

# El exceso de confianza: un sesgo influyente en la toma de decisiones empresariales

Mónica Viviana Ahumada Soriano <sup>1</sup>

Lisbeth Fiorella Garnica Hernández <sup>2</sup>

Neila Magally Morales Ubaque <sup>3</sup>

Fundación Universitaria de Ciencias de la salud. Especialización Gerencia en salud

---

## Resumen

Este artículo trata la influencia del exceso de confianza a la hora de tomar decisiones, específicamente en el plano de la gerencia empresarial, abordando el tema desde una perspectiva descriptiva que se basa en la investigación y revisión del producto de múltiples investigaciones de los principales estudiosos y referentes en la temática. Se parte de lo general describiendo la toma de decisiones como aspecto al que se ven compelidos todos los individuos en su cotidianidad, que incluso llega a mínimos detalles, para luego enfocarlo y delimitarlo en los elementos que influyen en dicha toma de decisiones, resaltando los sesgos y heurísticas como elementos de la esfera del individuo esenciales en las decisiones que adopte. Es así que finalmente desarrolla como punto específico de reflexión un sesgo en particular (el exceso de confianza), contemplando el desarrollo teórico que ha habido alrededor del mismo y planteando la influencia de este en las decisiones de un ámbito definido como lo es la gestión empresarial.

Palabras Claves: Decisiones, Exceso de confianza, Gerencia empresarial, Sesgos, Heurísticos.

---

<sup>1</sup> mvahumada@fucsalud.edu.co

<sup>2</sup> lfarnica@fucsalud.edu.co

<sup>3</sup> nmmorales1@fucsalud.edu.co

## **Abstract**

This article is about the influence of overconfidence when making decisions, specifically in the business management's context, it address the issue from a descriptive perspective which is based on several Investigations of scholars in this area. It starts from the general theme, describing decision making as aspect to which all Individuals are compelled in their daily lives, what even includes the minimun details, and then it focuses and delimits the theme by the elements that influence such decision making, it highlights biases and heuristics as essential elements of the individual's sphere to those decisions they take. Finally, it develops as specific point of reflection a particular bias (overconfidence), contemplating the theoretical development that has been around it and considering the influence of that bias to decisions of a defined scope such as business management.

Key words: Decisions, Overconfidence, Business management, Biases, Heuristic.

## 1. Introducción

---

La toma de decisiones es un aspecto constante en la cotidianidad de cada individuo, y se ve influenciada por diversos elementos, que no se identifican a simple vista, pero que determinan en gran medida el sentido en que una persona puede elegir una alternativa en particular, es así como en el desarrollo del presente artículo presenta una revisión de algunos elementos desde una perspectiva descriptiva, que contextualiza el marco temático, con lo anterior se busca abordar el objetivo de reflexión; la perspectiva propuesta desde el presente trabajo se orienta a las decisiones en un campo empresarial y específicamente su relación con el exceso de confianza.

El progreso sobre la totalidad de este escrito se encuentra bajo un esquema deductivo que abordará en principio la conceptualización de lo que es a nivel macro el objeto de análisis en este artículo, la toma de decisiones, incluyendo los factores que la rodean de manera general y su importancia en contextos usuales. Seguidamente afinando el centro de cavilación y dando una mayor ubicación conceptual se tratarán los sesgos y heurísticas como elementos en la toma de decisiones, que refieren de manera exclusiva a la esfera interna del individuo. Posteriormente se tratan las diferentes modalidades de cada uno de estos componentes, con el fin de constituir el marco de guía para entender en mayor medida como se ven permeadas las decisiones de todo individuo y que teorías han intentado explicar este fenómeno.

Finalmente se aterrizará de manera concreta en el sesgo de interés al análisis y reflexión, el cual es el exceso de confianza, en donde se plantean inicialmente las tres manifestaciones de este sesgo bajo los estudios del psicólogo e importante referente en

la temática, Daniel Kahneman, abordaje que apoyara como fuente de explicación los diferentes escenarios de exceso de confianza dentro de la delimitación que se hace del tema, la administración empresarial y la toma de decisiones de los gerentes, campos en los que se concluirá este artículo, y sobre el que giran las principales reflexiones.

