gerentes.....</i>	<i>102</i>
Conclusiones.....	105
Bibliografía.....	107





Índice Tablas

Tabla 1. Tipos de decisiones con respecto a la relación entre variables, acción y consecuencias y rutina.....	23
Tabla 2. Revisiones de literatura: objetivos y temas.....	32
Tabla 3. Criterios de exclusión e inclusión.....	34
Tabla 4 . Técnicas médicas neurológicas utilizadas en el estudio de la toma de decisiones.....	44
Tabla 5. Ventajas y desventajas-fuerzas cognitivas y sociales en el análisis de las redes sociales.....	105





Índice figuras

Figura 1. Modelo PrOACT.....	27
Figura 2. Etapas de la toma de decisiones basada en el análisis.....	29





Introducción

La toma de decisiones responde a la imperiosa necesidad de modificar el mundo en el cual vivimos a partir de alternativas o cursos de acción que deben ser razonados y establecidos; una vez tomada la decisión, y usualmente de manera irreversible, hay consecuencias en el presente y en el futuro. También está presente en muchos ámbitos de nuestra vida diaria: la sobrevivencia, el trabajo, el estudio, los deportes, la gestión en las organizaciones y la economía, entre otros; en todos ellos, es vital analizar el proceso y sus consecuencias.

Muchas tomas de decisiones pueden ser mortales, como ocurre en los accidentes de tránsito, o producir grandes pérdidas económicas; por ello es necesario identificar las alternativas de una manera razonada, analizando detenidamente los riesgos sin perder de vista nuestra condición emocionalmente humana. En esta línea de pensamiento surge la *teoría de la decisión*, que combina disciplinas como filosofía, neurología, psiquiatría, psicología, sociología, matemáticas, política, economía y administración, entre otras, para obtener, de una manera lógica, las posibles salidas o soluciones a situaciones y problemas (Aguiar González, 2004).

La teoría de la toma de decisiones ha sido trabajada por reconocidos autores, tanto médicos como psicólogos, economistas, abogados y administradores, entre ellos premios Nobel como Herbert Simon,

George Akerlof y Robert Shiller, Daniel Kahneman, Richard H. Thaler, Vernon Smith, Gary Becker y otros investigadores, quienes analizan y describen la complejidad de este proceso. Todos coinciden en que en la toma de decisiones confluyen la razón, las emociones y otros factores que, como seres humanos, intervienen a la hora de elegir, de maneras adaptativas o modificadoras, determinados cursos de acción en entornos globalizados, cambiantes, esquivos y rebeldes.

El proceso de toma de decisiones involucra, entre otros elementos, imágenes, información y datos para que, a partir de un proceso voluntario, sistemático y bajo un análisis subjetivo y en ejercicio del razonamiento, con la emoción propia del ser humano, se determinen los cursos de acción y se tomen elecciones (Bonatti, 2011). Por tanto, al conocer los factores participantes en el proceso, seremos conscientes de la importancia de los componentes que influyen en las decisiones para que actuemos en concordancia en la vida diaria, en los trabajos y en las organizaciones.

Somos decisores humanos y, como tales, estamos sujetos a estructuras anatómicas neurológicas, razonamientos, emociones y recuerdos que necesitan múltiples disciplinas para ser estudiadas y para establecer las diferentes alternativas y realizar la elección adecuada en el momento.

En el presente estudio se realiza una revisión sistemática cualitativa exploratoria (Letelier *et al.*, 2005; Tong *et al.*, 2012) a partir de datos en múltiples contextos, con el objetivo de alcanzar un conocimiento más completo del fenómeno de estudio e identificar otras áreas de interés, observando las interacciones entre la neurología y el *neuromanagement* como cuestiones fundamentales del abordaje. Se propone hacer un análisis estadístico del tema en posteriores trabajos.

El estudio parte de dos preguntas:

¿Cuáles son los referentes neurológicos y las estructuras implicadas en la toma de decisiones?

¿Qué conceptos de la economía del comportamiento influyen en la toma de decisiones en las organizaciones?

Este producto de investigación se deriva del proyecto Entrenamiento de habilidades sociales para la resolución de conflictos, clasificado con SIG-3342 del grupo de investigación FARQUIMA.

