

LAS ENTELEQUIAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

ENTELECHIES IN THE DECISION-MAKING PROCESS

Martha Zerlin Garbi

Doctoranda Gerencia Avanzada, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) mczerlin@gmail.com, [https:// orcid.org/0009-0002-2730-7232](https://orcid.org/0009-0002-2730-7232)

Edilia Lecuna Fernández

Doctoranda Gerencia Avanzada, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) elecunaf@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-9578-6600>

Autor de correspondencia: mczerlin@gmail.com

Recibido: 18/02/2025 **Admitido:** 18/07/2025

RESUMEN

Las entelequias en el proceso de toma de decisiones, está orientado a reflexionar sobre el proceso de la toma de decisiones, se utilizó el método para estudio cualitativo no intrusivos basado en el análisis de contenido de ocho documentos referidos a la toma de decisiones, la revisión de las ISO 21500 y familia para unificar criterios sobre la conceptualización de los riesgos y referencialmente los Estudios Eidéticos presentados por Devés en las Jornadas de Talca de 2016. Todo orientado a la identificación de ideas sobre el proceso y factores a considerar en el momento de la toma de decisión. El estudio del proceso de toma de decisiones, debe conjugar todas las variables, controlables o no, el entorno, la información «útil», el problema, los sujetos involucrados, el tiempo, los riesgos, la técnica, entre otros, así como, al decisorio sus emociones, conocimientos, experiencias, limitaciones, sesgos cognitivos, entre otros; todos enmarcados dentro de la epistemología y sustentados en la Administración, la psicología, la Sociología, la Economía y la Ingeniería, logrando fusionarlas bajo el principio de interdisciplina y transdisciplina hacia el conocimiento situado dentro y fuera del ámbito académico, para conseguir un acercamiento de su comprensión.

Palabras claves: Procesos, toma de decisiones, riesgos, información útil, racionalidad limitada.

ABSTRACT

The entelechies in the decision-making process, is oriented to reflect on the decision-making process, the method was used for non-intrusive qualitative study based on the content analysis of eight documents related to decision-making, the review of the ISO 21500 and family to unify criteria on the conceptualization of risks and referentially the Eidetic Studies presented by Devés at the Talca Conference in 2016. All aimed at identifying ideas about the process and factors to consider at the time of the decision making. The study of the decision-making process must combine all the variables, controllable or not, the environment, the "useful" information, the problem, the subjects involved, the time, the risks, the technique, among others, as well as, to the decision-maker their emotions, knowledge, experiences, limitations, cognitive biases, among others; all framed within epistemology and supported by Administration, psychology, Sociology, Economics and Engineering, managing to merge them under the principle of interdiscipline and transdiscipline towards knowledge located inside and outside the academic field, to achieve an approach of its comprehension.

Keywords: Processes, decision-making, risks, useful information, limited rationality.

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de nuestras vidas, nos enfrentamos a infinidad de decisiones, que varían desde las más triviales hasta las más complejas. Esta realidad es especialmente intensa en el ámbito organizacional, donde los gerentes están obligados a tomar decisiones críticas en contextos caracterizados por la incertidumbre y la sobreabundancia de información. La capacidad de discernir entre la información útil y la irrelevante se convierte en una competencia esencial, dado que la calidad de la información influye de manera directa en la calidad de las decisiones. A ello, el tiempo emerge como una variable crítica en el proceso de decisión, especialmente en un entorno globalizado. La rapidez con la que se debe actuar puede determinar el éxito o fracaso de una decisión. Así mismo, se hace obligatorio enfatizar la toma de decisiones con el concepto de riesgo, de acuerdo con la norma ISO 21506:2018, lo define como un evento incierto capaz de generar impactos tanto positivos como negativos.

