

Recorrido por los Modelos Teóricos y Prácticos en la Toma de Decisiones en Organizaciones

Overview of Theoretical and Practical Models of Decision Making in Organizations

Preciado-Ramírez, Joffre Danny ^{1*}

¹ Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, Santo Domingo;
<https://orcid.org/0000-0001-8300-5138>, joffre.preciado@utelvt.edu.ec

* Autor Correspondencia

 <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n1/10>

Cita: Preciado-Ramírez, J. D. (2023). Recorrido por los Modelos Teóricos y Prácticos en la Toma de Decisiones en Organizaciones. *Horizon Nexus Journal*, 1(1), 16-34.
<https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n1/10>

Recibido: 12/10/2022
Revisado: 19/10/2022
Aceptado: 02/11/2022
Publicado: 31/01/2023



Copyright: © 2023 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la [Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. \(CC BY-NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

Resumen: Este estudio ofrece una revisión exhaustiva de los modelos teóricos y prácticos en la toma de decisiones dentro de las organizaciones, subrayando los desafíos y limitaciones de su aplicación. El objetivo fue analizar la aplicabilidad y efectividad de distintos modelos, desde el racional hasta el incremental, y su influencia en el desempeño organizacional. La metodología empleada incluyó una búsqueda de literatura en Scopus, restringida a artículos publicados entre 2019 y 2024, con un análisis de tendencias temáticas que identificó más de 500 documentos relevantes. Los resultados destacaron que los modelos racionales enfrentan barreras prácticas, mientras que los intuitivos son útiles en contextos inciertos pero introducen sesgos. Asimismo, se observó que la cultura organizacional y la tecnología influyen en la elección y efectividad de estos modelos. En la discusión, se subrayó la necesidad de adaptar los enfoques de toma de decisiones al contexto particular de cada organización, integrando elementos flexibles que consideren tanto las limitaciones humanas como las tecnológicas. Concluye que una gestión efectiva de estos modelos puede optimizar los procesos de decisión y mejorar el rendimiento organizacional en entornos de alta competencia.

Palabras clave: toma de decisiones; modelos teóricos; eficiencia organizacional; racionalidad limitada; adaptabilidad

Abstract: This study provides a comprehensive review of theoretical and practical models of decision making within organizations, highlighting the challenges and limitations of their application. The objective was to analyze the applicability and effectiveness of different models, from rational to incremental, and their influence on organizational performance. The methodology employed included a literature search in Scopus, restricted to articles published between 2019 and 2024, with a thematic trend analysis that identified more than 500 relevant papers. The results highlighted that rational models face practical barriers, while intuitive models are useful in uncertain contexts but introduce biases. It was also noted that organizational culture and technology influence the choice and effectiveness of these models. In the discussion, the need to adapt decision-making approaches to the particular context of each organization was stressed, integrating flexible elements that consider both human and technological constraints. It concludes that effective management of these models can optimize decision processes and improve organizational performance in highly competitive environments.

Keywords: decision making; theoretical models; organizational efficiency; bounded rationality; adaptability.

1. Introducción

La toma de decisiones en las organizaciones es un proceso fundamental que influye en la estrategia, la eficiencia y la capacidad de adaptación de las instituciones frente a desafíos internos y externos (Hoy, 2010). A lo largo del tiempo, diversas teorías y modelos han intentado comprender cómo los líderes y los empleados enfrentan la complejidad de las decisiones, especialmente en contextos empresariales donde se deben equilibrar múltiples intereses y recursos limitados. Sin embargo, pese a los avances en el estudio de estos modelos, las organizaciones continúan enfrentando problemas en su implementación y efectividad, debido a factores humanos, estructurales y ambientales que complican la toma de decisiones racional y óptima (Garvin, 2006).

El problema principal radica en la dificultad para adaptar los modelos teóricos de toma de decisiones a la práctica organizacional, donde intervienen elementos como la disponibilidad de información, la influencia de los sesgos cognitivos y las limitaciones de recursos (Lumen Learning, 2023). Los modelos clásicos, como el modelo de racionalidad completa, asumen que los decisores poseen toda la información relevante y tienen la capacidad de analizar todas las opciones posibles para seleccionar la mejor alternativa (Simon, 1979). Sin embargo, esta premisa es idealista, ya que las organizaciones operan en entornos dinámicos y frecuentemente deben tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre o con información incompleta. Esta brecha entre teoría y práctica resalta la necesidad de evaluar no solo los modelos tradicionales, sino también enfoques más flexibles que reconozcan los límites humanos y organizacionales en la toma de decisiones (Bounded Rationality Theory, en Hoy, 2010).

Los factores que complican la toma de decisiones efectiva incluyen, en primer lugar, las limitaciones cognitivas de los decisores. Los individuos tienen una capacidad limitada para procesar información y, a menudo, recurren a atajos mentales, o heurísticas, que, si bien pueden ser útiles, también introducen sesgos significativos en el proceso de decisión (Kahneman y Tversky, 1979). Estos sesgos pueden llevar a errores sistemáticos y a decisiones subóptimas. En segundo lugar, las presiones del entorno organizacional, como la necesidad de responder rápidamente a cambios en el mercado o a demandas de diferentes partes interesadas, pueden forzar a los decisores a optar por soluciones satisfactorias en lugar de óptimas, en lo que se conoce como "satisficing" (Simon, 1979). Adicionalmente, factores organizacionales como la estructura jerárquica, la cultura corporativa y los conflictos de interés entre departamentos pueden restringir la comunicación y la colaboración, afectando negativamente la calidad de las decisiones (Garvin, 2006).

La justificación para realizar un análisis exhaustivo de los modelos de toma de decisiones en las organizaciones se fundamenta en la necesidad de proveer a los gerentes y tomadores de decisiones con herramientas teóricas y prácticas

que puedan adaptarse mejor a los contextos actuales. El entorno organizacional moderno se caracteriza por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), lo que requiere un enfoque de toma de decisiones que sea simultáneamente estructurado y adaptable. Revisar y analizar críticamente los modelos existentes ofrece una oportunidad para identificar sus limitaciones y explorar alternativas que integren mejor el conocimiento empírico y las demandas prácticas (Hodgkinson y Starbuck, 2008). Además, al comprender cómo factores contextuales y psicológicos afectan las decisiones, se puede contribuir a mejorar los procesos de capacitación y la toma de decisiones estratégicas en entornos empresariales (Lumen Learning, 2023).

