

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES COGNITIVOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES**

**ILIANA MARGARITA ARAUJO DURÁN
ANGELA MARIA LARA MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA
2018**

**INFLUENCIA DE LOS FACTORES COGNITIVOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES**

**ILIANA MARGARITA ARAUJO DURÁN
ANGELA MARIA LARA MARTINEZ**

**Artículo de revisión bibliográfica presentado como opción de Grado para optar al título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

Asesor: Ing. Javier Antequera

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA
2018**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

CONTENIDO

1. Introducción	1
2. Objetivos	2
3. Metodología	2
4. Marco teórico	3
4.1 El Cerebro y el Desempeño Gerencial	3
4.2 Habilidades Cognitivas	8
4.3 Neuromanagement y Habilidades de Liderazgo	11
4.4 Inteligencia	12
4.5 Toma de Decisiones	14
5. Discusión	16
6. Conclusiones	18
7. Bibliografía	19

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones del gerente en la actualidad, a través de la identificación de cuáles son dichos factores, la determinación del cerebro predominante de los gerentes en la actualidad, y finalmente se establece la relación entre los factores cognitivos y la capacidad de toma de decisiones del gerente.

La metodología utilizada corresponde a una revisión bibliográfica que tiene como propósito analizar e interpretar artículos, libros y revistas que permitan tener un referente de la incidencia de los aspectos cognitivos que influyen en la toma de decisiones gerenciales.

PALABRAS CLAVE

Toma de decisiones, Gerencia, Factores Cognitivos, Mentalidad, Competente, Solución.

ABSTRACT

This article presents the objective of analyzing the influence of cognitive factors in the decision-making process of the actual manager, through the identification of which are these issues, the determination of the predominant brain of the current managers, and finally is established the connection between the cognitive factors and the capacity of decision-making of the manager.

The methodology used corresponds to a bibliographic review whose purpose is to analyze and interpret articles, books and journals that allow having a reference in the incidence of the cognitive aspects that impact in the management decision making.

KEY WORDS

Decisionmaking, management, Cognitive factors, Mentality, Competent, Solution.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo tan globalizado, cambiante y competitivo como el actual, en el cual cada organización tiene como objetivo principal liderar el mercado en el cual se desenvuelve, desarrollar las mejores tecnologías en cuanto a sus procesos y productos, lograr las mejores rentabilidades y captar el capital humano mejor calificado para alcanzarlo, se hace necesario seleccionar líderes con las competencias y capacidades idóneas para ocupar cargos de la alta gerencia; personas con habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, persuasión, con conocimientos técnicos del área específica, y especialmente capacidad de toma de buenas decisiones que le permitan a la compañía lograr el cumplimiento de sus objetivos.

En este proceso de búsqueda de la persona competente para el cargo gerencial, se hace necesario analizar los diferentes factores cognitivos, tales como la percepción, la memoria, el lenguaje y todos los distintos procesos de pensamiento, que de una u otra forma tienen incidencia en la capacidad de toma de decisiones del gerente en la actualidad, de tal manera que se logre obtener un acercamiento a la realidad de la influencia que tienen estos factores sobre la capacidad decisiva del gerente, y sirva de base para los distintos procesos de selección de este tipo de cargos.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de los factores cognitivos en el proceso de toma de decisiones del gerente en la actualidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar cuáles son los factores cognitivos de los gerentes.
- Analizar el cerebro predominante de los gerentes en la actualidad.
- Establecer la relación entre los factores cognitivos y la capacidad de toma de decisiones del gerente.

3. METODOLOGÍA

El presente artículo consta de una revisión bibliográfica que tiene como propósito analizar e interpretar artículos, libros y revistas que permitan tener un referente de la incidencia de los aspectos cognitivos que influyen en la toma de decisiones gerenciales. Por lo que el enfoque de este estudio es cualitativo, a través de un método descriptivo y un diseño transversal. (Hernandez Sampieri, 2004)

4. MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta que este trabajo se centrará en el análisis de los factores cognitivos que de una u otra manera influyen en el desempeño de los gerentes; en especial en la toma de decisiones y determinar qué tipo de persona es la más competente para ejercer cargos gerenciales, es necesario exponer algunas pautas que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa de este documento.

4.1. EL CEREBRO Y EL DESEMPEÑO GERENCIAL

El cerebro del ser humano ha sido estudiado a lo largo de la historia por muchos autores y a través de distintos patrones de comportamiento, ha sido posible establecer clasificaciones del mismo y detectar que existe una relación estrecha entre el funcionamiento cerebral y el desempeño laboral de un individuo al interior de una organización, más específicamente, dentro de cargos de la alta gerencia.