## **2. Desarrollo**

---

### **2.1. Toma de decisiones**

El origen de la palabra decisiones viene del latín “decisio – onis”, que se define como la determinación que es elegida a la hora de la resolución de un problema en una situación determinada. Siendo un proceso que ofrece diversas posibilidades para mejorar en acciones de valor en diferentes grupos de interés. (Salinas, Rodríguez, 2011).

En este proceso los sujetos diariamente se encuentran en diversas situaciones, donde se enfrentan a diferentes tipos de necesidades, como lo son: profesionales, sentimentales, sociales y familiares, entre otras, las cuales involucran la toma de decisiones (Salinas, Rodríguez 2011), es preciso anotar que las decisiones son contextuales dado que dependen de las circunstancias, situaciones, objetivos o propósitos, motivo por el cual las decisiones hacen uso de la capacidad cognitiva humana, lo que conlleva una serie de juicios, análisis, construcción de posibles soluciones que finalmente se traduce en una acción denominada decisión. Posteriormente las decisiones se convierten en información que es verificada, comparada y analizada frente a distintas posibles alternativas para llegar a un juicio y evaluación sobre la decisión tomada. De forma tal que este proceso se comporta de una manera

iterativa dado que el sujeto recibe estímulos, los procesa y finalmente genera acciones en un ciclo constante que hace parte de la cotidianidad de la persona.

La toma de decisiones toma gran importancia en niveles gerenciales o empresariales no es posible que una empresa o institución se enfrente a riesgos de decisiones automáticas, instintivas o deliberas. Ya que estas decisiones de rutina o intrascendentes pueden tener una repercusión drástica en las operaciones de una organización, en las que pueden involucrar, ganancia o pérdida de dinero, el cumplimiento o no de la misión, objetivos y metas de esta. (Marin, 2014) . Los empresarios deben tomar decisiones, por lo tanto, la condición principal de un gerente es la de tomar decisiones efectivas. (Drucker, 2007), para (Simon, 1997) el gerenciamiento es sinónimo de toma de decisiones, teniendo en cuenta lo anterior se puede observar cómo las realizan en su actividad diaria y como estas decisiones puede ser más seguras y positivas para la organización.

Existen diferentes factores que dificultan o influyen la decisión como lo son: el conflicto entre lo que se debe hacer, lo que se quiere o lo que conviene, de igual manera influye la toma deliberada de la decisión, el desconocimiento, los miedos, la costumbre y la falta de tiempo para pensar de forma consciente, solo por mencionar algunos ejemplos. Otros factores son los influenciados por el entorno determinado tales como: los diferentes medios de comunicación, tradiciones culturales, presiones sociales de un grupo, entre otros. Finalmente encontramos los factores intrínsecos propios de la subjetividad de la persona como lo son valores y creencias, sentimientos, emociones, afectividad y posibles dependencias de otra persona para la toma de una decisión. (Parra, Sánchez, 2014)

Una vez se identifican los diferentes factores, existe un conducto regular para toma una decisión donde se establecen diversos criterios como lo son: identificar la situación problema, establecer los criterios en que se basará la decisión, definir el posible desarrollo e impacto de las alternativas propuestas y evaluar la eficacia de la decisión ejecutada. Durante todo este proceso se debe tener en cuenta de manera transversal el objetivo de la decisión, la motivación de llevarla a cabo y los posibles riesgos con sus respectivas consecuencias. (Solano, 2003)