En términos de viabilidad, este estudio de revisión resulta factible al aprovechar la amplia literatura existente sobre modelos de decisión, tanto teóricos como aplicados. Se dispone de una base de conocimiento consolidada a partir de investigaciones en ciencias cognitivas, administración y psicología organizacional, que proporcionan un marco sólido para examinar cómo se han desarrollado y utilizado estos modelos en contextos organizacionales. Además, el análisis de casos prácticos y de estudios empíricos permitirá validar y contextualizar los modelos, facilitando su aplicación en diversas industrias y tipos de organización (Garvin, 2006).

El objetivo de este artículo es realizar un recorrido crítico y comprensivo por los modelos teóricos y prácticos de toma de decisiones en las organizaciones, identificando sus fortalezas, limitaciones y áreas de mejora para una implementación efectiva en entornos organizacionales reales. A través de una revisión bibliográfica, se explorarán modelos clásicos como el racional y el de racionalidad limitada, así como enfoques más recientes como los modelos intuitivos y los basados en la economía conductual. Este análisis permitirá no solo una comprensión profunda de los procesos decisionales, sino también la propuesta de estrategias que mitiguen los factores limitantes y mejoren la adaptabilidad y efectividad de las decisiones en las organizaciones modernas.

Esta revisión busca ser un recurso valioso para académicos y profesionales de la gestión, ofreciendo un marco actualizado que integre teorías y prácticas de toma de decisiones en el contexto organizacional. Al combinar teorías fundamentales con casos prácticos, se espera contribuir a la construcción de un conocimiento más robusto y aplicable, que permita a las organizaciones mejorar su capacidad de decisión frente a un entorno cada vez más competitivo y complejo (Hoy, 2010; Kahneman y Tversky, 1979).

2. Materiales y Métodos

La metodología empleada en este estudio de revisión bibliográfica se diseñó para ofrecer una visión comprensiva y actualizada sobre los modelos teóricos y prácticos de toma de decisiones en organizaciones. Se realizó una búsqueda

exhaustiva de literatura en la base de datos Scopus, reconocida por su cobertura amplia de publicaciones científicas de alto impacto. La selección de artículos se basó en palabras clave específicas: "overview AND of AND theoretical, practical AND models". Este criterio permitió identificar estudios que abarcan tanto enfoques teóricos como aplicaciones prácticas en la toma de decisiones, garantizando que los modelos revisados sean relevantes para el contexto organizacional actual.

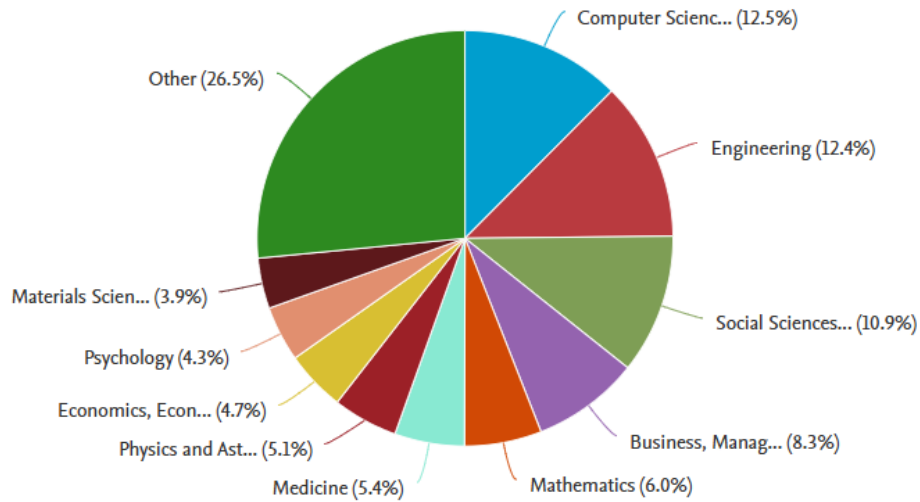
Para acotar la búsqueda a investigaciones recientes y asegurar la pertinencia de los hallazgos, se estableció un alcance temporal entre los años 2019 y 2024. Este periodo refleja los desarrollos más recientes y las innovaciones en el campo de la toma de decisiones, permitiendo un análisis que considera los cambios en el contexto empresarial y los avances en tecnología y metodologías aplicadas en la gestión organizacional. La búsqueda inicial arrojó un total de 546 artículos, los cuales fueron analizados y filtrados en función de su relevancia, aplicabilidad y rigor metodológico.

Con el objetivo de categorizar y comprender mejor la distribución de los estudios en las diversas áreas de conocimiento, se utilizaron las herramientas analíticas de Scopus, entre las cuales destaca el análisis de documentos por área temática. Esto permitió identificar las disciplinas que han contribuido significativamente al estudio de los modelos de toma de decisiones. Los resultados del análisis temático revelan que las áreas de mayor producción incluyen Ciencias de la Computación (12.5%), Ingeniería (12.4%) y Ciencias Sociales (10.9%), seguidas por disciplinas como Administración y Negocios (8.3%), Matemáticas (6.0%) y Medicina (5.4%). Otros campos relevantes fueron Física y Astronomía, Economía, Psicología y Ciencia de los Materiales, que contribuyen con una menor proporción al total de publicaciones. La categoría "Otros" agrupa el 26.5% de los documentos, representando disciplinas diversas que, aunque menos predominantes, aportan perspectivas valiosas al análisis de la toma de decisiones en contextos específicos.

El proceso metodológico incluyó una revisión sistemática de los artículos seleccionados, organizando los hallazgos de acuerdo con las principales categorías temáticas identificadas. Esta clasificación permite una visión estructurada y facilita la comprensión de cómo cada disciplina aborda los modelos de decisión, proporcionando tanto enfoques matemáticos y computacionales como perspectivas sociales y de comportamiento humano. La inclusión de diferentes áreas de conocimiento en el análisis asegura una comprensión interdisciplinaria y ofrece una base sólida para las conclusiones del estudio.