Este artículo se fundamenta en la revisión de siete artículos académicos y un libro que abordan la toma de decisiones desde una perspectiva cualitativa. Mediante un análisis de contenido, se busca comprender cómo las organizaciones pueden integrar procesos de toma de decisiones más eficaces, apoyándose en marcos referenciales. Un aporte significativo a

esta discusión es el modelo propuesto por Devés, que se divide en cinco momentos clave, desde la recepción del sistema eidético hasta la identificación de nuevas categorías que contribuyan a la reconfiguración del entorno. Este enfoque proporciona un marco teórico sólido, ofreciendo también herramientas prácticas para que los gerentes se desenvuelvan efectivamente en el complejo proceso de toma de decisiones.

ACERCAMIENTO A LA REALIDAD

La situación actual en el mundo se caracteriza por los cambios, por la disposición de una vasta información, por autopistas de comunicación, por nuevas exigencias de parte de los consumidores, por parte de las organizaciones, por parte de la sociedad. El tiempo se ha transformado en un recurso valioso y preponderante, todo ello ha generado cambios vertiginosos y profundos en las organizaciones las cuales deben adaptarse a ese turbulento entorno para poder sobrevivir y desarrollarse, el no hacerlo le garantizará su desaparición.

De acuerdo a lo descrito anteriormente el gerente es quien recibe la mayor presión, pues es el quien debe decidir desde las estrategias hasta en su quehacer diario. La toma de decisión en la administración durante toda la historia se ha orientado en soportarse en técnicas, buscando aquella que optimice los recursos y genere mayor beneficio; en una búsqueda constante de la técnica ideal.

ANÁLISIS DE CONTENIDO CUALITATIVO

Parafraseando a Arbeláez y Onrubia (2014), el objetivo del análisis de contenido cualitativo es identificar la presencia de temas, palabras o de conceptos dentro de un contenido y que mantenga sentido en un contexto. Los mismos autores se refieren a Hostil (1969) y Stone, Dunphy, Smith y Oglive (1966, pág. 19) quienes consideran el análisis de contenido cualitativo como “una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto”. Con esto, se presenta el corolario, relacionando los elementos subjetivos e interpretativos del análisis y la inferencia, que Krippendorff (2002) y Bardin (2002) que plantearon desde la perspectiva de la importancia de la existencia de este análisis en contexto.

Para, Andréu (2000, p. 22) el análisis de contenido cualitativo “consiste en un conjunto de técnicas sistemáticas interpretativas del sentido oculto de los textos”. Se busca desarrollar una perspectiva interpretativa de los textos, más allá del contenido visible, al contexto y contenido subyacente desde el cual se expresa el mensaje, es como leer entre líneas, el espíritu del contenido. El autor mencionó que las ventajas de este tipo de análisis cualitativo, se puede destacar el análisis en un modelo de comunicación; implementación de reglas y

procedimientos; crear las categorías centrales de análisis; y crear criterios de validez constante. Es oportuno exponer las técnicas del análisis de contenido según Arbeláez & Onrubia (2014): 1. Fase teórica: Pre análisis. Se organiza la información a través de una revisión superficial a priori de los documentos, permitiendo que emerjan las categorías previas. 2. Fase Descriptiva – analítica. Se analizan los contenidos. 3. Fase interpretativa. Se interpreta desde el análisis de contenido y se identifican categorías emergentes de la muestra.

RECORRIDO METODOLÓGICO

Es una investigación cualitativa, se analiza la presencia o ausencia de categorías de la temática, lo que permite elucidar la conceptualización de la toma de decisiones. Es descriptiva, pretende identificar y por tanto catalogar el contenido de los artículos, a través del uso de definición de categorías. Según su diseño de estudio, el análisis adecuado es de tipo longitudinal, ya que, apunta hacia el análisis de las muestras orientada a la conceptualización de la toma de decisiones; analizando bajo los mismos parámetros para identificar semejanzas y diferencia que permitan teorizar sobre la temática. En el presente trabajo se procedió a una categorización de tipo inductiva, construyendo categorías de la temática a posteriori a medida que se procedía a la lectura analítica de la muestra tomada.