Por otra parte, existen diferentes herramientas que ayudan a orientar la toma de decisiones en las cuales se pueden brindar ventajas, desventajas, opciones factibles, opciones reales, identificación de riesgos o de factores protectores. Dentro de estos instrumentos se encuentra el árbol de decisiones que orienta los posibles resultados que se pueden obtener enfocándose en una situación particular y así mismo definir las causantes. Otro instrumento que encontramos es la matriz DOFA que permite reconocer debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el momento de llevar a cabo una acción derivada de la toma de una decisión. (Betancourt, 2006). Por ultimo encontramos el método de seis sombreros pensantes, donde se observa distintas situaciones desde diferentes puntos de vista, lo que permite ver varios ángulos de la situación planteada y así mismo verla de forma completa. (Wheatley, 2005)

Otro aspecto importante de análisis que acompaña la toma de decisiones es la ética, que se convierte en un factor importante para decidir entre una serie de circunstancias que están en el entorno que rodea a la persona, donde cada sujeto se ve relacionado con un conjunto de valores y emociones que forman su cultura he influyen a la hora de decidir.

Para lograr la toma correcta de una decisión es necesario que el sujeto realice introspección de la acción que va a ejecutar, basándose con previa información de las posibles consecuencias, si es posible tomarse el tiempo suficiente para la toma de la decisión, tener en cuenta la opinión de personas claves en el proceso y definir posibles limitaciones. Dentro de la asertividad en la toma de decisiones se ha definido que la experiencia es una característica que influye de forma positiva, dado que a través de previas vivencias se establecen las diversas alternativas que puede ofrecer las distintas opciones de decisiones y de esta forma ampliar el panorama para ver la situación de forma global y sensible. (Vélez, 2003)

¿Pero qué pasa cuando las decisiones se toman erróneamente?, se debe tener en cuenta que a la hora de tomar decisiones existen riesgos e incertidumbres asociadas a la decisión, lo cual altera las probabilidades de obtención de un resultado en particular y pueden conducir a errores, es allí donde estos últimos se hacen relevantes. (Rueda, Peris, 2013). Pese a las diferentes posibles fallas y riesgos, el sujeto debe estar en la condición de definir un problema, desarrollar posibles soluciones, estimar la probabilidad de cada solución con los posibles resultados deseados, el riesgo al igual que el problema son alternativas que ocupan algún tipo de acercamiento o por lo contrario se encuentran en los extremos. Rueda, Peris (2013).

En el momento de tomar una decisión las situaciones que se le pueden presentar al encargado de tomarla: la primera de ellas es la certeza: Esta es la situación ideal para la toma de decisiones, cuando esta se presenta la persona tiene claro los resultados que se van a producir de la decisión tomada.

Desde una perspectiva netamente financiera se trata de elegir el curso de acción que va a facilitar los mejores efectos de acuerdo con lo que se espera.

La segunda situación es el riesgo: Esta se acerca más a las situaciones habituales, porque el individuo ha priorizado información y por su experiencia, puede determinar perspectivas mayores a los resultados de la efectividad de su decisión. Por supuesto, que eso sea suficiente para tomar una decisión depende de los criterios que se definan para tomarla. Las decisiones pueden estar bajo riesgos empresariales o personales y estos a su vez pueden ser evitables, estratégicos o por causas externas, las decisiones con riesgos evitables son las que se asumen por realizar actividades erróneas, ilegales o malas, las decisiones con riesgos estratégicos, son tomadas pensando más en lo beneficios que se pueden obtener que en el pro del sujeto o la institución y las decisiones bajo los riesgos por causas externas son sobre las que no se tiene control y que no se debe influenciar. (Franklin, 2011).

En último lugar la tercera situación es la Incertidumbre: se la misma manera que con el riesgo, las personas encargadas de tomar decisiones en muchas ocasiones afrontan a decisiones en las que no pueden verificar supuestos sobre las realidades futuras de la decisión que se va a tomar. Ni siquiera es posible asignar probabilidades razonables a dichos sucesos. Cuando se presenta esta situación la persona puede dirigir la decisión según sus propias esferas ya seas psicológicas, políticas, éticas y económicas. Rueda, Peris (2013).