Figura 1.

Distribución de publicaciones por área temática en la revisión de modelos teóricos y prácticos de toma de decisiones.



Nota: La categoría “Otros” agrupa disciplinas con menor representación en el conjunto de artículos analizados.

3. Resultados

3.1. Principales Modelos de Toma de Decisiones

3.1.1. Modelo de Racionalidad Completa

El modelo de racionalidad completa, también conocido como modelo de optimización, se basa en la premisa de que los individuos toman decisiones de manera completamente racional, maximizando su beneficio o minimizando sus costos a través de un proceso lógico y sistemático (Simon, 1979). Este enfoque asume que el decisor cuenta con información completa y precisa sobre todas las alternativas posibles y sus respectivas consecuencias. Así, el proceso de decisión implica la identificación exhaustiva de todas las opciones, una evaluación cuantitativa y cualitativa de cada una de ellas y la selección de aquella que proporciona el mejor resultado esperado (Bazerman & Moore, 2013).

En la práctica, sin embargo, este modelo enfrenta numerosas limitaciones. En primer lugar, la cantidad de información necesaria para tomar una decisión plenamente racional suele ser inaccesible o excesivamente costosa de obtener, tanto en términos de tiempo como de recursos financieros (Lumen Learning, 2023). En segundo lugar, la capacidad cognitiva del decisor también se convierte en un obstáculo, ya que es imposible para cualquier persona procesar y analizar todas las variables relevantes en situaciones complejas (Saylor Academy, 2020). Debido a estas limitaciones, el modelo de racionalidad completa se considera

más una idealización que una estrategia práctica en contextos organizacionales reales. No obstante, su estructura lógica sigue siendo útil en procesos de toma de decisiones donde la incertidumbre es baja y los recursos permiten un análisis exhaustivo.

Además, este modelo puede llevar a ignorar factores intangibles o emocionales que son fundamentales en muchas decisiones. Así, la racionalidad completa tiende a ser más útil en entornos predecibles y controlados, como en decisiones financieras o de inversión, pero su aplicabilidad es limitada en áreas que requieren adaptabilidad y consideración de factores humanos (Bazerman & Moore, 2013).

3.1.2. Modelo de Racionalidad Limitada

Frente a las limitaciones del modelo de racionalidad completa, Herbert Simon desarrolló el modelo de racionalidad limitada, que reconoce que los decisores operan bajo condiciones de información incompleta, con limitaciones cognitivas y con tiempo y recursos finitos (Simon, 1955). En lugar de buscar una solución óptima, este modelo sugiere que los individuos toman decisiones que son “satisfactorias” o suficientemente buenas, una estrategia conocida como “satisficing” (Simon, 1979).

El modelo de racionalidad limitada refleja una visión más realista de la toma de decisiones en organizaciones, donde la velocidad y eficiencia en la respuesta son prioritarias y donde los decisores se ven obligados a tomar decisiones con información parcial y bajo presiones de tiempo. Según este enfoque, los decisores simplifican los problemas complejos, limitando el número de alternativas a considerar y aceptando soluciones que cumplen con un nivel mínimo de satisfacción, aunque no sean las mejores (Tsaoussi, 2020). Esta simplificación se facilita mediante el uso de heurísticas o reglas prácticas, que permiten a los individuos reducir la complejidad del proceso de decisión, aunque con el riesgo de introducir sesgos cognitivos.

Este modelo es particularmente valioso en entornos de alta incertidumbre y en situaciones donde la rapidez en la toma de decisiones es esencial, como en sectores tecnológicos o de servicios, donde el cambio es constante y el costo de no actuar puede ser elevado (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Aunque el modelo de racionalidad limitada reconoce y se adapta a las limitaciones humanas, también plantea desafíos en términos de consistencia y precisión de las decisiones, especialmente en decisiones estratégicas de largo plazo.

3.1.3. Modelo de Decisión Intuitiva

El modelo de decisión intuitiva se basa en la premisa de que, en muchas situaciones, los decisores no siguen un análisis racional y exhaustivo, sino que se apoyan en su experiencia previa y en juicios subjetivos para tomar decisiones de manera rápida y eficiente. Este enfoque es particularmente útil en situaciones

de alta incertidumbre o en contextos donde la información es ambigua o insuficiente (Kahneman & Klein, 2009). La intuición permite a los decisores actuar rápidamente sin necesidad de realizar un análisis detallado de datos, ya que confían en patrones reconocidos a través de experiencias pasadas.

La intuición, entendida como un proceso subconsciente de reconocimiento de patrones, es valiosa en situaciones donde los decisores enfrentan presiones de tiempo extremas o deben responder a eventos imprevistos. Por ejemplo, los gerentes de alto nivel suelen utilizar la intuición en situaciones de crisis o cuando deben adaptarse a cambios repentinos en el mercado (Rivadeneira Moreira, 2021). Sin embargo, el uso de la intuición también conlleva riesgos significativos, ya que se basa en juicios subjetivos que pueden estar influenciados por sesgos personales y errores cognitivos.

Estudios han demostrado que la intuición es más confiable cuando el decisor tiene una amplia experiencia en el área en cuestión, lo que le permite reconocer patrones con mayor precisión (Kahneman & Klein, 2009). No obstante, en situaciones nuevas o en industrias en rápido cambio, la intuición puede resultar engañosa y llevar a decisiones inconsistentes, por lo que este modelo debe emplearse con cautela y complementarse con análisis más estructurados en la medida de lo posible.

3.1.4. Modelo Incremental

El modelo incremental, también conocido como modelo de “muddling through” (Lindblom, 1959), sugiere que las decisiones no se toman de manera abrupta o definitiva, sino que se realizan a través de pequeños ajustes graduales. Este modelo reconoce que los cambios significativos en una organización suelen enfrentar resistencia y que las decisiones deben implementarse de manera incremental para ser sostenibles en el tiempo.