Según Valles (2000) y Marradi, Archenti & Piovani (2007), se debe entender el diseño de investigación cualitativa, como el proceso por el cual se da forma a una investigación mediante fases específicas, lo que repercute también en la toma de decisiones teóricas y metodológicas que el investigador realiza previamente, durante y después del estudio, luego de haber recopilado la información necesaria durante el proceso de investigación práctica. En la presente investigación se fundamentó en un proceso de selección de artículos, identificación de categoría a priori, análisis de lectura de los artículos identificándose categorías nuevas exponiendo las divergencias y convergencias; validación de las categorizaciones, presentación de hallazgos y reflexiones no concluyentes.

En términos metodológicos, la unidad de análisis se objetualiza como “documento”, en su sentido más amplio y genérico, se puede definir al documento como objeto corporal producto de la actividad humana que sirve de fuente de conocimiento y que demuestra o prueba algo. O también, como testimonio de la actividad del hombre fijado en un soporte perdurable que contiene información (Fernández, 1997).

En el presente estudio, se concibió como “documento” los artículos publicados seleccionados, todos orientados a conceptualizar y explicar la toma de decisiones. Para fortalecer la definición de documento presentamos a Valles (2000), que cita a Mac Donald y Tipton (1993: 188), quienes plantean que los documentos son:

“cosas que podemos leer y que se refieren a algún aspecto del mundo social. Claramente esto incluye aquellas cosas hechas con la intención de registrar el mundo social –los informes oficiales, por ejemplo- pero también los registros privados y personales como cartas, diarios y fotografías [...] y que, sin embargo, nos dicen algo sobre los valores intereses y propósitos de aquellos que la encargaron o produjeron” (p.120).

Se tomó siete artículos y la teoría de Racionalidad Limitada, disponibles en la web, después de una revisión a priori de los artículos encontrados, se analizó originando las categorías emergentes, para su contrastación.

RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Para el desarrollo del presente artículo se revisaron siete artículos relacionados con la toma de decisiones; así como, la Racionalidad Limitada, resultando como categorías previas lo presentado en el siguiente cuadro:

Tabla Nro. 01. Revisión a Priori de la temática y Categorías Previas.

CÓDIGO	TÍTULO	EIDÉTICAS PREVIAS	CONCEPTOS
HSC01	25 Heurísticos y Sesgos cognitivos	Sesgos Cognitivos	Cuando nuestros atajos mentales o heurísticos conducen a Errores de Conclusión.
HEU02	Heurística	Conocimiento heurístico. Algoritmo heurístico. Metodo heuristico	Pasos para identificar en menor tiempo una solución de alta calidad.
RLD03	Racionalidad limitada en la toma de decisiones	Racionalidad limitada del decisorio	Habilidad o falta de ella para recordar conocimientos relevantes.
TTD04	Técnica para la Toma de Decisiones	Técnicas para la Toma de decisiones	Técnicas basadas en la intuición, analíticas y combinadas
TDE05	Toma de Decisiones Empresariales: Un enfoque Multicriterio Multiexperto	Dado un conjunto de alternativas o cursos de acción, se desea seleccionar la mejor o simplemente ordenarlas, evaluándose conjunto de criterios y utilizando la opinión de los expertos	Modelo de cinco fases: Objetivo Principal(FODA), Generación de alternativas (ESTRATEGIAS), selección de los expertos, los criterios y sus pesos (SELECCIONAR CRITERIOS CON IMPORTANCIA RELATIVA), selección de alternativas (TECNICA MATEMATICA Y SELECCIONAR LA "MEJOR") y la medición de la efectividad y mejora (DETERMINAR INDICADORES)
TDP06	Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación	El proceso de clasificación, diversidad de enfoques y el ciclo de Información-Decisión-Acción	Etapas del proceso: Inteligencia, diseño, implantación y selección. Según el método programadas o no y según su clasificación sintética: decisiones estructuras (programadas) decisiones semiestructuradas y no estructuradas (No programadas).
TDG07	Toma de decisiones Gerenciales	Aspectos generales sobre la toma de decisiones. Importancia de la decisión. Ingredientes de la decisión. Características de la decisión. Problemas de decisión. Aspectos esenciales de la toma de decisiones. Opiniones contra hechos. Calidad de la decisión. Caja Negra. Niveles de medición	Proceso común, estar consciente de un problema o acción, reconocer el problema y su definición, analizar posibles alternativas y sus consecuencias, seleccionar solución, implementarla y cerrar con retroalimentación.
TDI08	Toma de decisiones: imperativo diario de la vida en la organización moderna	La Racionalidad, la incertidumbre. La triada: Dato-información-Conocimiento. Análisis de la información y su relación con el proceso de toma de decisiones.	Identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar sus consecuencias y evaluarlas según sus objetivos y metas trazadas. Todo ello en conocimiento que la racionalidad es limitada y muchas veces se basa en la opiniones y expectativas sobre probabilidades de sucesos o resultados inciertos. Considera el arribo de las NICT como el incremento del caudal de información favoreciendo al conocimiento, a partir de el análisis de esa información otorgando valor agregado.