En primer lugar, se hace necesario identificar la fisionomía del cerebro, el cual es un enigmático órgano, de aproximadamente 1.400 gramos y está formado por cien mil millones de neuronas. Magistralmente diseñado para absorber conocimiento; en forma constante y silenciosa, se van labrando en él, nuevos circuitos por acción de la experiencia, desde antes de nacer y a lo largo de todo el ciclo de vida; el cerebro del homo sapiens, se apropia de la experiencia, la elabora, la archiva y, al conocerla, la modifica (Calderon, 2011).

Él cerebro es el órgano que hace convertir a los seres en humanos, otorgando capacidades artísticas, para el lenguaje, la emisión de juicios morales y el pensamiento racional. Es también responsable de la personalidad, los recuerdos y los movimientos de cada individuo y de cómo percibimos el mundo (Tarantino, 2015). El cerebro es capaz de detectar las consecuencias de las acciones para

influir en las acciones posteriores (Schall, Stuphorn, & Brown, 2002), por cual se considera un órgano fundamental y se hace necesario su estudio al momento de analizar el comportamiento humano; a lo largo de la historia muchos autores han ahondado en la investigación del cerebro y sus distintos tipos, llegando a conclusiones importantes que se describen a lo largo de este artículo.

Ned (Herrmann, 1996) propuso un modelo de funcionamiento cerebral que parte de dos premisas. La primera es la teoría del cerebro «triuno» desarrollada por el médico norteamericano (Maclean, 1990), según la cual el cerebro humano está compuesto por tres capas, cada una superpuesta sobre la anterior, en orden de aparición evolutiva: el cerebro reptiliano (el más primitivo y antiguo, situado en la base de los demás), el cerebro límbico (que rodea al cerebro reptil) y finalmente la neocorteza, materia gris situada encima del cerebro límbico. Aunque estos tres cerebros interactúan, difieren en las funciones que ejecutan: el cerebro reptiliano, llamado también «primitivo», es responsable de la conservación de la especie; el cerebro límbico, «mamífero» o «intermedio», de las emociones; y la neocorteza, llamada «cerebro racional», del funcionamiento intelectual.

Por otro lado, se encuentran las teorías relacionadas con los hemisferios cerebrales izquierdo y derecho (Schiffer, 1998). El hemisferio izquierdo es verbal, lógico matemático, detallado, lineal secuencial, controlador, intelectual, analítico. El derecho es espacial, artístico, simbólico, holístico, emotivo, espiritual, sintético. Cada uno de estos hemisferios, por lo general, define el tipo de personalidad que proyecta un individuo.

Herrmann propuso combinar ambas teorías y visualizar el cerebro como una estructura de cuatro cuadrantes, como resultado de la unión de los dos hemisferios (izquierdo y derecho), y las capas superior (neocorteza) e inferior (sistema límbico) del sistema nervioso. Si bien los cuatro forman un sistema integral, cada cuadrante es responsable de funciones particulares.

Hemisferios	Cuadrantes	Pregunta	Enfoque
Izquierdo	Superior (neocorteza): analítico, lógico, teórico, crítico, concreto, basado en hechos, cuantitativo	¿Qué?	Hechos
	Inferior (sistema límbico): organizado, detallado, estructurado, secuencial, planificador, conservador, controlado	¿Cómo?	Forma
Derecho	Superior (neocorteza): holístico, creativo, imaginativo, visual, metafórico, futurista, arriesgado, integrador	¿Por qué?	Futuro
	Inferior (sistema límbico): emocional, interpersonal, sentimental, expresivo, intuitivo, sensorial, musical	¿Quién?	Sentimientos

Figura 1. Modelo de cerebro integral de Hermann. Szabunia, P. (2010). *El cerebro y la cultura organizacional ¿Similitudes casuales?* Varsovia, Polonia.

Cada persona tiene una preferencia (dominio) por el uso automático de uno o más cuadrantes, de la misma manera que prefiere usar una de las manos (zurda o derecha) (Szabunia, 2010).

Posteriormente, Herrmann aplica la estructura de los cuatro cuadrantes a las organizaciones y encuentra «funciones» particulares para cada uno, según sus elementos característicos.



Figura 2. Funciones particulares de cada cuadrante de Hermann Punset, E. (2006). *El alma está en el cerebro: radiografía de la máquina de pensar.* Madrid, España.