En lugar de buscar una solución final que resuelva todos los problemas, el modelo incremental propone una estrategia de mejora continua mediante pequeñas decisiones que se ajustan a medida que los resultados y el contexto evolucionan. Este enfoque es particularmente efectivo en entornos dinámicos y complejos, donde la flexibilidad es fundamental para adaptarse a los cambios y donde los procesos de prueba y error son necesarios para identificar la mejor solución posible (Lindblom, 1959).

El modelo incremental es frecuentemente aplicado en políticas públicas y en gestión organizacional, donde los cambios estructurales requieren tiempo y aceptación gradual por parte de los diversos stakeholders. Sin embargo, uno de los desafíos de este modelo es que puede conducir a una falta de innovación o a una adaptación excesivamente lenta en situaciones que requieren transformaciones rápidas. A pesar de sus limitaciones, el enfoque incremental es efectivo en entornos donde la estabilidad es prioritaria y los recursos para la toma de decisiones son limitados.

Estos cuatro modelos ofrecen marcos teóricos complementarios que permiten comprender las diferentes estrategias y enfoques en la toma de decisiones en organizaciones. Mientras que el modelo de racionalidad completa busca optimizar y maximizar los beneficios de manera exhaustiva, el modelo de racionalidad limitada, el modelo intuitivo y el modelo incremental reconocen las restricciones reales a las que se enfrentan los decisores. La selección de un modelo u otro depende del contexto, la urgencia y los recursos disponibles, permitiendo que las organizaciones adapten sus procesos de toma de decisiones para maximizar su efectividad y capacidad de respuesta en un entorno competitivo y en constante cambio.

3.2. Factores que Afectan la Eficiencia de los Modelos

3.2.1. Limitaciones Cognitivas y Sesgos

Las limitaciones cognitivas y los sesgos son elementos clave que afectan la calidad de las decisiones. Los individuos no poseen capacidad infinita para procesar información, lo cual limita su habilidad para evaluar exhaustivamente todas las opciones disponibles y sus posibles consecuencias (Kahneman & Tversky, 1979). Este fenómeno se observa en la tendencia de los decisores a recurrir a heurísticas o atajos mentales para simplificar el proceso de decisión, lo cual, aunque eficiente, puede introducir sesgos como el sesgo de confirmación y el sesgo de anclaje (Frontiers, 2021). El sesgo de confirmación, por ejemplo, lleva a los individuos a priorizar información que respalda sus creencias previas, desestimando evidencia contradictoria, lo cual restringe la capacidad de tomar decisiones objetivas.

Además, el exceso de información, o sobrecarga cognitiva, puede deteriorar la calidad de las decisiones al dificultar la diferenciación entre información relevante e irrelevante (McKinsey, 2021). Esta sobrecarga es especialmente crítica en entornos dinámicos y cambiantes donde el flujo de información es constante. La incapacidad de manejar adecuadamente grandes volúmenes de datos puede llevar a decisiones subóptimas o incluso a la inacción, un fenómeno conocido como "parálisis por análisis".

3.2.2. Presión Temporal y de Recursos

Otro factor determinante es la presión de tiempo y la limitación de recursos. En muchas organizaciones, los decisores se enfrentan a restricciones significativas de tiempo que limitan su capacidad para realizar un análisis exhaustivo de alternativas. En contextos de alta urgencia, los ejecutivos pueden verse forzados a tomar decisiones rápidas que no necesariamente son las óptimas, sino simplemente satisfactorias para cumplir con los plazos (Columbia Business School, 2024). Este fenómeno es consistente con el concepto de "racionalidad limitada", donde el decisor se conforma con soluciones que cumplen un mínimo aceptable en lugar de alcanzar la optimización (Simon, 1955).

La escasez de recursos también juega un rol crucial. En situaciones donde los recursos financieros, humanos o tecnológicos son limitados, los tomadores de decisiones pueden optar por modelos de decisión que requieran menos datos o análisis, sacrificando en ocasiones la precisión por eficiencia. La falta de recursos también puede afectar la capacidad para implementar plenamente las decisiones, especialmente en organizaciones con estructuras rígidas o burocráticas donde el acceso a los recursos necesarios está controlado o centralizado.

3.2.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional influye profundamente en cómo se perciben y aplican los modelos de toma de decisiones. En organizaciones con una cultura orientada a la racionalidad, los modelos analíticos y basados en datos suelen ser preferidos, mientras que en entornos donde se valoran la creatividad y la intuición, es más común que los decisores recurran a modelos de decisión intuitiva (Almeida Blacio, 2022). Esta variabilidad cultural afecta no solo la elección del modelo de decisión, sino también la forma en que se procesan y valoran los datos.

Además, la cultura organizacional puede fomentar o inhibir el debate y la crítica constructiva, elementos clave para una toma de decisiones efectiva. En algunas organizaciones, la jerarquía y la “conspiración de aprobación” pueden llevar a que los decisores eviten expresar desacuerdos o presentar opciones, limitando la diversidad de opiniones y reduciendo la calidad de las decisiones finales (McKinsey, 2021). Por lo tanto, una cultura organizacional que promueva el pensamiento crítico y la apertura al cuestionamiento puede mejorar la eficiencia de los modelos de decisión al enriquecer el proceso con múltiples perspectivas.

3.2.4. Intereses y Conflictos de Stakeholders

Finalmente, los intereses y conflictos de las partes interesadas (stakeholders) influyen de manera significativa en la implementación de los modelos de decisión. En muchas ocasiones, los objetivos de diferentes grupos dentro y fuera de la organización (como accionistas, empleados, clientes y proveedores) no están alineados, lo cual genera tensiones que pueden limitar las opciones de los decisores o desviar el proceso hacia soluciones de compromiso (Frontiers, 2021). Este fenómeno es común en decisiones estratégicas donde los conflictos de interés entre diferentes departamentos u objetivos organizacionales impiden la implementación de un modelo de racionalidad completa.

