



Innovar

ISSN: 0121-5051

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Manrique-Tisnés, Horacio; De Castro-Correa, Alberto  
Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores\*  
Innovar, vol. 29, núm. 73, 2019, Julio-Septiembre, pp. 149-164  
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78028>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81860976011>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores\*

*Horacio Manrique-Tisnés*

Ph. D. en Psicología

Profesor de tiempo completo, Universidad Eafit

Medellín, Colombia

Grupo de investigación "El método analítico y sus aplicaciones en las ciencias sociales y humanas"

Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativo

hmanriqu@eafit.edu.co

<http://orcid.org/0000-0002-7621-7391>

*Alberto De Castro-Correa*

Ph. D. en Psicología

Profesor de tiempo completo y decano de división de Humanidades y Ciencias Sociales,

Universidad del Norte

Barranquilla, Colombia

Grupo de investigación en psicología

Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativo

amdecast@uninorte.edu.co

<http://orcid.org/0000-0002-0789-0806>

DECISION-MAKING: INTUITION AND DELIBERATION OF THE DECISION-MAKERS EXPERIENCE

**ABSTRACT:** Decision-making (DM) and the related types of thought (intuitive and deliberative) are characterized for presenting different phenomenological components. Considering the absence of prior work with Spanish-speaking populations, and the construction of knowledge in this regard, we conducted 11 non-structured surveys to seven directors expert in heterogeneous organizations in Colombia. We analyzed data through the phenomenological-hermeneutic method and explored the phenomenological components of previously made work decisions in order to identify experiences and meanings, nourishing the current knowledge. This allowed identifying seven modular categories, six inherent categories, and four contextual categories, which were integrated through a qualitative scheme. Based on this scheme and on an intuition analysis methodology, we presented a proposal for training in DM. As limitations, we point out the need to contrast the data presented on the expert directors with novices and decision-makers in non-managerial positions, as well as to contrast endogenous factors of decision-making with exogenous factors.

**KEYWORDS:** Deliberation, managers, intuition, decision making.

TOMADA DE DECISÕES: INTUIÇÃO E DELIBERAÇÃO NA EXPERIÊNCIA DOS DECISORES

**RESUMO:** a tomada de decisões (TD) e os tipos de pensamento associados (intuitivo e deliberado) são caracterizados por apresentarem diferentes componentes fenomenológicos. Tendo em vista a ausência de trabalhos prévios com populações hispano-falantes e da construção de conhecimento a respeito disso, realizamos 11 entrevistas não estruturadas a sete diretores especialistas em organizações heterogêneas na Colômbia. Analisamos os dados mediante o método fenomenológico-hermenêutico. Exploramos componentes fenomenológicos em decisões de trabalho que tomaram previamente para identificar experiências e significados, nutrido o conhecimento atual. Detectamos sete categorias modulares, seis inerentes e quatro contextuais, que integramos mediante um esquema qualitativo. Com base neste e em uma metodologia para analisar a intuição, apresentamos uma proposta para a formação em TD. Como limitações, sinalizamos a necessidade de contrastar os dados apresentados sobre os diretores especialistas com novatos e com decisões em cargos não diretivos, bem como contrastar fatores endógenos da tomada de decisões com fatores exógenos.

**PALAVRAS-CHAVE:** deliberação, diretores, intuição, tomada de decisões.

PRISE DE DÉCISION : L'INTUITION ET LA DÉLIBÉRATION DANS L'EXPIÉRIENCE DES DÉCIDEURS

**RÉSUMÉ:** La prise de décision (PD) et les types de pensée associés (intuitive et délibérée) se caractérisent par la présentation de différents composantes phénoménologiques. Compte tenu de l'absence de travaux antérieurs sur les populations hispanophones et la construction de connaissances à cet égard, nous avons mené 11 entretiens non structurés auprès de sept gestionnaires experts d'organisations hétérogènes en Colombie. Nous analysons les données par la méthode phénoménologique-herméneutique. Nous explorons les composantes phénoménologiques dans les décisions de travail qui se prenaient auparavant pour identifier les expériences et les significations, pour approfondir les connaissances actuelles. Nous avons détecté sept catégories modulaires, dont six inhérentes et quatre contextuelles, que nous avons intégrées via un schéma qualitatif. À partir de cela et d'une méthodologie d'analyse de l'intuition, nous présentons une proposition de formation en PD. En matière de limitations, nous soulignons la nécessité de mettre en contraste les données présentées sur les gestionnaires experts avec les novices et les décideurs occupant des postes non-cadres, ainsi que les facteurs endogènes de prise de décision et les facteurs exogènes.

**MOTS-CLÉ:** délibération, gestionnaires, intuition, prise de décision.

**CITACIÓN:** Manrique, Horacio; De-Castro-Correa, Alberto. (2019). Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores. *Innovar*, 29(73), 149-164. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78028>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** D81, D91, M12

**RECIBIDO:** 12 de marzo del 2018. **APROBADO:** 23 de mayo del 2018.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Horacio Manrique T. Universidad Eafit. Carrera 49 n.º 7 sur-50, bloque 26, oficina 815. Medellín, Colombia.

**RESUMEN:** La toma de decisiones (TD) y los tipos de pensamiento asociados (intuitivo y deliberado) se caracterizan por presentar distintos componentes fenomenológicos. Dada la ausencia de trabajos previos con poblaciones hispanoparlantes y la construcción de conocimiento al respecto, realizamos 11 entrevistas no estructuradas a siete directivos expertos en organizaciones heterogéneas en Colombia. Analizamos los datos mediante el método fenomenológico-hermenéutico. Exploramos componentes fenomenológicos en decisiones laborales que tomaron previamente para identificar experiencias y significados, nutriendo el conocimiento actual. Detectamos siete categorías modulares, seis inherentes y cuatro contextuales, que integramos mediante un esquema cualitativo. Con base en este, y en una metodología para el análisis de la intuición, presentamos una propuesta para la formación en TD. Como limitaciones señalamos la necesidad de contrastar los datos presentados sobre los directivos expertos con novatos y con decisores en cargos no directivos, así como contrastar factores endógenos de la toma de decisiones con factores exógenos.

**PALABRAS CLAVE:** deliberación, directivos, intuición, toma de decisiones.

## Introducción

En las ciencias cognitivas, la toma de decisiones (TD) es el proceso de pensamiento que conduce a la elección de un curso de acción (Klein, 2008). Para las teorías del procesamiento dual (Evans & Stanovich, 2013), la TD opera

\* El proyecto de investigación del cual se deriva el artículo es "Intuición y deliberación en la toma de decisiones: la experiencia de los decisores. Tesis de doctorado en Psicología. Universidad del Norte". La entidad financiadora del proyecto de investigación es la Universidad Eafit, Medellín, Colombia.

El primer autor agradece al profesor Carlos Arturo Ramírez por su disposición para conversar sobre las ideas aquí planteadas.

mediante dos procesos de pensamiento: pensamiento tipo 1 o pensamiento intuitivo, que se caracteriza por ser rápido, sin esfuerzo, automático, holístico y cargado afectivamente, y pensamiento tipo 2 o pensamiento deliberado, que se caracteriza por ser lento, esforzado, controlado, particularista y afectivamente neutro (Kahneman, 2012). Para algunos autores, el pensamiento tipo 1 predomina, generando dificultades en la TD como sesgos y reacciones automáticas, no conscientes e irracionales, que pueden poner en riesgo la integridad de la persona; por eso, sugieren hacer un esfuerzo para obrar mediante el pensamiento tipo 2 (Kahneman, 2012).

Para otros autores, si bien concuerdan en que predomina el pensamiento tipo 1, consideran que es positivo, debido a que muchas de las reacciones automáticas, inconscientes y afectivamente cargadas son efecto de mecanismos biológicos y culturales incorporados mediante el hábito, que posibilitan la supervivencia del individuo, así como su adecuado desenvolvimiento en el ámbito social y profesional; incluso afirman que el pensamiento tipo 2 puede llegar a ser nocivo en algunos casos (Gigerenzer, 2008; Klein, 2008). Los representantes de ambas perspectivas reconocen que los dos tipos de pensamiento interactúan (Kahneman, 2012), pero difieren al determinar el peso específico que debe tener cada uno (Kahneman & Klein, 2009). Una tercera perspectiva defiende la importancia de ambos tipos de pensamiento en la TD, dependiendo de factores como el tipo de tarea y el contexto (Hogarth, 2010).

Estas teorías sostienen la existencia de un procesamiento dual y, en consecuencia, una TD deliberada, que implica decisiones calculadas, y una TD intuitiva, que implica decisiones automáticas y emocionales. El primer tipo de decisión ha sido estudiado ampliamente, mientras que el segundo ha sido poco explorado (Lerner, Li, Valdesolo, & Kassam, 2015).