La toma de decisiones de alta calidad implica un examen de las incertidumbres, riesgos futuros, que minimicen acontecimientos para la toma de acciones, se debe creer

lo que es cierto, verdadero y lo que existe, esto requiere cierto grado de conocimiento y la capacidad de escuchar, participar, valorar, y así analizar detalladamente la información disponible y buscar información adicional. Vélez (2003).

Para tomar una decisión, la información es importante, dado que esta puede influir en el decisor y de esta manera orientarlo a sesgos o aciertos de acuerdo con la previa información obtenida. (Castillo, 2002), en la siguiente sección se explica con detalle los sesgos a los que puede enfrentarse la persona encargada de tomar una decisión.

## **2.2. Sesgos y heurísticos en la toma de decisiones**

Los seres humanos se encuentran tomando decisiones a lo largo de la vida, como por ejemplo; la carrera universitaria, el modelo y color de automóvil que quieren comprar, estas decisiones están sujetas a una gran variedad de procesos cognitivos de los cuales no se es consciente, este tema ha sido estudiado desde el ámbito psicológico y desde los años 70 ha sido tratado desde un perspectiva económica al tener en cuenta las decisiones que deben tomar los inversores o los gerentes de las empresas y estas permiten que la organización continúe en el mercado y brinde rentabilidad.

Los aportes desde el punto de vista psicológico han permitido incorporar nuevos elementos que influyen en la toma de decisiones, tal es el caso de los sesgos y heurísticos, que más adelante explicaran de manera detallada, estos encuentran presentes ante la presión por evitar resultados negativos de la toma de alguna decisión, sin embargo estos elementos tienen gran importancia en cada una de las personas afectándolas de maneras diferentes, bien sea por su aprendizaje académico o por su experiencia en el campo en el que se desempeñe.

### **2.2.1. Antecedentes Históricos.**

La toma de decisiones ha sido estudiada desde hace varias décadas, hasta los años 70 se conocía el modelo clásico de elección racional que había sido aplicado de forma particular en la economía, sustentaba que la persona opta por qué opción seguir, evaluando la probabilidad de cada resultado potencial, estableciendo la ventaja que se puede obtener de cada uno y al hacer un balance, la elección tomada será aquella que procure el mejor resultado entre probabilidad y beneficio (Kohan,2008). Esta explicación era muy convincente por la lógica que ella supone, pero al incorporar nuevas perspectivas se consideraron más factores a la hora de tomar una decisión, por lo tanto, estudios posteriores dieron muestras que estos supuestos pueden tener variaciones, como Simón en 1979 afirma, que la idea de que la racionalidad total describe lejanamente el proceso que utilizan las personas para tomar decisiones. (Fernández, Vallelado 2007).

En 1979, Kahneman y Tversky, presentan el artículo "Prospect Theory", en donde estudiaron la manera en que las personas toman decisiones bajo condiciones de incertidumbre. Kahneman y Tversky concluyeron que los agentes utilizan heurísticas al momento de tomar decisiones.

Posterior a estos estudios han cobrado gran importancia los factores que se tienen la hora de la toma de decisiones, se menciona que existen sesgos y técnicas. Kahneman y Tversky establecen que el ser humano utiliza normalmente tres métodos heurísticos que son utilizados en la toma de decisiones bajo incertidumbre, para medir probabilidades y pronosticar resultados.

### **2.2.2. Métodos heurísticos en la toma de decisiones**

Los heurísticos son respuestas instintivas normales, no solo para las situaciones de alta complejidad, sino para los más simples asuntos, son procesos de apreciación que de ninguna forma son irracionales, a continuación, se muestran tres de los métodos más estudiados.