Además, la presión de los stakeholders puede llevar a que se prioricen ciertas opciones de manera forzada, aun cuando estas no sean las óptimas para el bien común de la organización. Esta presión es particularmente evidente en decisiones con impacto social o ambiental, donde los intereses económicos pueden entrar en conflicto con la responsabilidad social corporativa. La gestión eficaz de estos conflictos requiere modelos de decisión que integren

mecanismos de negociación y conciliación, y que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las demandas de múltiples partes (Almeida Blacio, 2022).

Estos factores reflejan la complejidad de la toma de decisiones en organizaciones y la necesidad de adaptar los modelos teóricos a las realidades contextuales. Las limitaciones cognitivas y los sesgos, la presión de tiempo y recursos, la influencia de la cultura organizacional y los conflictos de intereses entre stakeholders, son elementos que deben ser considerados para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de decisión. Las organizaciones que logren diseñar estrategias de toma de decisiones adaptadas a estas realidades contextuales estarán mejor posicionadas para responder de manera efectiva y ágil en un entorno competitivo y en constante cambio.

3.3. Impacto de los Modelos en el Desempeño Organizacional

3.3.1. Mejora en la Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa es un indicador esencial del desempeño organizacional, y el uso de modelos de toma de decisiones bien estructurados permite a las empresas maximizar sus recursos y reducir el desperdicio. Modelos de toma de decisiones como el de racionalidad completa y el de racionalidad limitada proporcionan un enfoque sistemático para evaluar alternativas y seleccionar la opción que optimiza el uso de los recursos disponibles (Bazerman & Moore, 2013). Este proceso implica no solo la selección de la mejor alternativa, sino también la mejora continua de los procesos, al eliminar actividades que no aportan valor y estandarizar tareas donde sea posible.

El impacto de la eficiencia operativa se hace evidente en sectores donde la precisión y la rapidez son críticas. Por ejemplo, en el sector de manufactura, la implementación de procesos de toma de decisiones racionales ha demostrado reducir tiempos de espera y optimizar la gestión de inventarios, lo que contribuye a mejorar la satisfacción del cliente y reducir costos operativos (McKinsey, 2021). Asimismo, un estudio en instituciones financieras encontró que la estandarización y mapeo de procesos no solo redujo el tiempo de respuesta, sino que también minimizó los errores y mejoró la precisión en el cumplimiento de normativas, lo cual es esencial para la sostenibilidad organizacional en entornos regulatorios estrictos (McKinsey, 2021).

Además, en organizaciones con alta complejidad operativa, el uso de modelos de racionalidad limitada ayuda a tomar decisiones rápidas y satisfactorias, incluso cuando no se dispone de toda la información. Este enfoque permite a los gestores adaptarse rápidamente a cambios operacionales, aprovechando el principio de “satisficing” para obtener resultados adecuados en menor tiempo (Simon, 1955). Esta capacidad de tomar decisiones eficientes sin perder precisión es crucial para mantener la competitividad en industrias donde los márgenes de error son reducidos.

3.3.2. Adaptabilidad y Respuesta al Cambio

La adaptabilidad es otra dimensión clave del desempeño organizacional, especialmente en mercados y sectores que experimentan cambios rápidos y frecuentes. Los modelos de toma de decisiones incrementales permiten a las organizaciones implementar cambios graduales y continuos, evitando así interrupciones significativas en los procesos. Este enfoque es particularmente útil en sectores como la tecnología y el comercio electrónico, donde las tendencias y preferencias de los consumidores cambian constantemente (McKinsey, 2021).

La capacidad de adaptación no solo permite a las organizaciones responder con rapidez ante cambios en el entorno externo, sino también aprovechar oportunidades emergentes sin comprometer la estabilidad operativa. Un enfoque incremental facilita la introducción de mejoras continuas, lo que permite ajustar procesos y estrategias a medida que se observan los resultados de las decisiones previas. Esto es crucial para la gestión ágil de las organizaciones, donde se busca mantener una ventaja competitiva en un entorno de rápida evolución (Columbia Business School, 2024).

Además, la flexibilidad proporcionada por los modelos de toma de decisiones incrementales fomenta la exploración y explotación de nuevas oportunidades sin la necesidad de asumir grandes riesgos. Las empresas pueden implementar prototipos o proyectos piloto y luego escalar aquellos que muestran resultados positivos, una práctica común en el desarrollo de productos y en la innovación tecnológica. Este enfoque gradual no solo permite responder a los cambios, sino también facilita el aprendizaje organizacional y la acumulación de experiencia que mejora las futuras decisiones.

3.3.3. Reducción de Riesgos

La gestión de riesgos es una función crítica en cualquier organización, y los modelos de toma de decisiones racionales y limitados proporcionan un marco sólido para identificar y mitigar riesgos. La racionalidad limitada permite a las empresas abordar decisiones de riesgo sin necesidad de realizar un análisis exhaustivo en cada situación, lo cual es especialmente útil en escenarios de incertidumbre donde el tiempo es limitado y la información puede ser incompleta (Bazerman & Moore, 2013). Al tomar decisiones satisfactorias en lugar de óptimas, las organizaciones pueden responder de manera rápida y efectiva, reduciendo su exposición a riesgos potenciales.

En el sector financiero, la implementación de modelos de decisión que priorizan la rapidez y la precisión en la evaluación de riesgos ha permitido a las instituciones gestionar de manera más eficiente sus carteras de crédito, minimizando así el riesgo de morosidad y mejorando la rentabilidad (McKinsey, 2021). Asimismo, en el sector manufacturero, la adopción de estrategias de resiliencia proactiva, como la visibilidad en la cadena de suministro y la

planificación de decisiones predefinidas, ayuda a reducir el tiempo de inactividad y los costos asociados con interrupciones en la producción (MDPI, 2023).

Otro aspecto clave en la gestión de riesgos es la capacidad de crear procesos transparentes y bien estructurados que sirvan como una primera línea de defensa. Al contar con controles claros y procesos estandarizados, los líderes empresariales pueden identificar de manera más rápida los puntos críticos y anticipar problemas antes de que se conviertan en amenazas significativas para la organización (McKinsey, 2021). Esta estructura no solo mejora la respuesta ante riesgos, sino que también contribuye a la cultura organizacional de gestión responsable y mejora la confianza de los stakeholders en la capacidad de la empresa para manejar situaciones adversas.