Fuente: Zerlin, Lecuna 2024

Posterior se realizó la identificación a través de los análisis eidéticas capaces de originar las nuevas categorías o categorías emergentes.

Tabla Nro. 02. Análisis de la temática, Categorías Emergentes de HSC01, HEU02, RLD03, TTD04, TDE05, TDP06 y TDI08.

Código	Título	Cod. Emergente	Eidéticas Emergentes
HSC01	25Heurísticos y Sesgos cognitivos	HSC01EI	Reconoce la existencia y su utilidad, pero limitada al sesgo cognitivo como errores inconscientes.
HEU02	Heurística	HEU02PE	Acepta su existencia y propone principios heurísticos, reglas heurísticas y Estrategias heurística.
RLD03	Racionalidad limitada en la toma de decisiones	RLD03HE	Reconoce su existencia y sus limitaciones exponiendo que la capacidad analítica aparece cuando existe un nuevo factor a considerar en el proceso de toma de decisiones, sin embargo, presenta a la heurística como el mecanismo de satisfacer sustituyendo las reglas de cálculo maximizador
			Presenta eidéticas que le dan forma al sistema que conforma el proceso de toma de decisiones, considerando que la racionalidad debe estar guiada hacia el proceso y no a nivel sustantivo; que la racionalidad es adaptativa, dado que el decisorio termina siendo experto en decisiones en situaciones que le parecen familiares, así mismo comprende que la capacidad analítica surge cuando el decisorio identifica nuevos elementos en el proceso de toma de decisiones. Plantea la existencia de una gestión efectiva cuando el decisorio logra combinar el conocimiento y habilidades con la costumbre de aplicarlas. Comprendiendo que se presentan dilemas cuando las alternativas para la toma de decisión no son satisfactorias.
			Presenta pasos básicos para la toma de decisiones iniciando con el encontrar y ocuparse de problemas, priorizándolos, de allí diseñar alternativas para solucionarlo y evaluar las distintas opciones para elegir la más conveniente.
			La complejidad como un parámetro limitativo del proceso exponiendo que toda realidad es temporal dado a los cambios vertiginosos del mundo donde nos desenvolvemos.
			Expone antagónicamente a la racionalidad limitada la utopía de una racionalidad olímpica donde el decisorio maneje todos los factores cognitivos dirigidos a elecciones perfectas, mediante las cuales pueda optimizar, a través de un conocimiento completo de toda la información disponible, así como la capacidad del mismo en llevar a cabo todos los cálculos posibles para diseñar todas las alternativas existentes. Por lo que reconoce las deficiencias al elegir entre alternativas, dado que por naturaleza se orienta a que proporcione mayor satisfacción que no necesariamente es la que maximice los beneficios.
TTD04	Técnica para la Toma de Decisiones	TTD04ES	Errores donde coincide con el sesgo cognitivo.
TDE05	Toma de Decisiones Empresariales: Un enfoque Multicriterio Multiexperto	TDE05VE	Reconoce la validez de los expertos que se logra con el conocimiento y la experiencia
TDP06	Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación	TDO06IE	Lo presenta como un ingrediente existente en el proceso de la toma de decisiones
TDI08	Toma de decisiones: El imperativo diario de la vida en la organización moderna	TDI08RS	Lo expone fundamentado en la racionalidad limitada, según Simon. Reconociendo los sesgos cognitivos.