La representatividad es primer método heurístico, se presenta cuando las personas deben evaluar la posibilidad que un suceso ocurra, en este caso no se tiene en cuenta el grado de representatividad de los datos e información que se posee, tampoco las condiciones o el contexto las que se encuentra, es decir, no se considera la situación real, sino que se atiende a aquellos eventos que les producen mayor atención. En este contexto se puede explicar porque los inversionistas cuando observan que el producto de una decisión tomada ha tenido utilidades óptimas muy probablemente seguirán repitiéndolas en el futuro sin tener en cuenta que la situación puede cambiar. Fernández, Valledado (2007).

El anclaje es el segundo método heurístico, utilizado en pronósticos matemáticos o financieros en donde los datos principales se encuentran disponibles, cuando se está reflexionando acerca de una decisión, la persona otorga un peso desmedido a la información inicial que obtiene. Las evaluaciones, las apreciaciones o los valores iniciales dirigen las tendencias y decisiones posteriores. (Bonatti,2006.)

El tercer método es la disponibilidad: La persona realiza una evaluación de la posibilidad de que ocurra un hecho, tomando como referencia los recuerdos de sus experiencias o imaginando situaciones similares.

Tversky y Kahneman (1974) sustentan que las personas que utilizan la disponibilidad tienen en cuenta el impacto de los resultados según la frecuencia con la que suceden. La disponibilidad es resultado de la apreciación de la recurrencia con que se presentan los eventos, lo que puede influir en las decisiones a tomar en ciertos escenarios, Por ejemplo, los médicos al tratar a un paciente recurren a su experiencia de practica como de conocimientos, para poder asociar de manera fácil los síntomas de una persona con las enfermedades que se puedan relacionar, sin embargo cuando los signos y síntomas no se encuentran puede generar retraso o error en el diagnóstico. (Aranguren, 2011)

### **2.2.3. Sesgos en la toma de decisiones**

En los diversos estudios realizados se han mostrado gran variedad de sesgos, para Hirshleifer en 2001, existen tres fuentes de sesgos, la simplificación que la define como la necesidad de los sujetos de utilizar heurísticos que hagan fácil el entendimiento y se pueda resolver el dilema de tomar o no una decisión, la segunda fuente se origina en las limitaciones cognitivas, es decir, que se tiene una percepción errónea de los conocimientos y capacidades del individuo, de allí provienen el sesgo de exceso de confianza, este sesgo se explicara más adelante de manera detallada, y la tercera fuente viene de las emociones que pueden ser más relevantes incluso que la razón, puede generar que se tomen decisiones inoportunas o e incluso erróneas.

Se han elementos denominados sesgos, que con frecuencia se presentan en las personas encargadas de la toma de decisiones, a continuación, se presentan los que con mayor incidencia se observan.

Sesgo de confirmación, es considerado como un proceso cognitivo que se identifica por la tendencia de la persona a clasificar la información que recoge, así de forma automática, realiza una búsqueda y pone mayor valor a los datos y pruebas que corroboran su punto de vista inicial, de esta forma desconoce o ignora los argumentos que no respaldan a la misma. El sesgo de confirmación es una predisposición a buscar o demostrar información que reafirme alguna de las ideas o hipótesis iniciales. Aranguren (2011)

El Conservadurismo reside en dar demasiada importancia a los conocimientos previos del sujeto, cuando la información nueva es presentada y esta no tiene novedad suficiente sobre lo que ya creía, se relaciona ampliamente con la persistencia en las creencias: cuando un individuo tiene una opinión quiere de mantenerla y tratara de defender su posición, no quiere seguir investigando sobre información que tal vez le indique que se encontraba equivocado. Fernández, Valledado (2007)

El Sesgo de grupo: Esta práctica cognitiva se genera cuando en un grupo de personas se le da valor de manera uniforme e injustificada a los juicios, eventos y opiniones que de allí se generan. Este sesgo se puede presentar así el sujeto pertenezca o no al grupo, estas actitudes pueden ser positivos o negativos, lo que refuta al modelo económico tradicional en donde se cree que las personas actúan individualmente bajo sus propias opiniones e intereses, se observa que los sujetos pueden mostrar cualidades favorables en grupos a los cuales se pertenece. Aranguren (2011).