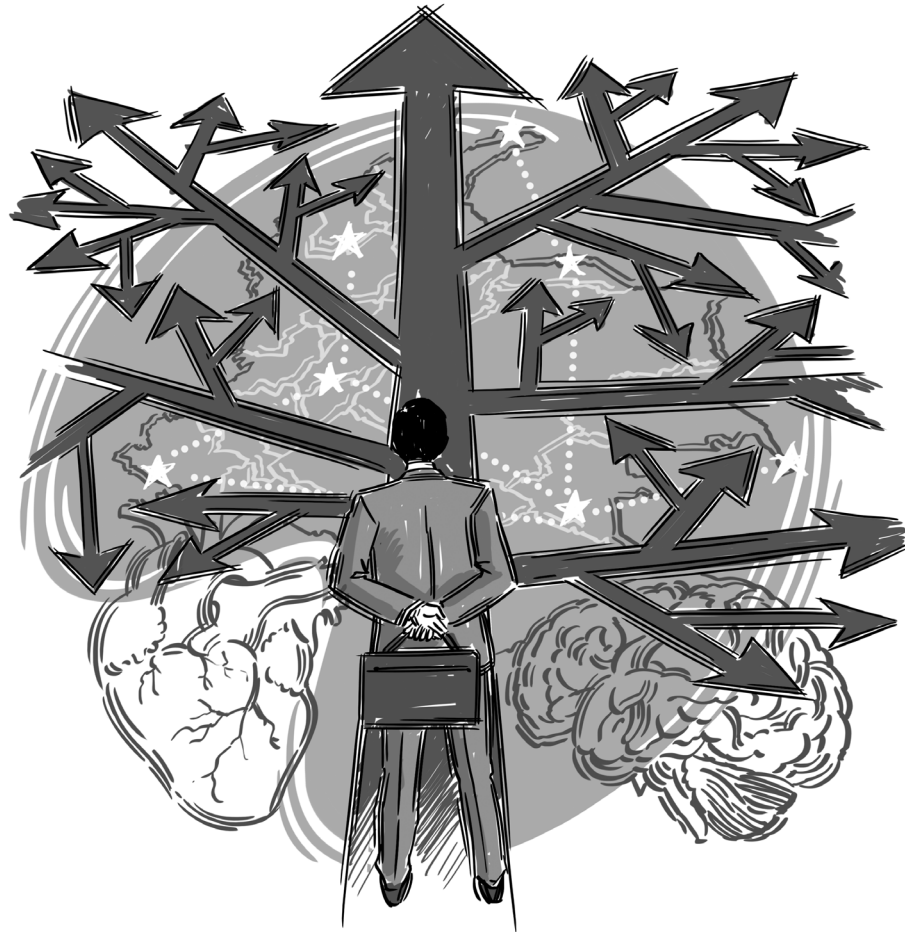
Para el Banco Mundial (2015), analizar los factores psicológicos y sociales implicados en el proceso de TD, tales como la interacción entre los dos tipos de pensamiento mencionados, es clave para diseñar, implementar y evaluar programas gubernamentales de desarrollo para mejorar el bienestar a nivel individual y colectivo. Además, en los países en desarrollo falta aún mucha investigación sobre los procesos implicados en la TD en contextos reales y sobre los efectos que generan en las políticas públicas de desarrollo. Al respecto se mencionan tres principios (Banco Mundial, 2015): el pensamiento automático (gran parte de las decisiones se toman mediante procesos automáticos no conscientes), el pensamiento social (gran parte de las decisiones se ven influenciadas por aspectos sociales como identidad de grupo, reciprocidad, temor a la sanción social, entre otros aspectos que conforman esquemas de confianza

y valores compartidos), y los modelos mentales (los individuos no responden directamente a las experiencias objetivas, sino a los modelos mentales de las experiencias).

Estos tres principios, producto de los tipos de pensamiento 1 y 2, tienen efectos sobre la TD de todas las personas, incluidos los encargados de diseñar, planear y ejecutar políticas y programas de desarrollo, con el riesgo a equivocarse que esto representa, pero también con la posibilidad de acertar. Por ello, se plantea la importancia de tomar consciencia sobre esos aspectos para revisar las evidencias, ideologías y aspiraciones en que basan sus decisiones. Es importante comprender adecuadamente las fortalezas y debilidades psicológicas en el proceso de TD (Klein, 2008), para generar un conocimiento cada vez más sólido en la explicación de este proceso. Además, en este momento es importante para las organizaciones comprender el proceso de TD intuitivo, dado que se utiliza diariamente pero se conoce poco (Salas, Rosen, & DiazGranados, 2010). La TD es un tema actual y es objeto de programas de formación de interés para personas y organizaciones (Klein, 2003).

Por otra parte, la filosofía y la psicología fenomenológica-hermenéutica (Ricoeur, 1986; Fromm, 1985) enfatizan el componente ético en la TD, fundamentado en la libertad para elegir y la responsabilidad. El fundamento de la libertad es la indeterminismo; el humano es libre de decidir y elegir, en parte, y es responsable. Algunos experimentos sugieren lo siguiente: "cuando los sujetos son inducidos a creer que no existe la voluntad libre se comportan de manera menos ética, al menos en los experimentos de laboratorio" (Baer, Kaufman, & Baumeister, 2008, p. 6). Entonces, asumir que hay libertad promueve un actuar más ético. Así, tiene sentido la ética en un contexto de incertidumbre, en el que hasta cierto punto se conocen las opciones y las consecuencias, pero siempre queda un margen de error para lo inesperado (Carroll, 2010). Además, el ser humano se caracteriza por su "racionalidad limitada" (Simon, 1979, p. 497), que se traduce en su incapacidad de captar todas las variables de una situación dada en un lapso determinado.

Por eso las 'fórmulas' que se dan para tomar mejores decisiones son limitadas, pues siempre queda un aspecto de la decisión no formalizable, no calculable, que se resuelve de manera intuitiva (Klein, 2003; Gigerenzer, 2008). Ramírez (2012) plantea, desde una perspectiva en la que se tiene en cuenta el nosotros (la humanidad), que el ser humano es como un *jugador existencial*, que constantemente está aprendiendo al tomar decisiones teniendo en cuenta las formaciones de lo aleatorio, esto es, la mezcla de aspectos regulares y predecibles de la realidad con aquellos que son irregulares e impredecibles. Esta perspectiva es interesante, en la medida en que sugiere que el decisor puede



formarse para tomar mejores decisiones, aunque nunca sean perfectas.

En el ámbito organizacional, las decisiones individuales tienen efectos sobre lo colectivo. En una organización empresarial, cada persona se encuentra en un nivel jerárquico y, de acuerdo con ese nivel, deberá tomar decisiones de mayor o menor alcance. Chiavenato (2007) plantea tres niveles organizacionales:

- Nivel institucional: conformado por directivos de la organización (propietarios, accionistas, directores). Se relaciona directamente con el ambiente externo, por lo que enfrenta mayor incertidumbre. Las decisiones en este nivel son estratégicas: "formulación de objetivos y estrategias" (Chiavenato, 2007, p. 27).
- Nivel intermedio: articula decisiones tomadas en el nivel institucional con acciones realizadas en el nivel operacional. Su función es enfrentar la incertidumbre (ambiente externo) para convertirla en seguridad (ambiente interno). Las decisiones son tácticas: "elaboración de planes y programas" (Chiavenato, 2007, p. 27).
- Nivel operacional: "comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa" (Chiavenato, 2007, p. 26). Las decisiones tienen mayor grado de seguridad y son operativas: "ejecución de rutinas y procedimientos" (Chiavenato, 2007, p. 27).

La presente investigación busca comprender la experiencia (en primera persona) del proceso de pensamiento intuitivo y deliberado implicado en la TD de directivos de organizaciones colombianas, cuyas decisiones predominantes están asociadas con los niveles institucional e intermedio. Esta investigación resulta relevante, porque aborda las decisiones en contextos naturales desde la investigación fenomenológico-hermenéutica (Kordes, 2009; Serafín, 2012), que permite obtener resultados desde la perspectiva del decisor. Varios autores sugieren utilizar estas estrategias metodológicas con el fin de complementar las tradicionalmente utilizadas (cuantitativas, experimentales) (Kahneman & Klein, 2009). Curiosamente, y hasta donde sabemos, no hay estudios disponibles en poblaciones hispanoparlantes que indaguen por las dimensiones fenomenológicas del proceso de pensamiento intuitivo y deliberado de la TD en directivos expertos. El objetivo del presente estudio es presentar los

principales aspectos fenomenológicos del proceso de pensamiento en la TD desde la experiencia de los decisores.

### Método

En la presente investigación, se realiza un estudio descriptivo-comprensivo con alcance explicativo de tipo transversal, con abordaje investigativo fenomenológico-hermenéutico (De Castro, Cardona, Gordillo, & Támara, 2007). Dado el propósito descriptivo, comprensivo y explicativo, y el énfasis en la subjetividad de los participantes como fuente de información, el estudio se inscribe en el paradigma interpretativo (Krause, 1995), que postula que todo fenómeno humano depende de los significados que las personas le atribuyen. El método fenomenológico-descriptivo en psicología (Giorgi, 2010), interpretado a la luz del método fenomenológico-hermenéutico (De castro *et al.*, 2007), le da importancia a la reflexividad del investigador y al trabajo colaborativo entre investigador y participantes, para detectar posibles prejuicios en la comprensión del fenómeno. Para superar el nivel descriptivo y comprensivo del método fenomenológico-hermenéutico, se acogen las sugerencias planteadas por Gioia, Corley y Hamilton (2013) sobre el análisis y presentación de resultados cualitativos de investigación, que permiten la

construcción de esquemas explicativos, que sirven de referentes analíticos y de intervención en el campo de estudio concreto.

### Participantes

Entrevistamos siete directivos colombianos, con más de 10 años de experiencia en empresas de diferentes sectores. Determinamos el número de participantes por el criterio de saturación de la información (Sandoval, 1997). Conformamos la muestra mediante muestreo por conveniencia (Baron, 2008). Seleccionamos los participantes por su disposición a participar voluntariamente y sin contraprestación, según se aclara en el consentimiento informado, y los invitamos personal o telefónicamente. Realizamos cada entrevista en su lugar de trabajo o, cuando el entrevistado lo consideró preferible, en otro lugar. Como se desempeñan en campos de actuación diferentes, buscamos los elementos comunes al proceso de TD. En la tabla 1 presentamos características generales de los entrevistados, fecha y duración de las entrevistas.

Tabla 1.  
Caracterización general de los entrevistados.