Fuente: Zerlin, Lecuna 2024

Tabla Nro. 03 Análisis de la temática, Categorías Emergentes de TTD04, TDE05, TDP06, TDG07 y TDI08

Código	Título	Cod. Emergente	Eidéticas Emergentes
TTD04	Técnica para la Toma de Decisiones	TTD04PR	Identificamos los procesos más conocidos Matriz de decisión, Tabla comparativa (T-Table), Árbol de decisión, Sistema de multivotación, Análisis de Pareto, Análisis de costo-beneficio, Análisis conjunto y Análisis SWOT (FODA); incluyendo los factores de establecer buenos hábitos, emplear reglas y límites para nuestra conducta, manejar tiempos restringidos para las decisiones más difíciles: y si las opciones son igualmente atractivas y no existe claridad, se debe aceptar que no hay manera de evitar una equivocación, así que hay que decidir
TDE05	Toma de Decisiones Empresariales : Un enfoque Multicriterio Multiexperto	TDE05PR	su procedimiento se fundamenta en las técnicas multicriterios con la valoración de múltiples expertos, las alternativas se obtienen a través de fórmulas matemáticas.
TDP06	Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación	TDP06PR	El procedimiento lo presenta por fases, la de inteligencia, evalúa oportunidad, sólo reconoce métodos científicos valora la distribución del tiempo, asigna el riesgo del decisor a considerar que la toma de decisiones es un problema y no una oportunidad. Fase de diseño, modelización o concepción, considera que con la opinión de varias personas con distintos puntos de vista garantiza identificar todas las alternativas posibles. Fase de selección, Consiste en la elección de una alternativa factible y contribuye a la resolución del problema, considerando los posibles problemas futuros y las consecuencias asociadas a cada una de las alternativas y se realiza en función de la cantidad y calidad de información disponible a tal efecto. Fase de implantación que es el accionar y la de fase de revisión que consiste en la retroalimentación.
TDG07	Toma de decisiones Gerenciales	TDG07PR	Concibe un proceso exclusivo para la toma de decisiones y lo denomina "Círculo cerrado", exponiendo que para la toma de decisiones el decisorio deberá tomar conciencia sobre el problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición, analizar posibles alternativas y sus consecuencias; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa para seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión y por último la retroalimentación
TDI08	Toma de decisiones: El imperativo diario de la vida en la organización moderna	TDI08PR	Se concibe el proceso fundamentado en la teoría de la racionalidad limitada, reconoce la existencia de los sesgos cognitivos, y establece que para la toma de decisiones se debe estar bien informado, conocer todas las alternativas y ser objetivo. Presenta lo novedoso de la instrumentación del conocimiento del gerente al servicio de la organización.

Fuente: Zerlin, Lecuna 2024

Interpretación de los resultados.

En el presente apartado se presentan las convergencias y divergencias en contrastación con la opinión de la investigadora.