Para el plenosfuncionamiento individual, social y organizacional, es necesario desarrollar la capacidad de utilizar todos los cuadrantes (Punset, 2006). Esta premisa va en contra de la mentalidad gerencial tradicional. Por ejemplo, el modelo convencional de la educación ejecutiva enfatiza el uso del hemisferio izquierdo (lógico y secuencial) y se subutilizan las capacidades del hemisferio derecho (holístico, visual, creativo e interpersonal). En consecuencia, muchos gerentes muestran, en su práctica, un sesgo hacia el hemisferio izquierdo que tiende a manifestarse en cierta rigidez, apego a las reglas establecidas, falta de creatividad e innovación en el desarrollo de las estrategias empresariales y dificultades en el manejo de las relaciones humanas.

(Camero & Quinn, 1999), basados en sus trabajos de investigación, proponen una clasificación de las culturas organizacionales alrededor de dos ejes:

- *Flexibilidad y discrecionalidad a estabilidad y control*
- *Enfoque interno e integración a enfoque externo y diferenciación.*

Los cruces de estos ejes producen cuatro tipos de culturas dominantes, diferentes cualitativamente entre sí, denominadas clan, adhocracia, mercado y jerarquía. En la práctica no existen organizaciones «puras», de un solo tipo; existen organizaciones mixtas en las que se requieren líderes con gran capacidad de adaptarse al entorno y enfoque en el objetivo de la organización.

El gran trabajo del equipo ejecutivo consiste en identificar el perfil actual, definir el mejor perfil posible considerando las condiciones del entorno y las características internas de la empresa, y emprender un camino hacia su realización (LeDoux, 1996).

Una persona puede llegar a desarrollar su cerebro integral poniendo en práctica la teoría de Herrmann y sus cuatro cuadrantes, y así lograr convertirse en un ejecutivo flexible y eficiente, y de esta forma tomar las mejores decisiones que lo lleven a

alcanzar el éxito al interior de la organización en la cual se desempeñe. El nuevo gerente debe ser capacitado y entrenado para educar al inconsciente cognitivo (Guidano, 1994) y para generar y mantener el cambio en el predominio de los hemisferios y ensanchar y fortalecer su interconexión.

Por otro lado se ha hecho evidente en el ámbito gerencial; la necesidad de desarrollar el hemisferio derecho y es por esto que las organizaciones se han visto obligadas a generar un cambio significativo en la gestión humana por efectos de la globalización, el impacto de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, el rediseño de las organizaciones y el reconocimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva, como el conocimiento convertido en capital intelectual (Ulrich, 1997) (Mertens , 1996)

De una u otra manera la organización debe estar en la búsqueda y en el desarrollo de personas con un perfil competitivo que responda a los desafíos, mejorar la calidad, superar las expectativas de los clientes, trabajadores y accionistas, y gestionar las transformaciones culturales, entre otros. (Pfeffer, 1996).

Tradicionalmente el conocimiento se aplicaba únicamente al hacer, hoy en día es necesario aplicarlo al ser también, como señala (Lucuara, 2016). “Esto significa que el valor de una persona se verifica en ella misma porque, finalmente, lo que sabrá hacer dependerá de cuánto desarrolla su ser. La prioridad no estará en la acumulación de información o de técnicas particulares, sino en el desarrollo de la persona como factor principal y generador de evolución, y ya no solo como receptor de información exclusivamente. Ya no existe tanta especialización en estructuras, sistemas y modelos: se trata de que es posible que los líderes en la actualidad requieran desarrollar la capacidad relacional más que la capacidad estructurada”.

Hoy en día la organización no solo necesita la aplicación del conocimiento sino el desarrollo del saber. En relación a esto señala Drucker, citado por (Hass, 2007): “Hoy la corporación necesita más al trabajador del conocimiento que ellos a la corporación”. De esta manera es relevante también el desarrollo del ser dentro de la Organizaciones.

4.2. HABILIDADES COGNITIVAS

Gerenciar una organización o proyecto, sin duda alguna es una labor ardua, cuyo objetivo es guiar a un equipo de trabajo a cumplir unos objetivos comunes que beneficien a la organización y el personal, además se necesita desarrollar ciertas habilidades que le permitan al gerente o director tomar las mejores decisiones.

Las habilidades cognitivas son destrezas y procesos de la mente necesarios para realizar una tarea, además son las trabajadoras de la mente y facilitadoras del conocimiento al ser las responsables de adquirirlo y en ocasiones recuperarlo para utilizarlo posteriormente. (Reed, 2007).

Para adquirir una habilidad cognitiva es necesario que se ejecuten tres momentos: en un primer momento, la persona desconoce que la habilidad existe; en un segundo momento, se realiza el proceso en sí de adquirir la habilidad y desarrollarla a través de la práctica, y, en un tercer momento, la habilidad ya es independiente de los niveles de conocimiento pues ha sido interiorizada de tal manera que su aplicación en casos simples es fluida y automática (Hernandez, 2001).