Características	Entrevistado (Número convención)						
	1	2	3	4	5	6	7
Género	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Experiencia directiva (en años)	21	21	20	25	20	25	20
Formación básica	Trabajadora social	Psicólogo	Ingeniero civil	Ingeniero	Militar Abogado	Militar Ingeniero aeronáutico	Político
Nivel máximo de formación	Magíster en Desarrollo humano	Doctor en Administración	Especialista en Finanzas	Magíster en Administración	Magíster en Gestión de Riesgos	Ingeniero aeronáutico	Estudios de Maestría
Cargo	Vicedecano	Decano	Gerente comercial	Director ejecutivo (CEO)	Comandante de fuerzas especiales	Mayor general Jefe de operaciones aéreas	Exalcalde
Especialidad	Recursos humanos	Administración	Finanzas Bolsa valores	Dirección estratégica	Operación militar en terreno	Estrategia militar	Planeación política
Sector de la organización	Educativo (Privado)	Educativo (Privado)	Servicios (Privado)	Servicios (Privado)	Militar (Público)	Militar (Público)	Administración (Público)
Fecha de las entrevistas	7 de mayo del 2014	18 de junio del 2014	13 de marzo del 2015	16 de febrero del 2016	18 de febrero del 2016	25 de febrero del 2016	18 de agosto del 2016
	30 de noviembre del 2016	13 de marzo del 2017	11 de mayo del 2017		3 de mayo del 2017		
Duración de las entrevistas (en minutos)	80	32	33	49	51	98	92
	40	36	34		37		

Fuente: elaboración propia.

### Técnicas y procedimiento de recolección de información

Utilizamos la entrevista no estructurada (Sandoval, 1997) que, hacia el final, se convirtió en entrevista semiestructurada para indagar por aspectos precisos. Los participantes respondieron a la consigna oral: "recuerde una situación difícil que haya tenido que resolver (de manera reciente, preferiblemente) y que haya tenido un particular significado para usted, quizás porque la solucionó de una manera que considera novedosa o porque aprendió algo de ella. Es importante que la narre con detalles, pues algunos de estos pueden ser clave". Posteriormente, hicimos preguntas abiertas para profundizar en la experiencia narrada, teniendo en cuenta estudios previos sobre el tema (Klein, 2008). Por ejemplo: ¿Cómo era el contexto de la situación? ¿Qué elementos clave le permitieron tomar la decisión? ¿Qué sintió? ¿Tuvo algún papel ese sentimiento en la TD? ¿Cómo decidiría hoy? ¿Qué aprendió? Grabamos en audio y transcribimos las entrevistas, obteniendo 588 minutos de grabación y 244 páginas.

### Procedimiento de análisis de la información

El análisis se guió por el método fenomenológico-psicológico de Giorgi (2010), que implica tres procesos: *lectura y relectura* de las transcripciones de las entrevistas, hasta captar la totalidad del texto; *determinación de las unidades de sentido*, acordes con el objetivo del estudio (inicio del sistema categorial, con categorías iniciales y la emergencia de subcategorías (Gioia *et al.*, 2013); *transformación de las unidades de sentido*, que se presentan en forma natural, a un lenguaje técnico psicológico que posibilita captar la estructura del fenómeno, representada por las categorías de segundo orden, que son más abstractas, y que completan el sistema categorial. Utilizamos un esquema de análisis para identificar unidades de sentido, categorías y subcategorías, además de analizar reacciones, prejuicios o interpretaciones del investigador (De Castro *et al.*, 2007). Además, agregamos otra columna para los referentes teóricos (Henaó, en prensa).

Durante el proceso, identificamos y agrupamos las unidades de sentido por subcategorías y estas, a su vez, en categorías. Codificamos cada unidad de sentido, subcategoría y categoría. Durante el proceso de análisis, surgieron interpretaciones, generando nuevas ideas, relaciones entre categorías, hipótesis, lo que permitió la elaboración de un primer esquema dinámico que representa las relaciones entre las categorías (Gioia *et al.*, 2013). A partir de este proceso, evaluamos la pertinencia del material obtenido, los elementos faltantes, las preguntas no resueltas y los aspectos a mejorar en la siguiente entrevista. Este proceso, recurrente, continuó con la realización y análisis de la segunda entrevista que, a su vez, generó nuevos elementos que permitieron cualificar la guía de entrevista, el proceso

de análisis y el esquema dinámico. Continuamos así, con las siguientes entrevistas.

Este proceso lo complementamos con la triangulación que realizamos entre técnicas, teniendo como marco general la entrevista no estructurada, pero combinándola hacia el final de esta con la entrevista semiestructurada, técnica de escenarios hipotéticos, elementos de la técnica de incidentes críticos y gráfica del proceso de pensamiento. También realizamos triangulación con expertos pues, en diferentes momentos del proceso, contamos con la revisión y validación de investigadores expertos en el tema, en la metodología o en ambos aspectos. Obtuvimos retroalimentación de los entrevistados (cuatro de ellos) (Sandoval, 1997) quienes, en una segunda entrevista, revisaron el esquema construido y explicaron aspectos que quedaron poco claros en la primera entrevista, lo que llevó a revisar y modificar las categorías planteadas, así como el esquema dinámico.

Finalmente, contamos con un tercer tipo de triangulación, basado en la contrastación dialéctica entre teoría y práctica (Ramírez, Lopera, Zuluaga, & Ortiz, 2017). En efecto, contrastamos los hallazgos obtenidos durante el análisis con la literatura disponible, lo que implicó revisar temas no contemplados inicialmente, confrontar interpretaciones usualmente aceptadas en la literatura, implementar técnicas nuevas y renunciar a otras no apropiadas.

## Resultados

Durante el análisis de resultados, identificamos 527 unidades de sentido, 43 subcategorías, 17 categorías. Agrupamos las categorías en tres tipos: modulares, inherentes y contextuales. Obtuvimos la *estructura de los datos* (figura 1), esquema en el que se muestra la relación entre temas de unidades de sentido, categorías y subcategorías. Por limitación de espacio, presentamos solo la estructura de las categorías modulares.

A continuación, describimos cada categoría (indicando las subcategorías en cursiva), mostrando la comprensión desde la perspectiva de los entrevistados y, luego, extrajimos algunos aprendizajes sobre la toma de decisiones de los directivos. Finalmente, explicamos la relación que tienen las categorías entre sí, mediante un esquema cualitativo.

### Categorías modulares

Identificamos siete categorías modulares, aspectos fundamentales del proceso de pensamiento en la experiencia de TD en los directivos entrevistados: 1) percepción de la situación, 2) evaluación, 3) juicio previo (motivo), 4) decisión (juicio resolutorio), 5) planeación, 6) implementación (elección), 7) análisis/vivencia posterior a la decisión.

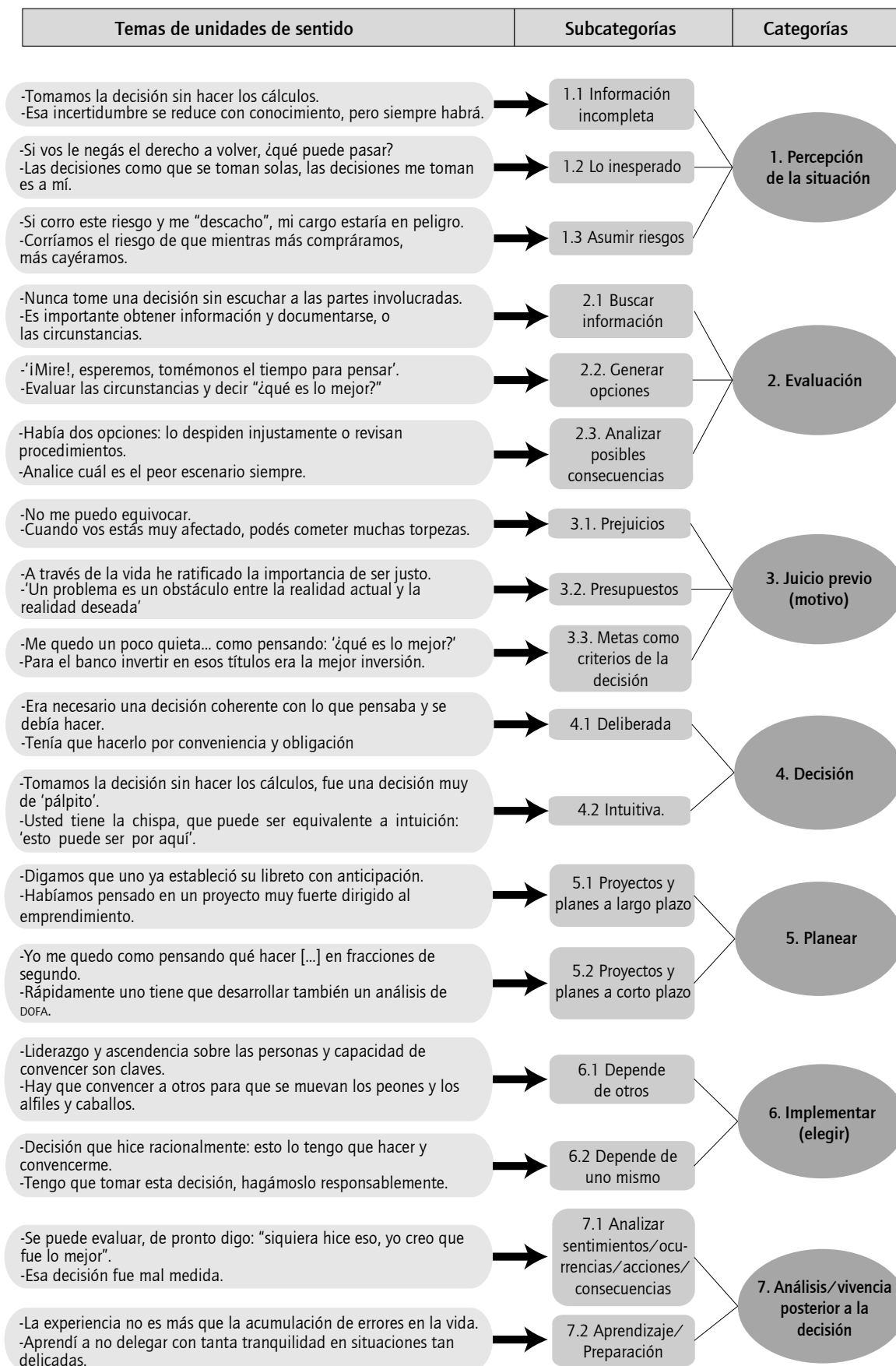


Figura 1. Estructura de los datos: categorías modulares. Fuente: elaboración propia con base en Gioia *et al.*, (2013).