3.3.4. Motivación y Compromiso de los Empleados

El compromiso de los empleados es un factor determinante del éxito organizacional, y la inclusión de modelos participativos de toma de decisiones puede mejorar significativamente la moral y la motivación en el lugar de trabajo. Cuando los empleados participan en el proceso de toma de decisiones, se sienten más valorados y alineados con los objetivos de la organización, lo cual incrementa su compromiso y reduce la rotación (Castro-Quelal et al., 2024). Esta inclusión no solo motiva a los empleados, sino que también fomenta un ambiente de colaboración y contribuye a la creación de un equipo cohesionado.

Un enfoque participativo permite que los empleados aporten perspectivas diversas, lo que enriquece el proceso de toma de decisiones y aumenta la calidad de las soluciones. Además, al involucrar a los empleados en las decisiones que afectan su trabajo directo, se promueve una mayor responsabilidad individual y colectiva hacia el cumplimiento de las metas organizacionales (McKinsey, 2021). En empresas que valoran el trabajo en equipo y la innovación, este tipo de modelos puede resultar en un aumento en la productividad y en una cultura organizacional más positiva.

El compromiso también está relacionado con el sentido de pertenencia y satisfacción laboral. Los empleados que sienten que su opinión es valorada y que tienen una participación activa en el logro de los objetivos organizacionales experimentan mayor satisfacción en el trabajo, lo cual se traduce en menores tasas de ausentismo y mayor eficiencia en el desempeño (McKinsey, 2021). Este enfoque, además, refuerza la lealtad hacia la organización, lo que es crucial para la retención del talento en mercados laborales competitivos.

Los modelos de toma de decisiones impactan de manera significativa el desempeño organizacional en áreas clave. La correcta selección e implementación de estos modelos puede mejorar la eficiencia operativa, incrementar la adaptabilidad de la organización frente a cambios, optimizar la gestión de riesgos y fomentar el compromiso y la motivación de los empleados. Estos aspectos no solo contribuyen al éxito y sostenibilidad de la organización

en el corto plazo, sino que también refuerzan su capacidad para innovar y adaptarse en un entorno empresarial cada vez más incierto y competitivo. En última instancia, el uso estratégico de modelos de decisión permite a las organizaciones construir una ventaja competitiva basada en procesos de toma de decisiones ágiles, precisos y alineados con los objetivos corporativos a largo plazo.

3.4. Desafíos en la Implementación de Modelos Teóricos

Implementar modelos teóricos de toma de decisiones en el contexto organizacional puede presentar desafíos significativos. Estos obstáculos abarcan desde la dificultad para acceder a la información completa en modelos racionales hasta la resistencia cultural al cambio y las limitaciones tecnológicas. A continuación, se exploran en profundidad algunos de estos desafíos clave.

3.4.1. Dificultades en la Adopción de Modelos Racionales

El modelo de racionalidad completa supone que los decisores cuentan con acceso a toda la información relevante y pueden evaluar exhaustivamente todas las alternativas antes de tomar una decisión óptima. Sin embargo, en la práctica, la racionalidad está limitada por la capacidad cognitiva y el tiempo disponible para procesar la información (Simon, 1979). Este fenómeno, conocido como “racionalidad limitada”, implica que, en situaciones complejas, los tomadores de decisiones no pueden analizar todas las opciones debido a las restricciones cognitivas y la falta de información completa (LibreTexts, 2023).

En muchas organizaciones, la incertidumbre y la ambigüedad dificultan la recopilación de datos completos y precisos, lo cual limita la viabilidad de los modelos puramente racionales. Además, las presiones temporales comunes en entornos empresariales exigen decisiones rápidas que rara vez permiten un análisis exhaustivo. Esta falta de datos genera un entorno donde las decisiones se toman con base en información incompleta o aproximada, lo que compromete la precisión de los resultados (Bateh et al., 2013). En este contexto, los modelos racionales pueden resultar ineficaces, ya que no logran adaptarse a la naturaleza incierta y cambiante del entorno empresarial.

3.4.2. Inconsistencia en la Aplicación de Modelos Intuitivos

El modelo de toma de decisiones intuitivo se basa en la experiencia previa y el juicio subjetivo del decisor. Este modelo puede ser eficaz en entornos donde la información es limitada y se requiere una respuesta rápida; sin embargo, también presenta riesgos significativos. La dependencia en la experiencia personal puede llevar a decisiones inconsistentes, especialmente en organizaciones con alta rotación de personal. Cuando los decisores clave abandonan la organización, las decisiones pueden volverse menos fiables, ya que los nuevos empleados pueden carecer del conocimiento contextual que respalda el juicio intuitivo (McKinsey, 2021).

Además, los modelos intuitivos son susceptibles a sesgos personales, como el sesgo de confirmación y el sesgo de disponibilidad, que pueden distorsionar la percepción de las opciones disponibles y afectar la objetividad en la toma de decisiones (LibreTexts, 2023). Estos sesgos, derivados de la confianza en la experiencia, pueden limitar la efectividad del modelo intuitivo al introducir errores sistemáticos y subjetivos que no siempre están alineados con los objetivos organizacionales.

3.4.3. Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un obstáculo importante para la implementación de modelos de toma de decisiones, especialmente en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas o culturas conservadoras. Los modelos incrementales o participativos, que fomentan la colaboración y la flexibilidad, suelen enfrentar oposición en entornos donde la autoridad y la toma de decisiones centralizada son la norma. La resistencia puede manifestarse en diferentes formas, desde la apatía y el escepticismo hasta la oposición activa, y frecuentemente se debe al temor al cambio y a la pérdida de control (Erwin & Garman, 2010).