Según (Ramos, Herrera, & Ramirez, 2009), las habilidades cognitivas se pueden clasificar en básicas y superiores. Las básicas son consideradas como centrales y ayudan a construir las habilidades cognitivas superiores y pueden ser utilizadas en diferentes momentos del proceso de pensamiento y en más de una ocasión: *percepción, atención, comprensión, memoria, lenguaje, orientación*. Las habilidades cognitivas superiores son aquellas que desarrolla el cerebro para funcionar y trabajar con la información que adquiere del entorno: *enfoque, obtención y recuperación de información, organización, análisis, transformación, evaluación, solución de problemas, de toma de decisiones, pensamiento crítico y pensamiento creativo*.

Según (Pittaluga Zerpa , 2013) es imperativo que el líder gerente fortalezca su habilidad para navegar en la pirámide cognitiva situacionalmente, es decir, saltar de una habilidad a otra dependiendo del contexto en el que se encuentre:

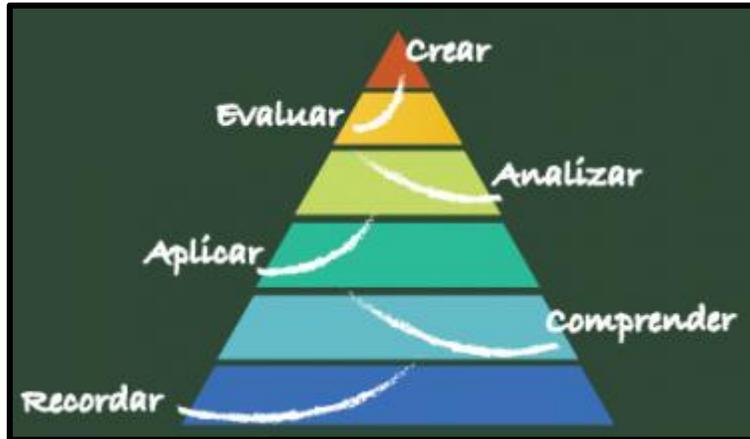


Figura 3. Pirámide Cognitiva de Pittaluga Pittaluga Zerpa , C. J. (2013). Liderazgo Resiliente. Caracas, Venezuela: Editorial Galac .

También asegura que “frente a un entorno altamente turbulento, en el que reina la incertidumbre y abunda la adversidad, es necesario que el gerente desarrolle su mentalidad como “estratega”, de esta manera, logrará poner en práctica las habilidades cognitivas que posee y tomará la decisión correcta frente a la situación que enfrente.

Por otra parte (Goleman D. , 2013), señala que los factores cognitivos son una cantidad de habilidades y destrezas que debe tener y desarrollar el líder de hoy, entre ellos: analizar, evaluar opciones, elaborar planes, tomar decisiones, valorar, administrar recursos, entre otros. Todas estas funciones cognitivas se desarrollan en los lóbulos frontales del cerebro, que también se conoce como cerebro ejecutivo. También indica que la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad se encuentran en la zona pre frontal del cerebro y es allí donde puede producirse el flujo para funcionar con máxima eficiencia cognitiva y de ese modo el individuo obtiene los mejores resultados. El estudio de los lóbulos frontales, una zona que interviene en las funciones cognitivas más complejas y evolucionadas del ser

humano, permite predecir con menor riesgo de error el desempeño futuro de un individuo dentro de una organización (Goldberg, 2012).

En este orden de ideas, (Braidot, 2011), señala que los lóbulos frontales desempeñan un papel central en acciones como: desarrollo del lenguaje, establecer fines, objetivos, diseñar planes de acción para alcanzar esos objetivos, producir e interpretar las emociones de acuerdo con la situación, crear modelos, coordina y selecciona las habilidades cognitivas necesarias para lograrlo y aplica el orden que establece como correcto en la ejecución, finalmente establece el éxito o el fracaso sobre el proceso.

(Lozado, 2013), resalta que dado que el cerebro es un músculo, es necesario ejercitarlo para mantenerlo activo y desarrollarlo, a medida que aumenta la variedad de conexiones neuronales aumenta la calidad, cantidad y velocidad de respuesta del individuo. Expresa que logrando potenciar las capacidades cerebrales, habrá mejores condiciones de adquirir la gama de opciones para hacer frente al desafío de desempeñar una gestión extraordinaria.

Teniendo capacidades cognitivas más desarrolladas, por medio de un cerebro ejecutivo fortalecido y mejor entrenado, de este modo pueden fortalecerse las habilidades de liderazgo como la atención, memoria y concentración, orientándose así a una más eficiente y efectiva gestión (Alles, 2011).