### Percepción de la situación

La situación decisoria se refiere a la percepción del sujeto que considera necesario tomar una decisión en determinado momento. La situación puede ser *esperada* o *inesperada*; sin embargo, independientemente de esta característica, usualmente la *información es incompleta*, lo que implica *asumir riesgos* en mayor o menor medida. En palabras de los entrevistados: "No teníamos claridad cuánto nos costaba la acreditación" (2, 1.1, 82); "Siempre va a haber un grado de incertidumbre porque tú no puedes prever" (5, 1.2, 241); "Esa decisión de haber tomado ese riesgo fue mal medida" (3, 1.3, 150).

De acuerdo con la experiencia de los entrevistados, hay decisiones que implican cierto grado de incertidumbre, que consideran imposible de eliminar. Por consiguiente, una recomendación que surge en esta categoría es la importancia de contar con la incertidumbre y, por ello, asumir cierto grado de escepticismo sobre las percepciones, adoptando una actitud de 'docta ignorancia' (Ramírez, 2012).

### Evaluación

La situación percibida como decisoria es evaluada partiendo de una *búsqueda de información*, con el fin de obtener la información que falta, que se realiza con la finalidad de *generar opciones* posibles *analizando las consecuencias* que estas implican. Unas veces la evaluación es deliberada, mientras que otras es intuitiva, según el tipo de tarea, el tiempo disponible y el estilo de pensamiento. La evaluación es un proceso que siempre se realiza con la información disponible; por lo tanto, es fundamental ser cuidadosos a la hora de revisar en qué información se basa la decisión (Hogarth, 2010). En palabras de los entrevistados: "Nunca tome una decisión sin escuchar a todas las partes involucradas" (1, 2.1, 44); "Dice uno entonces: '¿qué camino puede haber?'" (7, 2.2, 400); "si hay un trancón, voy a llevar agua y voy a llevar comida" (6, 2.3, 341).

### Juicio previo (motivo)

La evaluación de la situación se basa en juicios que operan como motivos o razones a partir de las cuales se toma o justifica la decisión. Pueden ser *prejuicios*, esto es, juicios no analizados, o *presupuestos*, es decir, juicios que han sido analizados previamente y que se asumen como axiomas (Ramírez *et al.*, 2017). En algunos casos, los criterios de decisión son inherentes a la meta que se desea alcanzar; en

otros, son *metas* institucionales, propias de la finalidad de una organización. Los presupuestos (juicios previos analizados) son valores o creencias que funcionan como supuestos iniciales en los que se basa la decisión (Ramírez *et al.*, 2017). Los prejuicios (juicios previos no analizados, valores no analizados), al analizarlos, se convierten en creencias disponibles a la consciencia, flexibles y motivadoras del comportamiento de forma controlada. Los presupuestos se asumen como supuestos iniciales de los cuales partimos en una situación concreta, pero que podemos cambiar si es necesario. En palabras de los entrevistados: "Eran decisiones que me provocaba tomar en un ataque de audacia" (4, 3.1, 185); "Matemática y financieramente no había cómo perder" (3, 3.2, 140); "Invertir en esos títulos era la mejor inversión" (3, 3.3, 132). Transformar los prejuicios en presupuestos supone un esfuerzo analítico, resultado de la contrastación entre la experiencia y el aprendizaje existencial y teórico.

### Decisión

La decisión es un juicio práctico que opera como conclusión, como juicio resolutorio sobre una acción que el agente tiene el poder de realizar (Ricoeur, 1986; Lopera, Echeverry, & Goenaga, 2017). La decisión es una especie de corte psíquico que indica que se ha seleccionado un curso de acción, que se ha inaugurado un proyecto (Ricoeur, 1986), esto es, la posibilidad de realizar una acción en el futuro, una elección. La decisión es *deliberada* cuando es producto de deliberación, o *intuitiva* (no deliberada) cuando es producto de heurísticos (Gigerenzer, 2008), reconocimiento de patrones (Klein, 2008), reacciones emocionales (Damasio, 2006), efectos de *priming* o automatismos (Kahneman, 2012). Si es producto de deliberación, hubo un análisis consciente, pormenorizado, de las diferentes opciones y de las posibles consecuencias. Si no es producto de la deliberación, no se realizó un análisis consciente y pormenorizado de la situación, por lo cual es automática, impulsiva, instintiva, intuitiva, etc.

No necesariamente toda decisión consciente es deliberada, ni toda decisión no consciente es no deliberada; por ejemplo, decidir entre dos opciones lanzando una moneda al aire, es una decisión consciente no deliberada, y resolver un problema (por ejemplo, una decisión existencial) mientras se está soñando puede ser producto de una deliberación previa realizada durante días, semanas o años. Dado que muchas decisiones se toman en el momento en que aparece determinada situación, es fundamental para la formación en la *TD* reflexionar antes y después de cada decisión importante, para que ante la necesidad de tomar una nueva decisión se tengan más elementos que operen en forma de presupuestos o, como

<sup>1</sup> Codificación: entrevista, subcategoría, unidad de sentido. Si se trata de una reentrevista, se escribe una 'R' antes del número.

dice Simon, de "análisis congelados en hábito" (1987, p. 63, traducción nuestra). En palabras de los entrevistados: "En bolsa, todo es cuestión de segundos. Tres minutos en bolsa es una eternidad. En bolsa, la emocionalidad es 'hay que tomar la decisión ya, en segundos'" (R3, 4.1, 490); "Tomamos la decisión sin hacer los cálculos, fue una decisión muy de pálpito, casi como echar la moneda al aire" (2, 4.2, 82).

### Planear

Planear es determinar los pasos necesarios para realizar el proyecto inaugurado por una decisión (Ricoeur, 1986). Existen decisiones cuya implementación o realización es inmediata, por lo que no se planea. También existen decisiones en las cuales surge un *proyecto a corto plazo*, cuando la acción proyectada se planea para ser realizada en cuestión de segundos, minutos o días. En otros momentos, el *proyecto surge a largo plazo*, cuando la acción proyectada requiere semanas, meses o años. En palabras de los entrevistados: "Lo que hicimos en la alcaldía obedecía a un trabajo de 7-8 años" (7, 5.1, 380); "Yo me quedo como pensando: '¿qué hacer?', '¿qué es lo mejor?'" (1, 5.2, 16). Usualmente, los planes a corto plazo requieren menor tiempo para su elaboración, mientras que los de largo plazo requieren mayor tiempo. Es importante tener claridad sobre los aspectos clave de cada situación, con el fin de lograr optimizar el tiempo y no 'desperdiciarlo' analizando aspectos irrelevantes y dejando de lado otros que son centrales, como cuando se analizan opciones que no son posibles (Fromm, 1985) o no se desean realmente (Ramírez, 2012).

### Implementar (elegir)

Una decisión se enmarca en la perspectiva del 'proyecto' (Ricoeur, 1986): "haré esto... o haré aquello...". Pero el proyecto no es la acción. Entre proyecto y acción se encuentra la voluntad, esto es, la fuerza que posibilita pasar de la resolución a la acción concreta (elección). También es posible que alguien esté decidido a hacer algo y, además, tenga la voluntad de hacerlo, pero no tenga los medios para realizarlo. De manera que Ricoeur (1986) plantea tres aspectos de la elección humana: la decisión, la voluntad y la capacidad o poder. Este último aspecto está directamente relacionado con la implementación. Las decisiones pueden implementarse o no, dependiendo de que cambien (*cuando depende de uno mismo*), o porque su ejecución *depende de otras personas o circunstancias*. Una decisión es un proceso mental, por lo que no necesariamente ha de implementarse. Más bien, se habla de *elección* cuando efectivamente se implementa una decisión (Ramírez, 2012).

Es importante tener en cuenta cuáles decisiones dependen de uno mismo y hasta qué punto, para determinar la forma de proceder y el grado de responsabilidad que corresponde. Asimismo, es fundamental determinar hasta qué punto ciertas decisiones hacen parte de decisiones más generales, con el fin de escuchar el contexto y determinar cuál será la mejor forma de actuar. En palabras de los entrevistados: "Tú tomas una decisión, pero la tienes que comunicar o ejecutar" (R1, 6.2, 446); "Las decisiones hay que llevarlas a la práctica y, para ello, la única manera es que todos los que tienen que ver con la implementación participen activamente" (4, 6.1, 188).