La literatura en gestión del cambio sugiere que la resistencia no es necesariamente negativa; en algunos casos, puede reflejar un compromiso con el bienestar de la organización y una disposición a cuestionar decisiones que podrían ser perjudiciales. Sin embargo, sin una gestión adecuada, la resistencia puede obstaculizar la implementación de modelos participativos que requieren una aceptación amplia por parte de los empleados y la gerencia (Vos & Rupert, 2018). Un enfoque efectivo para superar la resistencia implica fomentar la comunicación abierta y la participación de los empleados en el proceso de cambio, asegurando que todos los niveles de la organización comprendan los beneficios potenciales del nuevo modelo (Contreras-De La Cruz, Gaspar-Quispe, Huarcaya-Taype, & Picoy-Gonzales, 2023).

3.4.4. Limitaciones Tecnológicas y de Datos

En un contexto de creciente dependencia de la tecnología y el análisis de datos, la falta de herramientas tecnológicas avanzadas representa un desafío significativo para la adopción de modelos de toma de decisiones que requieren acceso en tiempo real a información precisa y relevante. Los modelos de decisión basados en datos, como el análisis predictivo, requieren infraestructura tecnológica robusta, así como sistemas integrados capaces de procesar grandes volúmenes de información (Emerald, 2022).

Muchas organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), enfrentan limitaciones en su capacidad para implementar tecnologías avanzadas debido a restricciones presupuestarias y a la falta de personal capacitado en el manejo de sistemas complejos de análisis de datos. La incapacidad para acceder a datos en tiempo real limita la precisión y relevancia

de las decisiones, especialmente en mercados dinámicos donde la velocidad y la adaptación son esenciales para mantener la competitividad (LibreTexts, 2023).

Asimismo, la seguridad de los datos y la privacidad se convierten en preocupaciones adicionales, ya que los modelos avanzados de toma de decisiones requieren la recolección y procesamiento de datos sensibles. En organizaciones con regulaciones estrictas sobre el manejo de la información, como el sector financiero o el de salud, las limitaciones tecnológicas pueden impedir la adopción efectiva de estos modelos, restringiendo así la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las demandas del entorno.

La implementación de modelos teóricos de toma de decisiones en entornos organizacionales presenta una serie de desafíos complejos que requieren atención y gestión especializada. Las dificultades para adoptar modelos racionales, la inconsistencia en el uso de modelos intuitivos, la resistencia cultural al cambio y las limitaciones tecnológicas son obstáculos significativos que pueden limitar la efectividad de estos modelos en la práctica. Superar estos desafíos implica una combinación de estrategias, que incluyen el fortalecimiento de las capacidades tecnológicas, la capacitación en gestión del cambio y el desarrollo de una cultura organizacional que valore la flexibilidad y la adaptabilidad. Solo al abordar estos obstáculos de manera integral, las organizaciones pueden aprovechar al máximo los beneficios de los modelos teóricos de toma de decisiones, optimizando su capacidad para responder de manera efectiva y ágil en un entorno en constante cambio.

4. Discusión

La implementación de modelos teóricos de toma de decisiones en el ámbito organizacional enfrenta una serie de desafíos que requieren una reflexión crítica y un análisis profundo de los factores que condicionan su eficacia. Uno de los principales obstáculos se centra en la dificultad para aplicar modelos racionales en un entorno caracterizado por la complejidad y la incertidumbre. Si bien el modelo de racionalidad completa ofrece una estructura lógica para seleccionar la mejor alternativa mediante el análisis exhaustivo de opciones, en la práctica, su implementación es limitada debido a las barreras cognitivas y a la falta de acceso a información completa y confiable (Simon, 1979). Las organizaciones contemporáneas operan en entornos dinámicos donde el flujo de información es constante y, a menudo, fragmentado, lo que reduce la viabilidad de este modelo y refuerza la necesidad de emplear enfoques adaptativos que reconozcan las limitaciones inherentes a la racionalidad humana (LibreTexts, 2023).

Además, los modelos de decisión intuitiva, que dependen de la experiencia y el juicio subjetivo, presentan desafíos únicos en contextos organizacionales. La dependencia en la intuición y el conocimiento tácito puede ser eficaz en situaciones donde se requiere una respuesta rápida; sin embargo, también

incrementa el riesgo de inconsistencia, especialmente en organizaciones con alta rotación de personal. La falta de continuidad en el conocimiento y la experiencia puede llevar a decisiones erráticas que no reflejan una alineación coherente con los objetivos estratégicos de la organización (McKinsey, 2021). Asimismo, los sesgos cognitivos, como el sesgo de confirmación, afectan la objetividad y reducen la calidad de las decisiones al favorecer información que confirma las creencias previas del decisor (Kahneman & Tversky, 1979). Estos sesgos limitan la capacidad de los modelos intuitivos para proporcionar resultados consistentes y objetivos, lo que plantea la necesidad de complementar la intuición con análisis estructurados para mitigar el impacto de errores sistemáticos.

La resistencia al cambio emerge como otro obstáculo significativo para la adopción de modelos teóricos, en especial aquellos que promueven la participación y la flexibilidad, como los modelos incrementales o participativos. La resistencia, que a menudo se interpreta como una respuesta negativa a la alteración del statu quo, puede estar motivada por la incertidumbre, el miedo a la pérdida de control y una cultura organizacional que favorece la estabilidad sobre la innovación (Erwin & Garman, 2010). Sin embargo, algunos estudios sugieren que la resistencia puede reflejar un compromiso profundo con el bienestar organizacional y, en ciertos casos, puede servir como un catalizador para el diálogo y la mejora continua en la gestión del cambio (Vos & Rupert, 2018). En este sentido, la resistencia no debe ser vista exclusivamente como un impedimento, sino como una oportunidad para adaptar los modelos de decisión de manera que se ajusten mejor a la cultura y a las necesidades específicas de cada organización. La participación y el involucramiento de los empleados en los procesos de cambio pueden reducir significativamente la oposición y promover una adopción más efectiva de modelos que buscan mejorar la eficiencia y adaptabilidad organizacional (Contreras-De La Cruz et al., 2023).