El sesgo de exceso de confianza se ampliará detalladamente a continuación por considerar que es el más importante a la hora de tomar una decisión y es el que frecuentemente afecta a los gerentes e inversores.

#### **2.2.4. El exceso de confianza en la toma de decisiones**

El exceso de confianza es un sesgo que todo tipo de persona presenta en mayor o menor medida cuando debe tomar decisiones; Kohan (2008) y ha sido este un tema de suma relevancia en el ámbito de direccionamiento empresarial y manejo financiero en todos los niveles (Chahin, 2016), a tal punto que los estudios sobre ello realizados comportan una gran exigencia académica e investigativa como lo iremos viendo en el transcurso de este escrito. Una de las grandes mentes involucradas en el estudio sobre el exceso de confianza es Daniel Kahneman economista y psicólogo, premio nobel de Economía del 2002 a quien ya hemos referido con anterioridad, y quien ha definido el exceso de confianza como “la exageración inconsciente de las habilidades personales y conocimientos generales de los líderes de negocio, asumiendo que serán capaces de controlar las consecuencias de situaciones difíciles” (Jiménez, 2010), de allí se genera una seguridad aparente por conceder mayor valor a las capacidades de las que realmente tiene dejando de lado la evaluación global de la situación en la que se encuentra, los posibles resultados y consecuencias que se van a obtener de esa decisión, podemos observar dos elementos comunes en los individuos con exceso de confianza, que denominamos sobrevaloración de los aspectos positivos de la realidad, y desatención de aquellos aspectos contrarios a sus expectativas.

Es preciso anotar que tales concepciones se han clasificado con tres modalidades de comportamiento del individuo que denotan exceso de confianza como lo son:

“*overestimation, overplacement, y overprecision*”. (Mannes, Moore 2013). La primera modalidad de comportamiento del individuo en que se denota su exceso de confianza es el *overestimation* que consiste en creer tener unas capacidades superiores a las que realmente se tienen para realizar un acto determinado, sin valorar agentes externos que influyan, por ejemplo, cuando una persona le asignan la tarea de pintar un cuadro supremamente detallado de un paisaje específico en el plazo de dos días, esta persona sin lugar a dudas acepta y está convencido de que sus habilidades como pintor lo llevaran a tener el cuadro en el tiempo requerido y con las cualidades exigidas sin tener en cuenta las posibles dificultades que pudiesen retrasarlo. Mannes y Moore (2013).

La segunda modalidad de comportamiento conocida como *overplacement* presenta algunas similitudes respecto de la primera modalidad referida *overestimation*, en cuanto el individuo sobrevalora su capacidad, pero ahora tiene un punto comparativo el cual es otra u otras personas sobre quienes se cree superior en un ámbito determinado, por ejemplo el profesional que se cree mejor profesional respecto a sus colegas, es esta modalidad de exceso de confianza la que conlleva explícitamente el desarrollo del concepto de competencia en campos muy particulares como lo son los campos académicos, laborales y empresariales, tema al que nos referiremos más adelante.

Por último, encontramos la modalidad denominada *overprecision* el cual consiste en que el individuo cree tener un nivel de conocimiento superior al que realmente tiene y no asimila el nivel de ignorancia que posee sobre el mundo que lo rodea, por ejemplo, cuando una persona realiza una determinada evaluación al final de la misma si le es cuestionada ¿cuantas preguntas tuvo correctas? esta responderá un número muy superior al que realmente tuvo. Mannes y Moore (2013)

Observadas las modalidades en que se puede enmarcar el exceso de confianza y apuntando a un análisis más particularizado para delimitar el tema de estudio se aterrizará la investigación y las reflexiones hasta el momento en el campo específico de manejo empresarial, para ver la incidencia del exceso de confianza en la toma de decisiones que son estratégicas para una empresa. Directivos y gerentes empresariales se ven compelidos a diario a tomar decisiones en pro de su compañía, sin lugar a dudas y con base a los estudios a los que se han venido mencionando, es claramente visible que tales decisiones son permeadas por cierto grado de confianza del individuo, más específicamente vemos el *overplacement* y el *overprecision* como las modalidades que más hacen presencia en el mundo.