### Análisis/vivencia posterior a la decisión

Luego de tomar la decisión, e independientemente de que se implemente o no, usualmente los directivos vivencian y analizan esa decisión. Todos los entrevistados plantearon la importancia del análisis del proceso decisorio con el fin de revisar aspectos convenientes y acertados, así como aquellos en los que es necesario mejorar. En palabras de los entrevistados: "La experiencia no es más que la acumulación de errores en la vida" (3, 7.2, 148); "[Es importante] la trayectoria, la experiencia, el conocimiento, el estar preparado para el momento" (4, 7.2, 197). La vivencia y el análisis pueden llevar a que la persona cambie de parecer y corrija el rumbo de su decisión, antes o después de su implementación. Ahora bien, como efecto de la vivencia/análisis de la decisión se genera un *aprendizaje explícito o implícito* (Hogarth, 2010; Reber, 1989), que a su vez está relacionado con una *preparación* (Carroll, 2010) para la incertidumbre.

Hogarth (2010, p. 342) enfatiza la importancia de la calidad de la retroalimentación en la construcción del "capital cultural". Si la retroalimentación es correcta y relevante, las decisiones mejorarán notablemente. Analizar la calidad de la retroalimentación utilizando los criterios de validez *consistencia* y *no contradicción* (criterio teórico) y *eficacia* (criterio práctico) (Ramírez *et al.*, 2017) posibilita mejorar las decisiones. A continuación, presentamos un esquema dinámico (figura 2) que ubica cada una de las categorías modulares y la relación entre ellas.

En el esquema, las categorías se plantean de forma lineal pero con líneas de conexión reversibles (indicadas por una flecha doble). Identificamos un proceso general (el proceso de TD principal), conformado por subprocesos recurrentes, como bucles que implican a su vez decisiones o, más precisamente, elecciones subordinadas. Por ejemplo, percibir la situación es una fase o subproceso anterior a la evaluación de la situación, pero al evaluar la situación puede darse un cambio en la percepción de la situación, lo que a su vez

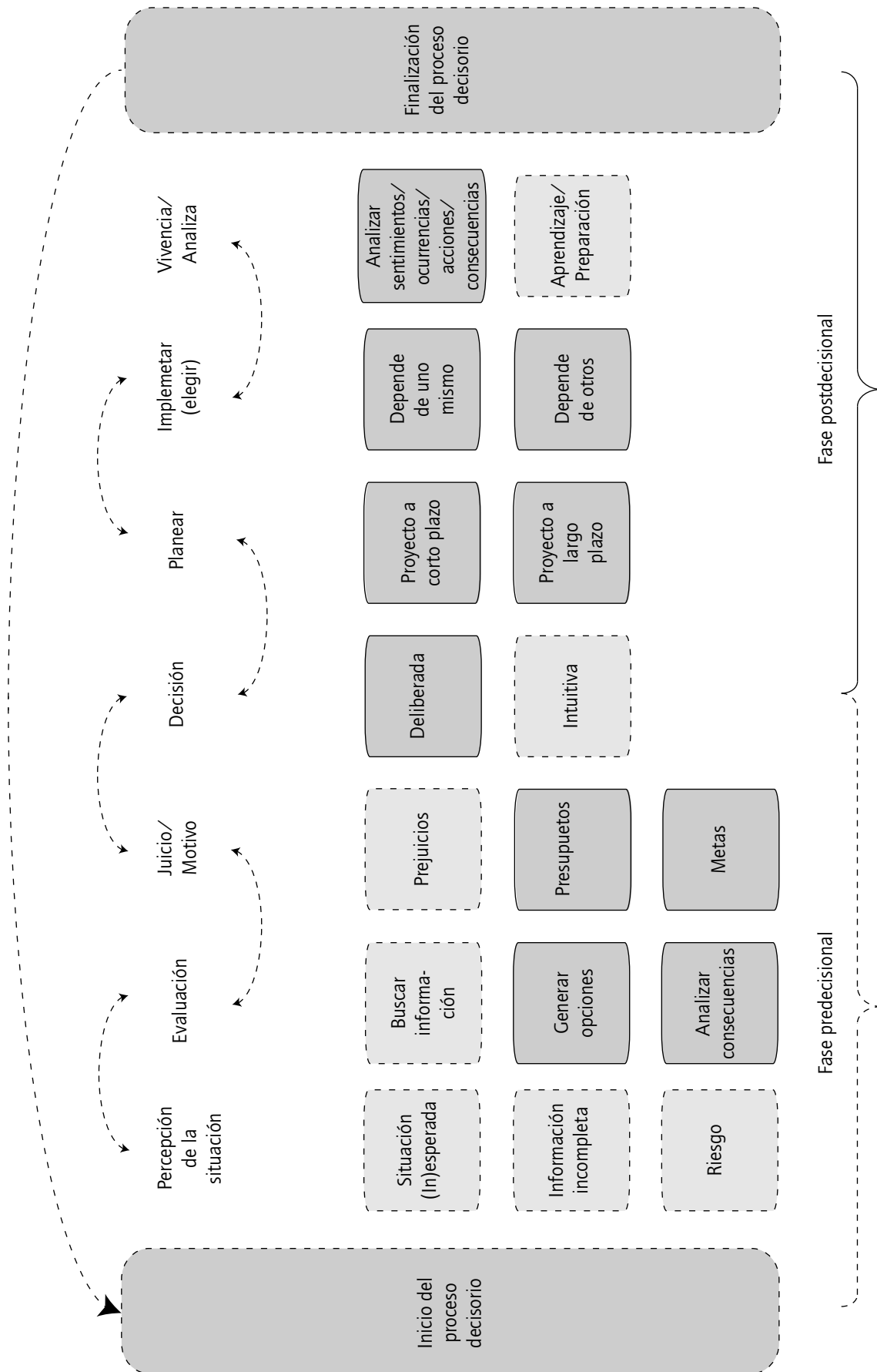


Figura 2. Categorías modulares y subcategorías en esquema dinámico. Fuente: elaboración propia con base en Gioia et al. (2013).

puede generar una nueva evaluación de la situación y así darse recurrentemente, y continúa esta misma dinámica con las otras categorías y subcategorías. Además, identificamos que algunos de los procesos de la TD son más conscientes que otros. Utilizamos líneas continuas para señalar aquellos aspectos que tienden a ser deliberados: conscientes, explícitos; mientras que las líneas puntuadas indican aquellos que tienden a ser intuitivos: no conscientes, tácitos. 'Tienden a ser' pues asumimos una aproximación gradualista: ciertos aspectos en un momento dado pueden ser más o menos conscientes y más o menos deliberados.

También identificamos dos fases del proceso decisorio: *pre-decisional*, desde el inicio del proceso decisorio hasta la decisión propiamente dicha, y *posdecisional*, desde la decisión hasta el final del proceso decisorio. La fase predecisional tiende a ser intuitiva y la fase posdecisional tiende a ser deliberativa.

### Categorías inherentes

Estas categorías se refieren a aspectos fundamentales, siempre presentes en un proceso de TD, pero que no son fases de este. Por ejemplo, todo proceso de TD implica una duración; sin embargo, no se dice que la duración es una fase del proceso de TD. Identificamos seis *categorías inherentes*: 1) referentes; 2) tensión axiológica; 3) temporalidad; 4) duración; 5) nivel de consciencia; 6) grado de formalización.

#### Referentes del proceso decisorio

Asumir que una situación implica tomar una decisión es ya una elección (acción); iniciar un proceso de evaluación de la situación es otra elección; asumir determinado prejuicio, un presupuesto o una meta como motivo para tomar la decisión general es también una elección, etc. Esta serie de elecciones están determinadas en parte por *emociones, afectos y sentimientos, por valores, principios y preferencias, y finalmente por ocurrencias y corazonadas*. Las emociones, valores y ocurrencias pueden ser tratadas como datos que informan acerca de la situación (Hogarth, 2010). En palabras de los entrevistados: "El temor te lleva a tener un árbol de decisión con más prudencia, con más detalle" (3, 8.1, 143); "La escala de valores que determinan el comportamiento de uno incide necesariamente en la forma de actuar" (1, 8.2, 33).

#### Tensión axiológica

Los entrevistados manifestaron diferentes tensiones (Henao, en prensa) axiológicas a la hora de tomar decisiones. En algunos casos, la tensión es *intrapersonal*, es decir, entre

valores y preferencias propios. En otros, la tensión es *interpersonal*, una contraposición entre los valores de dos o más personas. Finalmente, proponemos llamar tensiones *institucionales* a los conflictos de la persona con valores o políticas organizacionales. Muchas veces se dificulta la aplicación de las reglas generales a los casos particulares, puesto que es muy difícil contar con "fórmulas" que logren conciliar los diferentes valores que pueden estar en tensión en un momento dado. Los métodos intuitivos implican tomar una decisión, que no puede realizarse mediante los métodos estandarizados, asumiendo un riesgo personal (Hogarth, 2010). En palabras de los entrevistados: "Renuncié a mis propias creencias y dije: 'tengo que hacer esto'" (2, 9.1, 92); "Yo sé que [los valores de él] eran distintos de los valores que yo tenía" (4, 9.2, 195); "Yo tenía una sensación de no querer hacerlo por convicción, pero tenía que hacerlo por conveniencia y obligación" (2, 9.3, 90); "Así tengas tú la cultura que sea, tienes que entrar dentro de unos principios, unos valores y unos protocolos" (R4, 9.3, 518).