Lo anterior denota que a lo largo de los años se han desarrollado distintas investigaciones dedicadas al estudio del funcionamiento del cerebro y su impacto en funciones cognitivas que afecten o intervengan en la ejecución de la función gerencial y en roles de liderazgo, por tanto de los resultados y desempeño de un equipo (Lucuara, 2016).

4.3. NEUROMANAGEMENT Y HABILIDADES DE LIDERAZGO

Durante la década del 2000 surge un concepto cuyo propósito era establecer una conexión entre la neurociencia y la gestión empresarial, en esto que se denominó Neuromanagement el cerebro cobra un protagonismo en la creación de condiciones para mejorar el desempeño organizacional. Según (Braidot, 2011) “El Neuromanagement es la aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones”.

La neurociencia ha establecido tres dominios funcionales de los lóbulos frontales donde se realizan las funciones cerebrales: cognoscitivo, conductual y emocional. A es grupo se le conoce como: el cerebro ejecutivo, haciendo referencia a funciones indispensables en una persona que ejerza posiciones de liderazgo. Esta ciencia abre la posibilidad a los gerentes o líderes de descubrir que las nuevas competencias podrían encontrarse dentro de si mismos, y no afuera. Es por esto que el Neuromanagement es una opción novedosa que le permite a los gerentes tener la capacidad de gestionar y optimizar el funcionamiento de sus cerebros. (Lucuara, 2016).

(Cardona, 2008) señala que “El neuromanagement tiene la vocación de aplicar los conocimientos sobre el cerebro en situaciones de mando dentro de las organizaciones, buscando el desarrollo y autonomía de las personas”. Es decir que a partir del entendimiento del funcionamiento del cerebro se puedan tomar acciones de mejora para las personas y la organización, y de este modo garantizar mejor comunicación, mejores entornos de planificación, evaluación de escenarios en cuanto a la toma de decisiones, entre otros.

4.4. INTELIGENCIA

A pesar de que existen infinitas definiciones sobre lo que es la inteligencia, la mayoría concuerdan con que existe una relación entre lo neurofisiológico y lo emocional. (Ribeiro, 2003) Define Inteligencia: “es aquello que posibilita escoger entre una cosa y otra”. Así también señala (Braidot, 2011) “la inteligencia es una función activa de la mente, puede desarrollarse y potenciarse”. Así también Gardner (2001) citado por (Ribeiro, 2003), define inteligencia como: “la capacidad para resolver problemas o crear productos que son valorados en uno o más escenarios culturales”, de allí que Gardner creara su teoría sobre las inteligencias múltiples, ya que se dio cuenta que habían diferentes capacidades en cada persona.

El concepto de inteligencia emocional fue introducido por primera vez por Gardner en 1983, aunque sin utilizar el término, y mencionaba que la inteligencia personal estaba compuesta por la inteligencia intrapersonal, referida al conocimiento de los aspectos internos de una persona, y por la inteligencia interpersonal, basada en la capacidad básica para notar las distinciones entre otros, en particular, el contraste en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones (Gardner, 1983). Ya en los años 90's, fue definida por Mayer y Salovey como “la capacidad de percibir con exactitud, valorar y expresar emociones; la capacidad de encontrar y/o generar sentimientos cuando éstos faciliten el pensamiento y la capacidad de comprender y regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997).

La inteligencia emocional nace del análisis del cerebro y las emociones, como lo señala (Goleman D. , 2013) cuando indica que la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad se encuentran en la zona prefrontal del cerebro y es allí donde puede producirse el flujo para funcionar con máxima eficiencia cognitiva y de ese modo el individuo obtiene los mejores resultados. De igual forma, definió la IE como cualquier característica deseable de carácter personal que no está representada por la inteligencia cognitiva, estableciendo por tanto, dos categorías de inteligencia personal (Goleman D. , 1995).

“El conocimiento y las emociones se interrelacionan, y explican los distintos niveles de éxito en diversos ámbitos de la vida. De esta manera, para la mayoría de los autores, el conocimiento o la inteligencia cognitiva no puede ser considerada como único predictor de éxito” (Dulewicz & Higgs, 2000; Pfeffer, 1996; Cherniss, 2001; Mandell & Pherwani, 2003).

Existen muchas teorías sobre el funcionamiento cerebral y en el impacto de las funciones cognitivas que intervienen de una u otra manera en el desempeño gerencial y los roles de liderazgo.