Referido a la heurística Tabla Nro. 02, como conocimiento previo y experiencias, siete de los ocho documentos analizados coinciden en la existencia de la heurística, aunque abordan el

tema desde diversas perspectivas. Esta convergencia resalta no solo la relevancia de la heurística en el contexto estudiado, sino también el valor de la diversidad en los enfoques que la sustenta. Cada documento aporta una óptica particular que enriquece la comprensión del tema y permite una discusión más profunda. Esto indica que la heurística no se limita a un solo

ámbito de interpretación, sino que se presenta como un elemento dinámico que puede adaptarse a diversas realidades. Sin embargo, es crucial considerar cómo estas diferentes perspectivas pueden influirse mutuamente y generar un diálogo enriquecedor. La existencia casi unánime de la heurística en los documentos revisados sugiere que, a pesar de los matices, hay una base común que podría servir para futuras investigaciones. La integración de estos enfoques podría contribuir a una comprensión más holística y profunda del fenómeno en cuestión.

En el contexto de los procesos de toma de decisiones identificados en los diversos documentos y contenidos de la Tabla Nro. 3, se pueden destacar tres aspectos fundamentales. En primer lugar, es evidente que todos los procedimientos delineados presentan un consenso en la necesidad de establecer una metodología para la toma de decisiones. Este entendimiento subraya la importancia de contar con un marco estructurado que guíe el análisis y la resolución de problemas. El segundo aspecto, y el más intrigante, es el hecho de que estos procedimientos tienden a solaparse y complementarse entre sí, con la excepción del procedimiento TDG07CCE, que se define como un circuito cerrado y, por ende, se autoexcluye de esta interrelación. Este fenómeno de interconexión permite una mayor flexibilidad y un enfoque multidimensional en la toma de

decisiones, sugiriendo que la colaboración entre diferentes metodologías puede enriquecer el proceso.

Sin embargo, la característica que aborda la posibilidad de manejar toda la información y considerar todas las alternativas representa, desde la perspectiva de la investigadora, una utopía inalcanzable. En un mundo marcado por la complejidad y el cambio continuo, es improbable que un decisor pueda abarcar integralmente toda la información pertinente y generar el 100% de las alternativas posibles. Esta limitación es inherente a la naturaleza humana y a la realidad de los sistemas de información que dependen en gran medida de los programadores y analistas que alimentan las bases de datos.

Finalmente, el tercer punto a destacar es que, independientemente del respaldo que se ofrezca mediante herramientas tecnológicas, la esencia de la toma de decisiones recae en la capacidad y juicio del ser humano. Las tecnologías pueden facilitar el proceso, pero no reemplazan la necesidad del discernimiento humano en situaciones complejas. Por tanto, es crucial reconocer la interdependencia entre los procedimientos establecidos, la inevitabilidad de la limitación informativa y el papel clave que juega la inteligencia humana en la toma de decisiones.

APROXIMACIÓN A LA TEORIZACIÓN

El ser humano, en su esencia, es un ente complejo que enfrenta constantes dilemas en su

proceso de toma de decisiones. Esta complejidad radica no solo en su capacidad racional, que a menudo se ve limitada por diversas restricciones, sino también en su inclinación a buscar alternativas que se perciben como óptimas en un contexto repleto de incertidumbres y variables. El proceso de toma de decisiones debería abordar una perspectiva holística. Esto implica considerar factores externos como la naturaleza del problema, la calidad de la información disponible, y los riesgos tanto positivos como negativos que pueden derivarse de cada elección. Además, la temporalidad y las oportunidades que surgen en el entorno son elementos cruciales que pueden influir significativamente en la decisión final.

Simultáneamente, las condiciones internas del decisor juegan un papel fundamental en este proceso. Las emociones, el nivel de conocimiento, las experiencias previas y las expectativas son algunos elementos que delinean el marco de referencia dentro del cual se llevan a cabo las decisiones. Asimismo, los sesgos cognitivos y la limitación racional del individuo pueden llevar a interpretaciones erróneas de la realidad, afectando la capacidad de análisis crítico.