Finalmente, las limitaciones tecnológicas y de datos representan una barrera importante, especialmente en un contexto donde los modelos de toma de decisiones basados en datos y en análisis en tiempo real se han vuelto cada vez más comunes. La implementación de estos modelos requiere una infraestructura tecnológica robusta y personal capacitado para gestionar sistemas avanzados de análisis de datos, lo cual no siempre es posible, particularmente en pequeñas y medianas empresas que enfrentan restricciones presupuestarias (Emerald, 2022). La falta de herramientas adecuadas no solo impide la recopilación y el procesamiento eficiente de datos, sino que también limita la capacidad de las organizaciones para realizar análisis predictivos que podrían mejorar la precisión y efectividad de las decisiones. Este déficit tecnológico es especialmente perjudicial en sectores altamente competitivos donde la capacidad para adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado es esencial para mantener la ventaja competitiva (MDPI, 2023).

En conclusión, aunque los modelos teóricos de toma de decisiones ofrecen una estructura valiosa para guiar las decisiones organizacionales, su implementación efectiva depende de la capacidad de la organización para adaptarlos a sus realidades contextuales. La falta de información completa, la inconsistencia derivada de la intuición, la resistencia al cambio y las limitaciones tecnológicas son desafíos interrelacionados que requieren estrategias de gestión integrales y adaptativas. Al reconocer y abordar estos obstáculos, las organizaciones pueden maximizar el potencial de los modelos teóricos para mejorar su desempeño y responder de manera efectiva a las demandas de un entorno en constante cambio. Esta adaptabilidad no solo fortalecerá la capacidad de decisión, sino que también facilitará un alineamiento estratégico más sólido, promoviendo así una cultura organizacional resiliente y orientada hacia la innovación continua.

5. Conclusiones

Las conclusiones sobre el análisis de los modelos de toma de decisiones en organizaciones indican que, aunque estos modelos proporcionan marcos teóricos valiosos para guiar y optimizar el proceso de decisión, su implementación presenta múltiples desafíos en la práctica. La racionalidad completa, aunque ideal en teoría, enfrenta limitaciones en contextos organizacionales reales, donde la información completa y precisa es rara vez accesible. Esto demanda un enfoque adaptativo que integre los principios de racionalidad limitada, permitiendo decisiones satisfactorias bajo restricciones cognitivas y de recursos.

La dependencia en modelos intuitivos, aunque útil en situaciones de alta incertidumbre, introduce riesgos de inconsistencia, especialmente en organizaciones con alta rotación de personal. La subjetividad y los sesgos asociados a la intuición pueden comprometer la coherencia en la toma de decisiones, especialmente cuando los decisores carecen de una experiencia compartida y continuada en el contexto organizacional.

Por otro lado, la resistencia al cambio constituye un obstáculo importante, particularmente en estructuras organizacionales rígidas que favorecen la estabilidad sobre la flexibilidad. La adopción de modelos incrementales o participativos puede encontrar oposición en estos entornos, lo cual resalta la necesidad de una gestión del cambio que fomente la participación y el entendimiento de los beneficios de los nuevos enfoques de decisión. Esta resistencia puede transformarse en una oportunidad para fortalecer el compromiso con los objetivos organizacionales, siempre que se gestione adecuadamente y se integre a los empleados en el proceso.

Las limitaciones tecnológicas también restringen la implementación eficaz de modelos de toma de decisiones avanzados, especialmente aquellos que requieren análisis en tiempo real y acceso a datos relevantes. En particular, las

pequeñas y medianas empresas enfrentan barreras para adoptar infraestructuras tecnológicas complejas debido a limitaciones de recursos, lo que limita su capacidad de realizar análisis predictivos y de adaptarse rápidamente a cambios del mercado.

En síntesis, la efectividad de los modelos de toma de decisiones en las organizaciones depende de su capacidad para adaptarse a la realidad contextual de cada institución. Superar las barreras cognitivas, tecnológicas y culturales permitirá a las organizaciones no solo implementar modelos más robustos y precisos, sino también fomentar una cultura de adaptabilidad y mejora continua en un entorno competitivo.

Referencias Bibliográficas

- Almeida Blacio, J. H. (2022). Innovación como herramienta para la gestión empresarial en las PYMEs de Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 68–81. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/26>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8a ed.). Wiley.
- Castro-Quelal, L. R., Herrera-Tapia, E. H., & Castro-Quelal, D. A. (2024). Modelos de Negocios Circulares: Hacia una Economía Sostenible en el Sector Emprendedor. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 122–148. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/84>
- Columbia Business School. (2024). Stress impacts how managers allocate attention based on expertise. *Columbia Business School*. Recuperado de <https://www.gsb.columbia.edu>
- Contreras-De La Cruz, C., Gaspar-Quispe, J. C., Huarcaya-Taype, R., & Picoy-Gonzales, J. A. (2023). Optimización del Proceso Presupuestario: Estrategias y Gestión Administrativa para Resultados Efectivos. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.57>
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Frontiers. (2021). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org>
- Garvin, D. A. (2006). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Review Press.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>

- Hodgkinson, G. P., & Starbuck, W. H. (2008). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford University Press.
- Hoy, W. K. (2010). *Decision-Making Theory in Organizations*. Wayne K. Hoy.
- 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>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- LibreTexts. (2023). *Barriers to Effective Decision-Making*. Business LibreTexts. Recuperado de <https://biz.libretexts.org>
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- McKinsey & Company. (2021). *The impact of agility: How to shape your organization to compete*. McKinsey Quarterly. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2021). Three keys to better decision making. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>
- MDPI. (2023). The impact of proactive resilience strategies on organizational performance: Role of ambidextrous and dynamic capabilities of SMEs in manufacturing sector. *MDPI Journals*. <https://www.mdpi.com>
- Naranjo Armijo, F. G., & Barcia Zambrano, I. A. (2021). Efecto económico de la innovación en las PYMES del Ecuador. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 61–73. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/21>
- Rivadeneira Moreira, J. C. (2021). Analizar los métodos de administración aplicados en pequeños negocios en el cantón Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 1–13. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/38>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Vos, A., & Rupert, J. (2018). The influence of management behavior on resistance to change: Towards an integrated view of change resistance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 534-550. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.004>

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.