Según (Boyatzis & Saatcioglu, 2008), la posibilidad de predecir el rendimiento de un dirigente, gerente o profesional depende de una serie de competencias que se podrían agrupar en tres categorías:

1. Competencias de inteligencia cognitiva, como los sistemas de pensamiento.
2. Competencias de inteligencia emocional o habilidades intrapersonales, tales como la capacidad de adaptación.
3. Competencias de inteligencia social o habilidades interpersonales, como las redes.

Estos tres dominios de la capacidad o talento (los conocimientos, las competencias y los controladores de tipo motivacional), son los que ayudan a entender lo que una persona puede hacer (conocimiento), cómo una persona puede hacerlo (competencias), y por qué una persona siente la necesidad de hacerlo (valores, motivaciones y disposiciones inconscientes) (Danvilla & Sastre, 2010).

Las personas con más altos niveles de IE alcanzan un mayor éxito en la vida (Bar-On R. , 1997), mayor éxito profesional (Dulewicz & Higgs, 1998; Weisinger, 1998), sienten menos inseguridad en el trabajo (Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002), trabajan con mayor eficacia (Higgs & Rowland, 2002; Prati, 2003), son más adaptables a los eventos estresantes (Nikolaou & Tsaousis, 2002) y afrontan mejor las estrategias (Bar-On R. , 2000)

Después de varios estudios e investigaciones, los resultados confirman que la IE puede contribuir a un mejor desempeño individual y organizacional (Turner & Lloyd-Walker, 2008; Hopkins & Bilimoria, 2008), por lo cual se deduce que una de las habilidades más importantes que debe desarrollar un gerente para la toma de decisiones acertadas dentro de una organización es la Inteligencia Emocional.

4.5. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones gerenciales es un factor muy importante al interior de cualquier organización, dado que de ello depende en gran parte el éxito o fracaso de la misma, teniendo en cuenta la responsabilidad que conlleva. A lo largo de la historia, muchos autores han ahondado en el tema y se han logrado diversas conclusiones sobre la toma de decisiones y su relación con las habilidades cognitivas del gerente.

Una empresa, entendida como grupo humano, es resultado de múltiples tomas de decisiones (Coase, 1937). A partir de ellas la organización busca cumplir sus funciones básicas, define sus relaciones, sus roles, el estatus y el papel que desempeñan todos sus miembros de manera racional, con lo cual logra cumplir los objetivos y la razón de ser de la empresa (Anzola, 2003). Sin embargo, más allá del análisis del cómo, es importante hacer hincapié en que tales decisiones lleguen a ser efectivas y que generen los resultados óptimos para cumplir con los fines de la organización (Estrada, 2008). Por ello, la toma de decisiones es una función sumamente importante por parte de la gerencia, pues esta tiene un impacto directo en el éxito o fracaso de las decisiones que se toman dentro de la organización (Tsang, 2004).

Jon (Elster, 1999), filósofo, teórico social y político noruego, considera que la acción racional de decidir debe implicar tres operaciones de optimización: hallar la mejor acción para las creencias y los deseos dados, fundamentar la creencia de la mejor manera, y acumular la cantidad necesaria de pruebas que respalden los deseos dados y las creencias previas.

Es decir, la falta de información, o de acceso a la misma por parte del gerente, puede llevarlo a tener creencias sesgadas o erróneas de los objetivos de la empresa, generando con ello un conflicto con sus intereses particulares. Si el gerente no comprende la razón de ser de la empresa, difícilmente podrá estructurar escalas de preferencias de calidad, lo que puede llevarlo a decidir por alternativas de acción que se apeguen a sus deseos particulares sin apropiarse racionalmente los de la organización.

A diferencia de esta teoría Elsteriana, para (Velásquez, 2000; French, 1995) aunque el gerente o un grupo determinado tomen las decisiones dentro de una organización, estos no pueden ser agentes de las acciones de la misma, pues sus decisiones responden a los requerimientos de la empresa y no a los propios. Por otro lado, (May, 1997) considera que toda actuación individual en nombre de la empresa debe interpretarse como acción personal, ya que la organización asume que el gerente tiene habilidades cognitivas que lo harán inclinarse por una decisión específica.

(Sawyer, 1998; Walters & Young, 1999) contemplan la presencia de elementos, como las expectativas, las creencias, las instituciones y factores de aprendizaje que influyen en las percepciones y decisiones actuales, modelando lo que pasará en el futuro y logrando matizar una percepción de incertidumbre radical; entre más información se logre tener sobre estas variables en el agente decisor, más predecible será su decisión. Existen elementos, como las emociones (que tienen relación directa con los deseos), que llegan a influir de manera determinante en la toma de decisiones que adoptan ciertos gerentes de empresas (Delgado, De la Fuente, & Blanco, 2008); las emociones, los deseos, las creencias e incluso el arraigo cultural ejercen una influencia notoria en las decisiones que se toman dentro de la organización (Marín, 2006).