#### Temporalidad

El proceso decisorio es temporal. La decisión ocurre en el *presente*, funda un proyecto (Ricoeur, 1986) hacia el *futuro*. La decisión inaugura una serie de posibilidades, una de las cuales es su realización y otra, la vivencia y análisis de la decisión. Pero a la vez abre posibilidades que se proyectan hacia el *porvenir*; Además, la decisión es fruto de acontecimientos *pretéritos* que posibilitaron una serie de elecciones que concluyeron en la decisión, por lo que los motivos se ubican hacia el pretérito, al igual que la percepción de la situación decisoria. El *pasado* ya pasó, no puede modificarse y no tiene incidencia directa en el presente; el *porvenir* aún no es, ni tiene posibilidades concretas de ser (Ramírez, 2012). El *presente* es la intersección del *pretérito* que continúa y del *futuro* que comienza (Ramírez, 2012). En palabras de los entrevistados: "El riesgo de haberle dicho que no vuelva, me angustiaba mucho [...] ya eso hace muchos años" (1, 10.1, 42); "De eso hace 25 años o más, y todavía la gente [...] recuerda que si no es por la decisión que yo tomé no tuvieran casa, o sus hijos no estuvieran en tal condición" (1, 10.2, 24); "Soy muy consciente de lo que está pasando en este mismo instante" (3, 10.3, 147); "En este momento, se están tomando decisiones que van a estar afectando el futuro de la escuela dentro de quince años" (2, 10.4, 90); "Preparen los niños ahora, para que no hayan cárceles en un futuro" (6, 10.5, 325).

Es interesante captar cuáles son las implicaciones temporales de las decisiones, analizando los hechos pasados, las motivaciones pretéritas, las implicaciones presentes y la proyección que tiene toda decisión hacia el futuro, y hacia el porvenir. Es importante no subestimar las elecciones por

pequeñas que sean; identificar en qué momento se toma la decisión realmente, y tomar las decisiones, otorgándoles la importancia que merecen. Dado que toda decisión implica una marca dentro de una trayectoria, que se puede imaginar como un vector, captar las regularidades y proyecciones de las decisiones propias y ajenas ayuda a predecir lo que puede ocurrir y, en esa medida, a tomar mejores decisiones.

### **Duración**

Teóricamente se plantea que la TD intuitiva está determinada por el tiempo (Kahneman, 2012): a menor tiempo, más intuitiva, ya que debido a la limitación de tiempo no se busca mucha información ni se realizan análisis pormenorizados en un proceso de deliberación. Sin embargo, aunque haya mucho tiempo y mucha información, la racionalidad es limitada (Simon, 1979), esto es, el mundo es aleatorio y no somos omniscientes, lo cual implica que siempre tomamos decisiones en condiciones de incertidumbre (ignorancia sobre lo que va a pasar; imposibilidad de predecir con certeza el resultado de una situación). Por eso, la intuición es relevante para la TD (Gigerenzer, 2008), independientemente de su duración. La TD puede durar desde *segundos* o *minutos*, hasta *días* o *semanas* y finalmente *meses* y *años*. En palabras de los entrevistados: "Sobre la marcha usted va tomando..., va encarilando mejor el camino" (6, 11.1, 379); "Hay decisiones de coyuntura que hay que tomar [...] la semana entrante, de cómo me protejo contra los riesgos financieros" (4, 11.2, 180); "Habíamos venido trabajando un par de años conociendo el modelo" (2, 11.3, 81).

El proceso decisorio, sea de segundos o de años, incluye elementos intuitivos y deliberados. Existen situaciones en las que se tiene muy poco tiempo para tomar la decisión y se realiza una especie de deliberación rápida, pero también hay situaciones en las que se tiene mucho tiempo y no se delibera. También la TD en ocasiones se apoya en deliberaciones previas, aunque haya que actuar rápidamente en una situación determinada y se haga de forma automática. Simon (1987) planteaba que la intuición y el juicio son análisis congelados en hábito, indicando con esto que el análisis cumple una función importante en la intuición.

### **Nivel de consciencia**

Los diferentes aspectos del proceso decisorio pueden presentarse gradualmente como *alto* o *bajo* nivel de consciencia. Describir este proceso de forma holística implica asumir que es una mezcla o articulación de aspectos conscientes y otros no conscientes (Ramírez, 2012), así como de

los procesos de pensamiento tipo 1 y tipo 2. En palabras de los entrevistados: "Entonces, yo era consciente de la situación que se estaba presentando" (6, 12.1, 283); "De haber tomado esa decisión aprendí... seguramente..., pero no lo tengo consciente en este momento" (2, 12.2, 94).

Simon (1987) habla de esta mezcla de procesos, planteando incluso que un buen decisor raramente se basa en uno solo de ellos. Las entrevistas sugieren que el decisor experimenta el proceso de TD como intuitivo y deliberado, en tanto incluye aspectos no conscientes, no controlados, emocionales y holísticos que se mezclan con aspectos conscientes, controlados y emocionalmente neutros (Kahneman, 2012). Captar los elementos intuitivos y deliberados al analizar una decisión permite formar la intuición y la capacidad de TD.

### **Grado de formalización**

Desde la perspectiva de los entrevistados, en las organizaciones existen decisiones con grados de formalidad, entendiéndose por ello el grado en que el procedimiento para tomar decisiones tiene *instrucciones explícitas* o *no las tiene*. En palabras de los entrevistados: "Era una situación que suponía de mi parte, como tomar la decisión de qué se debe hacer rápido" (1, 13.2, 2); "Recibí la orden de operaciones de trasladarme a ese punto con [...] 28 soldados y tratar obviamente [de] recuperar la vía, el control y las personas" (5, 13.1, 233). No siempre es deseable ni pertinente que un proceso de TD esté muy estructurado, pues cuando se reduce considerablemente la incertidumbre, se ve afectado el uso de la intuición, la creatividad y la motivación, así como la responsabilización (Schwartz, 2011). Encontrar el punto adecuado de formalización para cada decisión será el reto de un buen decisor o diseñador de ambientes para la TD.

### **Categorías contextuales**

Cuatro aspectos hacen parte del contexto externo e interno, determinantes para la TD: 1) factores biológicos; 2) factores discursivos; 3) factores ocasionales; 4) libre albedrío. En este tipo de categorías identificamos temas como: género, racionalidad limitada, aspectos fisiológicos del decisor (hambre, calor, enfermedad, etc.), medio ambiente (geografía, ruido, temperatura), tipo de tarea, rol, estilo de pensamiento, estado afectivo, cultura, suerte, oportunidades, fatalidades, encuentros inesperados, capacidad de agencia, voluntad, deseo. Teniendo en cuenta que son muchas y variadas, decidimos agrupar estas categorías a partir de la propuesta de Ramírez (2012): los factores causales de lo psíquico. En esta propuesta, se plantean tres

factores (biológico, discursivo, ocasional) divididos en dos ejes (individual y grupal), y un cuarto factor, transversal a los otros: libre albedrío.

### **Factores biológicos**

Los factores biológicos se refieren a aquellos aspectos propios de la relación establecida entre el organismo y el medio ambiente. Contiene dos ejes: *constitucional* y *ecológico*. El constitucional incluye todas aquellas características propias de un organismo, como aspectos genéticos y modificaciones realizadas debido a aspectos como edad o cirugías. El ecológico se refiere a las condiciones del entorno en que vive un organismo, incluyendo factores como otros seres, clima, temperatura, condiciones alimenticias, paisaje, topografía, etc. Como aspectos constitucionales relevantes, mencionamos las limitaciones del psiquismo humano, planteado como *racionalidad limitada* por Simon (1979). Varios de los entrevistados aluden a la imposibilidad de conocer todas las variables, situación que relacionan con la posibilidad de cometer errores. También aluden a aspectos fisiológicos del decisor (hambre, calor, enfermedad, etc.) que pueden influir en el proceso de TD. Como aspectos ecológicos relevantes, mencionamos la geografía, el nivel de ruido, la temperatura, los factores estéticos y el tipo de tarea. Los datos sugieren que elegir y diseñar ambientes adecuados es un aspecto importante para la formación en TD (Gigerenzer, 2008). En palabras de los entrevistados: "El clima en Europa, por ejemplo el otoño y el invierno, me impactan mucho y mi rendimiento tiende a bajar" (R2, 14.1, 461); "Un edificio bonito genera procesos de identidad y de orgullo que [...] le dan como una multiplicación a la política social" (7, 14.2, 390).

### **Factores discursivos**

Todo ser humano se constituye sobre la base del organismo (biológico), pero, para su conformación como sujeto, requiere la participación del discurso, definido como "la expresión de una estructura subjetiva" (Ramírez *et al.*, 2017, p. 10). El discurso está directamente relacionado con el lenguaje humano y se manifiesta en forma verbal (palabras habladas o escritas) y no verbal (gestos, hábitos, costumbres, formas de vida, obras de arte, etc.). En la subcategoría *grupal* se incluyen aquellos aspectos referidos al discurso social que tienen un papel en la formación del ser humano desde su infancia en los grupos en los que participa, por medio de los padres, la familia, la educación, los medios de comunicación, las instituciones sociales; en general, la cultura. En la subcategoría *subjetivo* se incluyen aspectos relacionados con la forma en que cada persona hace propio el discurso grupal, relacionándose con él de una forma

singular y constituyendo su propio discurso. En palabras de los entrevistados: "Él, en todas las decisiones, está pensando en lo general y al mismo tiempo en el detalle, [...] en la búsqueda por la eficacia, pero siempre el asunto valorativo" (R2, 15.1, 481). "Papás y mamás muy nerviosos y que ven riesgos en todos lados hacen que los niños sean absolutamente adversos al riesgo" (R3, 15.2, 487).

### **Factores ocasionales**

Este tipo de factores hace referencia a la presencia del azar en las decisiones, que los entrevistados mencionan en el ámbito individual, como cuando ocurre una situación inesperada, no prevista, que ejerce influencia fundamentalmente sobre ellos. Se trata de lo *accidental*, que puede ser algo positivo o negativo (suerte, oportunidades, accidentes). También aparece el azar cuando se presenta un hecho inesperado que tiene consecuencias sobre una colectividad; es lo *circunstancial*. La suerte se fundamenta en el azar, en lo aleatorio, inesperado, impredecible, y puede entenderse como "escucha y elección" (Ramírez, 2012, p. 291).