HALLAZGOS PRESENTES

La toma de decisiones, es un proceso fundamental en la gestión que, a menudo, se presenta como un conjunto técnico y metódico de análisis y evaluación de alternativas. Sin

embargo, este proceso frecuentemente subestima el impacto intrapersonal que la conducta del gerente puede tener sobre sus elecciones. Las emociones, como el enojo o el agotamiento, aunque en ocasiones son tratadas de manera superficial, juegan un papel crucial al influir en la claridad del juicio del decisor. El reconocimiento de que "no es bueno tomar decisiones en un estado emocional agitado" resalta la importancia de un contexto emocional adecuado y un timing favorable para la efectividad de las decisiones. Además, el análisis de la toma de decisiones gerenciales revela que las connotaciones intrapersonales pueden desviar a los líderes hacia caminos no deseados. La falta de conciencia sobre cómo las percepciones intrapersonales influyen en el proceso de decisión puede derivar en elecciones ineficaces o, incluso, perjudiciales para la organización.

Es importante enfatizar que en la obra de "Racionalidad Limitada", en su discusión sobre "LA ACCIÓN SOCIAL", refuerza que el ser humano es inherentemente social y que sus decisiones están profundamente interconectadas con su entorno emocional. Esta perspectiva sugiere que, para elevar la calidad de la toma de decisiones gerenciales, es esencial integrar una comprensión más profunda de las influencias intrapersonales.

REFLEXIONES NO CONCLUSIVAS

El estudio titulado “Las entelequias en el proceso de toma de decisiones” resalta la complejidad del proceso decisional, enfatizando la necesidad de un análisis que trascienda los enfoques tradicionales. Aunque históricamente se ha indagado en este proceso desde una perspectiva externa, es imperativo explorar el interior del decisor, dado que factores como emociones, experiencias y sesgos cognitivos moldean significativamente sus elecciones. Así mismo, la interconexión de disciplinas como la administración, la psicología, la sociología, la economía y la ingeniería ofrece un marco ideal para abordar la toma de decisiones de manera integral. A través del estudio de las múltiples variables que influyen en este proceso, se puede entender mejor cómo los individuos, como gerentes y tomadores de decisiones, interactúan con su entorno y con las dinámicas sociales que les rodean.

Además, el enfoque interdisciplinario en la gestión enfatiza la relevancia de la eficiencia y la mejora continua. La administración, al seguir los principios de científicos como Frederick W. Taylor y Henri Fayol, integra procesos técnicos y humanos para optimizar el funcionamiento organizacional. De la misma manera, la Ventana de Johari, es un modelo clave que ilustra la importancia de la autoconciencia y la percepción de uno mismo en la toma de decisiones. Desde la perspectiva psicológica, las teorías de

McGregor y Maslow destacan cómo la motivación y las necesidades humanas impactan la dinámica organizacional. Por otro lado, la sociología aporta una lente crítica al comportamiento grupal y a las interacciones dentro del entorno laboral. La aportación de Elton Mayo, a través de su teoría de relaciones humanas, pone de manifiesto la importancia de la cooperación y la comunicación en el rendimiento laboral y finalmente, al entrelazar la administración con la economía, se enfatiza la búsqueda de bienestar organizacional mediante el manejo eficiente de recursos escasos.

En conclusión, la toma de decisiones es un proceso multifacético que debe ser analizado desde diversas perspectivas. La integración de disciplinas permite no solo un entendimiento más amplio de las variables en juego, sino también la creación de un enfoque holístico que fomente una gestión más efectiva y humana. La búsqueda por una nueva eidética en la toma de decisiones es, por tanto, un camino fundamental hacia una administración más ética y consciente de las dinámicas interpersonales y sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abraham Maslow: Biografía, teoría, aportaciones 2019 [En línea] <https://personajeshistoricos.com/psicologos/abraham-maslow/> [Consulta: 2024, noviembre 27]
Academia.Edu Estudios-Eidéticos - 2018 [En línea] https://www.academia.edu/36375188/2018_Estudios_eid%C3%A9ticos [Consulta: 2024, septiembre 21]