5. DISCUSIÓN

Ahora bien, se debe cuestionar qué tanto influyen o de qué manera influyen los factores cognitivos en la toma de decisiones para el futuro de una organización. Y por supuesto son un aspecto fundamental para tomar cualquier tipo de decisión no solo en el entorno puro organizacional, sino en cualquier ámbito en el que se desenvuelve el ser humano.

Y es allí donde lo cognitivo toma protagonismo y se hace necesario usar la intuición, la percepción, el pensamiento, la memoria, la imaginación y un sin número de factores que son sencillamente las herramientas que llevan al gerente a tomar decisiones que siempre se esperan sean las mejores para el futuro de las organizaciones.

Y por qué no preguntar cuál es el valor de la intuición u “olfato”, pues sinceramente ha sido la herramienta que le permite a los gerentes arriesgarse a tomar decisiones llenas de incertidumbre, pero que al final resultan ser las más exitosas siendo guiadas por su “olfato gerencial”. Dicho “olfato” no es más que la combinación de distintos procesos cerebrales innatos (habilidades cognitivas), que se potencializan con la academia, la experiencia laboral y la toma de decisiones constantemente, lo cual fortalece esta habilidad en el gerente y le da la capacidad de enfrentarse a cualquier tipo de decisión, saliendo bien librado.

Las emociones, los deseos, las creencias e incluso el arraigo cultural ejercen una influencia notoria en las decisiones que se toman dentro de la organización; entre más conocimiento se tenga acerca de estas habilidades cognitivas presentes en el prontuario del agente decisor, más fácil será predecir el camino que tomará ante alguna disyuntiva que se le presente al mando de la organización, por lo cual existe una relación muy estrecha entre las habilidades cognitivas y la capacidad de toma decisiones del gerente.

Habiendo analizado de antemano la relación existente entre los factores cognitivos y la capacidad de toma de decisiones del gerente y llegado a la conclusión de que ésta es directa, podría surgir la pregunta sobre si es posible que las habilidades cognitivas se pierdan o deterioren con el tiempo, ante lo cual se afirma, luego de una minuciosa revisión de la literatura descrita en el presente artículo, que estas habilidades no desaparecen, simplemente se transforman y se fortalecen a medida que el gerente adquiere mayor conocimiento, experiencia laboral y experiencia en la toma de decisiones en distintos ámbitos.

6. CONCLUSIONES

Tradicionalmente se ha concebido el concepto de la gerencia desde un ámbito más racional, donde predominan las habilidades numéricas, de análisis, la lógica, la estructura, entre otras, y en donde se omitía el ser como un elemento fundamental para apoyar la labor del gerente.

Hoy en día la gerencia debe conjugar diferentes componentes de los estudios tradicionales, es decir, el racionalismo, con otras prácticas menos convencionales en este ámbito como son las emociones, más aún cuando se debe tomar una decisión gerencial.

A pesar de que hoy en día las organizaciones cuentan con diferentes herramientas tecnológicas, existen avances en las comunicaciones y se accede de manera casi inmediata a cualquier tipo de información, hoy más que nunca es evidente la necesidad de interactuar con las personas, de conocer lo que piensan, lo que sienten, de poder ir un eslabón más allá de lo racional.

Los gerentes de la actualidad están llamados a ser personas integrales, es decir, que tengan la capacidad de razonar, de organizar, de cuantificar, pero que también puedan sentir, imaginar, crear, percibir y dejarse llevar hasta cierto punto por las emociones.

Existe la posibilidad de explorar nuevas alternativas, de auto conocerse, de desarrollar y potenciar las habilidades del hombre al servicio de la gestión empresarial, no solamente en el ámbito intelectual sino también las posibilidades psicológicas y porque no las fisiológicas que ofrece el ser humano.