En efecto, es posible captar de forma no consciente aspectos del contexto que posibiliten tomar una decisión (conveniente o inconveniente) (Bargh & Chartrand, 1999). Así, la suerte depende del sujeto que elige a partir de la escucha (consciente o no) de las circunstancias. Por consiguiente, el sujeto es, en parte, responsable por la buena o mala suerte. Esa idea tiene sentido si se piensa que en toda circunstancia es posible analizar y determinar cuál ha sido el grado de responsabilidad de alguien. Si bien existen elementos de incertidumbre en una situación, es posible que el directivo realice un trabajo sobre sus valores, analizando sus prejuicios y decisiones, para estar preparado cuando se presente la oportunidad (Ramírez, 2012).

Esto implica que la consciencia y la articulación de los valores, producto del análisis, posibilitarán percibir oportunidades, aceptarlas cuando sea conveniente y saber qué hacer con ellas, teniendo en cuenta la responsabilidad individual al elegir. En palabras de un entrevistado: "Digamos que el éxito es la combinación entre la preparación y la aceptación de la oportunidad [...]; subirse al bus en el momento que es necesario, pero estar preparado para conducirlo" (4, 13.1, 198).

### **Libre albedrío**

El libre albedrío es la capacidad de elegir entre dos o más opciones (Ramírez, 2012). Identificamos dos subcategorías: *posibilidad de acertar o errar* y *posibilidad de obrar de otra manera*. Los entrevistados que se perciben como personas libres en algunos momentos se preocupan por la posibilidad de fallar y anhelan la posibilidad de acertar;

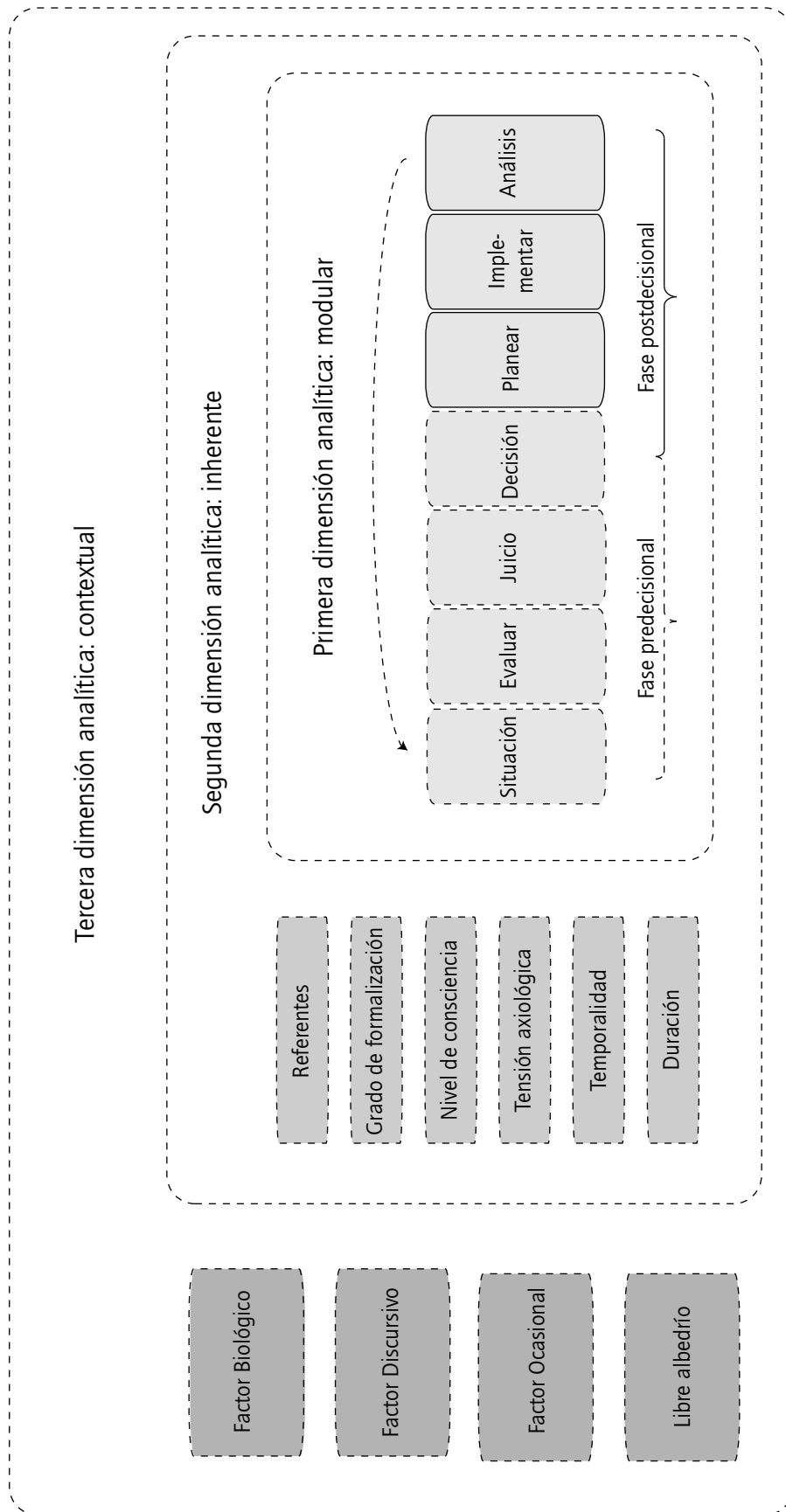


Figura 3. Dimensiones analíticas para la formación en TD. Fuente: elaboración propia.

asimismo, perciben que pudieron obrar de otra manera en ciertas circunstancias pasadas. En palabras de los entrevistados: "Siempre puede uno obrar de otra manera" (5, 17.2, 257); "Toda la vida me ha acompañado un criterio y es: 'no me puedo equivocar'" (1, 17.1, 12). Los resultados sugieren que conocer el propio deseo analizando valores, decisiones y elecciones (Ramírez, 2012; De Castro & García, 2011), además de determinar el grado de responsabilidad propio y de otros, permite asumir las propias decisiones éticamente.

## Discusión y conclusiones

En la figura 3, se integran las tres clases de categorías que dan origen a tres dimensiones analíticas ordenadas según dos fases: predecisional y posdecisional, que tienden a ser cada una respectivamente no consciente (indicada por línea punteada) y consciente (indicada por línea continua). Los elementos ubicados hacia la izquierda del proceso de pensamiento decisorio tienden a ser implícitos y automáticos, mientras que los de la derecha *tienden a ser* conscientes y controlados. La expresión "tienden a ser" indica una gradualidad, un continuo que va desde una forma de pensamiento no consciente y automática, hasta una forma de pensamiento consciente y controlada. Hay mayor influencia en las decisiones, de los aspectos no conscientes. El esquema es flexible porque el proceso decisorio, fenomenológicamente, es gradual, continuo y se retroalimenta, es decir, no está dado de una vez y para siempre, sino que sus componentes se interrelacionan y el proceso se modifica a medida que va ocurriendo.

Los directivos entrevistados tienen una capacidad analítica (metacognitiva) importante, debido, entre otros factores, a su formación y experticia. Por eso, logran captar las tres dimensiones analíticas expresadas en las categorías modulares, inherentes y contextuales. Sin embargo, logran la captación analítica parcialmente, y solo a partir de algunas preguntas toman consciencia de ellas. Por eso, es claro que cuando hablan con alguien más, que les hace preguntas que contribuyan a ese análisis, pueden ampliar su consciencia en la captación de aspectos sutiles, pero relevantes para la  $\tau D$ . Esto se corresponde con propuestas como la de educar la intuición y, en particular, de hacer intuitivo el método científico (Hogarth, 2010), especialmente mediante la técnica de hablar con otros para analizar una situación y recibir retroalimentación; la de mejorar la intuición y la  $\tau D$  mediante el análisis grupal de las situaciones antes de tomar la decisión y luego de tomarla (Klein, 2003); la formación de la intuición (Ramírez *et al.*, 2017), como un efecto del análisis de la intuición (antes y después de tomar la decisión) y de la incorporación del método analítico mediante

el análisis gradual de los prejuicios (valores incorporados sin analizar); finalmente, es congruente con la propuesta psicoterapéutica existencial (De Castro & García, 2011), en la que es fundamental aclarar los valores y el deseo, con el fin de tomar decisiones libres y convenientes.

Un proceso de formación en  $\tau D$  podrá realizarse de forma gradual iniciando con la dimensión modular hasta llegar a la dimensión contextual, pero en un proceso no lineal, sino en espiral (Ramírez, 2012), en el que la comprensión de las intuiciones se realiza de forma progresiva y recurrente. Tomar consciencia es un aspecto importante en el proceso de la formación de la intuición, pero también lo es la articulación de aspectos no conscientes mediante el análisis (Ramírez *et al.*, 2017). En la perspectiva de los entrevistados, las decisiones no se toman únicamente mediante un proceso controlado, consciente y racional o mediante un proceso automático, no consciente o emocional, sino mediante una combinación de ambos. Por eso, consideramos inadecuada la oposición entre razón e intuición, pues 'intuición' no es equivalente a 'sin razón'. Consideramos, en concordancia con Ramírez *et al.* (2017), que la intuición es una combinación de dos tipos de lógica (primaria o imaginaria, y secundaria o simbólica), y que todo pensamiento es, en parte, intuitivo. Los entrevistados, aún quienes narran decisiones más deliberadas y se perciben a sí mismos como más racionales, incluyen en su proceso de pensamiento aspectos no conscientes, emocionales, automáticos, presentimientos, aprendizajes experienciales, etc., que no son puramente lógicos en el sentido secundario. También, en procesos decisorios más automáticos o más emocionales encontramos aspectos analíticos, usualmente asociados al pensamiento tipo 2. Mantenemos la distinción entre decisiones intuitivas y deliberadas, pero a condición de comprender que *intuitivo* no quiere decir irracional o ilógico, y que *deliberado* no implica necesariamente ausencia de aspectos emocionales, automáticos, rápidos, etc (Builes y Manrique, 2018).