Alcances sobre la familia de normas ISO 21500 en gestión de proyectos, programas y portafolios 2018

[En línea]

<https://es.linkedin.com/pulse/alcances-sobre-la-familia-de-normas-iso-21500-en-y-horna-vallejos> [Consulta: 2014, septiembre 12]

Aportaciones de Elton Mayo. Autor: Editores de PersonajesHistoricos.com Última edición: octubre 4, 2020. [En línea] <https://personajeshistoricos.com/literatura/biografia-corta-de-miguel-de-cervantes/> [Consulta: 2024, noviembre 12]

Calle Gabriel 2018 Ventana de Johari [En línea] https://www.academia.edu/40917235/VEN-TANA_DE_JOHARI [Consulta: 2024, agosto 18]

Canós Darós, Lourdes Pons Morera, Carlos Valero Herrera, Maria Maheut, Julien Philippe 2012 Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación [En línea] <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf> [Consulta: 2024, agosto 22]

Díaz Duarte Daymara 2005 Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna [En línea] http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000300010 [Consulta: 2024, septiembre 10]

El análisis de contenido como método de investigación XXI, Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva [En línea] <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf> [Consulta: 2024, septiembre 10]

Fernández Chaves, Flory El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. Revista de Ciencias Sociales (Cr), vol. II, núm. 96, junio, 2002. Universidad de Costa Rica [En línea] <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309604.pdf> [Consulta: 2024, septiembre 10]

Frederick Winslow Taylor 2022 [En línea] <https://economipedia.com/definiciones/frederick-winslow-taylor.html> [Consulta: 2024, agosto 18]

rick-winslow-taylor.html [Consulta: 2024, agosto 18]

Garza Ríos, Rosario; González Sánchez, Caridad; Salinas Gómez, Eivis. 2007 Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto [En línea] <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562007.pdf> [Consulta: 2024, septiembre 12]

Guerri Marta 2024 Qué son los sesgos cognitivos y cuáles son los principales [En línea] <https://www.psicoactiva.com/blog/25-heuristicos-sesgos-cognitivos-errores-juicio/> [Consulta: 2024, septiembre 12]

HEURÍSTICA [En línea] <https://bibliotecaiztapalapauin.files.wordpress.com/2018/07/heurc3adstica.pdf> [Consulta: 2024, agosto 01]

HEURÍSTICA 2024 [En línea] <https://www.significados.com/heuristica/> [Consulta: 2024, agosto 01]

Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum 2018 [En línea] <https://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/download/60813/4564456547606> [Consulta: 2024, septiembre 01]

La nueva ISO 215022021 [En línea] <https://globaltrustassociation.org/es/la-nueva-iso-21502/> [Consulta: 2024, septiembre 22]

Lifeder Douglas McGregor 2022 [En línea] <https://www.lifeder.com/douglas-mcgregor/> [Consulta: 2024, agosto 18]

Lifeder. 2020. Henri Fayol: biografía, teoría de la administración, principios, otros aportes. [En línea] <https://www.lifeder.com/aportaciones-de-henri-fayol/>. [Consulta: 2024, septiembre 10]

McClelland David | Teoría de la necesidad 2020 [En línea] <https://www.mentesombrosa.com/david-mcclelland-teoria-de-la-necesidad/> [Consulta: 2024, noviembre 12]

Sánchez Garcés, Dayana Lisseth 2015. Comportamiento del Consumidor en la Búsqueda de Información de Precios On-Line. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid [en línea]

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/670290/sanchez_garces_dayana.pdf
[consulta: 2024, septiembre 22]

Solano, Ana Isabel. Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en Marcha. Vol. 16 N° 3. 2003[En línea]
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835719.pdf> [Consulta: 2024, agosto 12]

Wenceslao J. González (Editor). Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon [En línea]
<https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11860/8497450213.pdf?sequence=2>
[Consulta: 2024, septiembre 12]