Tanto la disciplina como el entrenamiento y el conocimiento ayudarán a encontrar herramientas que permitirán tomar las mejores decisiones para el bienestar de su organización.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Anzola, O. L. (2003). *La influencia de lo religioso en la vida y la cultura corporativa*.
- Bar-On, R. (1997). *Development of Bar-On EQ-I: a measurement of emotional and social intelligence*. Chicago, USA.
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence*. San Francisco, USA.
- Boyatzis, R., & Saatcioglu, A. (2008). *A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education*.
- Braidot, N. (2011). *Neuromanagement*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Calderon, A. (2011). *Cerebro, Cognición, Emoción: Neurociencia y Aprendizaje*. Paraguay.
- Camero, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*.
- Cardona, S. (2008). *Neuro-management*. (E. Almuzara, Ed.) España.
- Cherniss, C. (2001). *Emotional intelligence and organizational effectiveness*. 3-12. San Francisco, USA.
- Coase, R. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*.
- Danvilla, I., & Sastre, M. (2010). *Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación*. Madrid, España.
- Delgado, J., De la Fuente, J., & Blanco, V. (2008). *Las emociones y la dirección, ¿condicionan los afectos de los directivos sus decisiones estratégicas?* 26-39.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1998). *Can emotional intelligence be measured and developed?*
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). *Emotional Intelligence: a review and evaluation study*. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341- 372.
- Elster, J. (1999). *Juicios Salomonicos*.
- Estrada, F. (2008). *Economía y racionalidad de la organizaciones*. *Revista de Estudios Sociales*.
- French, P. (1995). *Ethics and agency theory*.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Minds: The Theory of Multiple Intelligences*. New York, USA: Basic Books.
- Goldberg, E. (2012). *El Cerebro Ejecutivo*. Barcelona, España: Editorial Crítica.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. 368. New York, USA: Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B Argentina, S.A.
- Guidano, V. (1994). *El Sí mismo en proceso: Hacia una terapia Cognitiva Postracionalista*. Barcelona, España.
- Hass, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker*. Mexico DF, Mexico.
- Hernandez Sampieri, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana.
- Hernandez, S. (2001). *Evaluación de Habilidades Cognoscitivas*. Guadalajara, Mexico.

- Herrmann, N. (1996). *The whole brain business*. New York, USA.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2002). Does it need emotional intelligence to lead change?
- Hopkins, M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting succes for male and female executives.
- Jordan, P., Ashkanasy, N., & Hartel, C. (2002). Emotional Intelligence as a moderator os emotional and behavioral reactions to job insecurity.
- LeDoux, J. (1996). *The emotional brain*. New York, USA.
- Lozado, L. (2013). Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa Maria Auxiliadora de Riobamba. Riobamba, Ecuador.
- Lucuara, E. V. (02 de 2016). Estrategias basadas en Neuromanagement que fortalezcan habilidades de liderazgo, potenciando el cerebro ejecutivo de los gerentes de ferretti, C.A. Carabobo, Venezuela.
- Maclea, P. (1990). *The Triune Brain in Evolution: Role in Paleocerebral Functions*. New York, USA.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style. *Journal of business ans psychology*, 17(3), 387-404.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración. Una mirada crítica. 135-156.
- May, L. (1997). *The morality of groups: collective responsibility*.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intellegence? 3-31. New York, USA: Basic Books.
- Mertens , L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. (Cinterfor, Ed.) Montevideo, Uruguay.
- Nestor, B. (2011). *Neuromanagement*. (E. Granica, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence and occupational stress.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. Mexico.
- Pittaluga Zerpa , C. J. (2013). *Liderazgo Resiliente*. Caracas, Venezuela: Editorial Galac .
- Prati, L. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes.
- Punset, E. (2006). *El alma está en el cerebro: radiografía de la maquina de pensar*. Madrid , España.
- Ramos, A., Herrera, J., & Ramirez, M. (2009). *Desarrollo de habilidades cognitivas con aprendizaje móvil: un estudio de casos*. Monterrey , Mexico.
- Reed, S. (2007). *Cognition. Theory and Applications*. USA.
- Ribeiro, L. (2003). *inteligencia Aplicada*. (P. Colombia, Ed.) Bogota , Colombia.
- Sawyer, M. (1998). *Post-Keynesian economics*.
- Schall, J., Stuphorn, V., & Brown, J. (2002). Monitoring and Control of Action by the Frontal Lobes.
- Schiffer, E. (1998). *Of two minds*. New York, USA.
- Szabunia, P. (2010). *El cerebro y la cultura organizacional ¿Similitudes casuales?* Varsovia, Polonia.

- Tarantino, S. (2015). Revelaciones de la Neurociencia ponen en estado de alerta al Gerente o Directivo. (R. Poiesis, Ed.)
- Tsang, E. (2004). Superstition an decision-making: Contradiction or complement? 92-104.
- Turner, R., & Lloyd-Walker, B. (2008). Emotional intelligence capanilities training: can it develop EI in proyect teams?
- Ulrich, D. (1997). Recurson Humanos Champions: Como pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. (Granica, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- Velásquez, M. (2000). Ética en los negocios: conceptos y casos.
- Walters, B., & Young, D. (1999). Post-Keynesianism anda coherence. 346-348.
- Weisinger, H. (1998). Emotional intelligence ar Work. San Francisco , USA.