De lo anterior se sigue que la  $\tau D$ , en la perspectiva de los entrevistados, es policausada por factores biológicos, discursivos, ocasionales y por el libre albedrío del decisor (Ramírez, 2012), lo que implica asumir la responsabilidad por las elecciones; también, que el análisis de la intuición es una vía privilegiada para acceder al proceso de pensamiento que subyace a la  $\tau D$ , en particular a las creencias o valores que la determinan. Los valores son un puente entre los aspectos emocionales y racionales (Ramírez & Saavedra, 1981; Schwartz, 2012; Damasio, 2005), pues tienen origen fisiológico y, hasta cierto punto, son modificables por el aprendizaje.

Los valores ubicados en la categoría *referentes para la  $\tau D$* , que hace parte de la *dimensión inherente*, también son un

puente entre la *dimensión modular* del proceso de TD y la *dimensión contextual*. Mediante el análisis de las intuiciones, decisiones y elecciones, es posible analizar valores incorporados a lo largo de la vida (prejuicios) para convertirlos en valores analizados (presupuestos) y así influir en el pensamiento tipo 1 mediante el tipo 2 y viceversa, para contribuir a tomar mejores decisiones integrando ambos tipos de pensamiento. Este análisis constantemente practicado conduce a una incorporación gradual del método analítico (Ramírez, 2012), haciendo intuitivo el método científico (Hogarth, 2010), esto es, logrando que opere con las leyes del sistema 1 en una mezcla de ambos sistemas.

La *intuición* (Ramírez *et al.*, 2017), capacidad generada por herencia biológica y cultural, consta de un proceso no-consciente (*intuir*), que incluye leyes de funcionamiento primario y secundario, que produce *intuiciones*, esto es, ocurrencias, presentimientos, disposiciones de ánimo (Sadler-Smith, 2016). Con el fin de analizar las intuiciones, formar la intuición y mejorar el proceso de TD, ampliando la consciencia y articulando los aspectos constituyentes del proceso, es posible retomar la propuesta del método analítico (Ramírez *et al.*, 2017), que consta de cuatro procesos: entender, criticar, contrastar e incorporar. Aplicados a la intuición en la TD, estos procesos permiten entender (captar valores, procesos y lógicas subyacentes a las intuiciones, muchas de ellas desconocidas para el decisor), criticar (comparar diferentes intuiciones así como valores, procesos y lógicas subyacentes, para articularlas de mejor forma), contrastar (llevar a la práctica real o imaginada, pasada o futura, las consecuencias de una decisión, identificando prejuicios y presupuestos), incorporar (a medida que se aplica, el método analítico se incorpora vivenciando en el cuerpo los discursos [teorías] y analizando las vivencias [y experiencias], llegando al punto de articulación entre una teoría vivenciada y una vivencia teorizada) (Ramírez, 2012), convirtiendo el análisis en un hábito (Simon, 1987), forma de ser y estilo de vida (Ramírez *et al.*, 2017).

La persona que incorpora el método analítico toma decisiones como un *jugador existencial* (Ramírez, 2012). Como un *jugador*, porque asume que sus elecciones son apuestas, esto es, que puede ganar o perder, pues son elecciones en incertidumbre, donde no hay resultado garantizado, aunque alguno sea más probable que otro; y *existencial*, porque capta que las elecciones comprometen su existencia y la de los otros seres humanos, siendo cada vez más consciente del grado de responsabilidad sobre sus decisiones. Según Simon (1987), "La intuición y el juicio, al menos el buen juicio, son simplemente análisis congelados en el hábito y en la capacidad de respuesta rápida mediante el reconocimiento" (p. 63). El decisor responsable se prepara mediante el análisis para responder de

manera rápida y automática cuando conviene hacerlo. Los datos sugieren que analizar las intuiciones que subyacen a decisiones y elecciones permite identificar y operar sobre prejuicios (valores no analizados), vivencias y procesos no conscientes, y genera como efectos la comprensión analítica (práctica teorizada y teoría practicada), unos presupuestos (valores analizados), experiencia (vivencia expresada en palabras) e incorporación del método analítico, como modo de ser y estilo de vida, y finalmente se produce un aprendizaje que permite estar preparados y ser responsables éticamente.

Como limitaciones y posibles líneas de trabajo a desarrollar, consideramos que el esquema dinámico de TD presentado podrá ser más 'dinámico' si se lograra mostrar de forma más clara la articulación entre las categorías modulares, inherentes y contextuales. Por otra parte, aunque según la literatura disponible los novatos toman decisiones de forma diferente a los expertos, no es claro si el proceso en ellos es diferente desde su perspectiva. Asimismo, recomendamos comparar los resultados con directivos presentados aquí, con los de personas en cargos no directivos. También, aunque existen algunas alusiones a la influencia del género en la toma de decisiones, sugerimos revisar este aspecto. Finalmente, en esta investigación enfatizamos más los aspectos endógenos que los exógenos en la TD; sin embargo, reconocemos la importancia de realizar estudios que enfatizen esa otra perspectiva.

### Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

### Referencias bibliográficas

- Baer, J.; Kaufman, J.; Baumeister, R. (Ed.). (2008). *Are we free?* Oxford: Oxford University.
- Banco Mundial. (2015). *Informe sobre el desarrollo mundial 2015*. Washington: Banco Mundial.
- Bargh, J. A.; Chartrand, T. L. (1999). The Unbearable Automaticity of Being. *American Psychologist*, 54, 462-479. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.462>
- Baron, J. (2008). *Thinking and deciding*. Nueva York: Cambridge University.
- Builes, I. y Manrique, H. (2018). Aspectos lógicos del pensamiento intuitivo. *Arbor*, 194(788), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.3989/arbor.2018.788n2014>.
- Carroll, P. (2010). Preparedness. En R. M. Arkin, K. C. Oleson & P. J. Carroll (Eds.), *Handbook of Uncertain Self* (pp. 266-290). Nueva York: Psychology Press.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Damasio, A. (2006). *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica.

- Damasio, A. (2005). The Neurobiological Grounding of Human Values (47-56). En J. Changeaux, A. Damasio & Y. Chisten, (Eds.), *Neurobiology of human values* (pp. 47-56). Berlín: Springer. [https://doi.org/10.1007/3-540-29803-7\\_5](https://doi.org/10.1007/3-540-29803-7_5)
- De Castro, A.; Cardona, E.; Gordillo, M.; Támara, S. (2007). Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo artístico de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla. *Psicología desde el Caribe*, 19, 49-80.
- De Castro, A.; García, G. (2011). *Psicología clínica. Fundamentos existenciales*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Evans, J.; Stanovich, K. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3) 223-241. <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>
- Fromm, E. (1985). *El corazón del hombre*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones instintivas. La inteligencia del inconsciente*. Barcelona: Ariel.
- Gioia, D.; Corley, K.; Hamilton, A. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Giorgi, A. (2010). *The descriptive phenomenological method in psychology*. Pittsburgh: Duquesne University.
- Hena, C. (en prensa). *Teoría y práctica de la mediación. Una aplicación desde la perspectiva de Gilbert Simondon y el método analítico en las organizaciones*.
- Hogarth, R. (2010). Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making. *Psychological Inquiry*, 4, 338-353. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.520260>
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Debate.
- Kahneman, D.; Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456-460. <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
- Klein, G. (2003). *The Power of Intuition*. Nueva York: Doubleday.
- Kordes, U. (2009). The Phenomenology of Decision Making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 65-77.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista temas de educación*, (7), 19-39.
- Lerner, J.; Li, Y.; Valdesolo, P.; Kassam, K. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 799-823. <http://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115043>
- Lopera, J.; Echeverri, J.; Goenaga, J. (2017). *De la sabiduría práctica y la toma de decisiones en incertidumbre*. Informe de investigación. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Ramírez, C. (2012). *La vida como un juego existencial: Ensayitos*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Ramírez, C., Lopera, J., Zuluaga, M., y Ortiz, J. (2017). *El método analítico*. Vol. I. *Formalización teórica*. Bogotá: San Pablo.
- Ramírez, C.; Saavedra, C. (1981). *El sentido de la vida. Una aproximación axiológica*, Tesis de maestría. Universidad de Antioquia, Medellín.
- Reber, A. (1989). Implicit Learning and Tacit Knowledge. *Journal of Experimental Psychology: General*, 118(3), 219-235. <http://dx.doi.org/10.1037/0096-3445.118.3.219>
- Ricoeur, P. (1986). *Lo voluntario y lo involuntario. El proyecto y la motivación*, vol. I. Buenos Aires: Docencia.
- Sadler-Smith, E. (2016). 'What happens when you intuit?': Understanding human resource practitioners' subjective experience of intuition through a novel linguistic method. *Human Relations*, 69(5), 1069-1093. <https://doi.org/10.1177/0018726715602047>
- Salas, E.; Rosen, M.; DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973. <https://doi.org/10.1177/0149206309350084>
- Sandoval, C. (1997). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ICFES/ASCUN.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, B. (2011). Practical Wisdom and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 3-23. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.001>
- Serafín, M. (2012). La fenomenología como método para la investigación en toma de decisiones. En J. Silva, & E. Graterol (Eds), *Retos de investigación en la gerencia*, vol. 33 (pp. 155-178). Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Simon, H. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57-64. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organization. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.