Si se entiende que mundo empresarial del siglo XXI está contemplado en un marco de competencia en donde cada agente empresarial busca ser mejor y/o estar mejor posicionado en el mercado, con el único fin de incrementar cada vez más su rentabilidad económica; las decisiones que se tomen en el marco de administración empresarial, serán tendientes a lograr tales metas, pero sobre ello hay que tener en cuenta que dichas decisiones son tomadas por gerentes, que como personas pueden o no presentar determinado exceso de confianza.

Dicho esto, es menester anotar que el exceso de confianza en este campo, obedece aspectos socioeconómicos, de experiencia y de perfil personal. Por ejemplo: en el aspecto socioeconómico se observa un patrón a nivel latinoamericano en cuanto a prudencia o exceso de confianza en toma de decisiones que repercuten a nivel macroeconómico, por consiguiente, las economías grandes como México y Brasil tienen como determinante de volatilidad el exceso de confianza, muy por el contrario las economías pequeñas como Perú, Argentina o en el caso de Chile predomina la prudencia

de sus inversionistas y no sufren la volatilidad producto del exceso de confianza. (Valdés, 2016). Ahora bien, como otro punto talvez un poco obvio, pero no menos importante encontramos las personas con experiencia donde según los estudios se observa que las personas más experimentadas desarrollan una tendencia mayor al exceso de confianza respecto de aquellas que podríamos denominar como novatas, quienes determinan su actuar basados en estudios o parámetros que revelen en mayor medida las consecuencias de las decisiones a tomar. (Lambert, Bessièrè, N'Goala 2012)

Finalmente, como determinante del exceso de confianza, encontramos el perfil personal, el desarrollo particular de cada individuo, que en otras palabras podríamos determinar como la formación psicológica de que es fruto cada persona, en este esquema encuadramos personas como las catalogadas narcisistas, que, debido a su personalidad, y sensación de superioridad son naturalmente confiadas, y proyectan exceso de confianza en cada decisión que han de tomar. Igualmente es este esquema el que determina la mayoría de ocasiones las que se presentan casos anómalos, como el gerente que llega a banca rota, si en el direccionamiento de una nueva empresa podría presentarse de nuevo con el mismo nivel de confianza que tuvo antes de ir a la quiebra o no, pues su personalidad jugara allí un papel de suma importancia, que lo definirá en gran medida en el plano de administración empresarial. (Macenczak, Campbell, Henley, Campbell 2016).

### 3. Reflexión

---

La toma de decisiones sin duda es un proceso al cual el ser humano se encuentra diariamente enfrentado, desde las decisiones más fáciles como la ropa que vestirá cotidianamente hasta decisiones complejas como lo son las gerenciales, por ejemplo cuando se dispone de un presupuesto para una empresa, pero al realizar los cálculos de los gastos se evidencia que se gasta más, el individuo debe tomar una decisión. Por tal motivo la toma de decisiones para los gerentes es un aspecto muy importante y de gran responsabilidad pues una decisión mal tomada puede llevarlos a un final ruinoso es por eso que deben estar preparados y tener conocimiento de todo lo que indica este proceso.

De la misma manera las decisiones siempre deben ser racionales y no intuitivas, es decir que la persona debe realizar un análisis antes de tomar la decisión y no dejarse llevar por corazonadas, presentimientos o suposiciones. De esta manera cuando se obtiene y se analiza la información requerida para tomar la decisión prediciendo sus posibles consecuencias, se actúa con certeza, de lo contrario cuando no se tiene en cuenta la información suficiente y se toma las decisiones se trabajará bajo la incertidumbre si se está realizando lo correcto o si se deberá asumir las consecuencias de una mala decisión.

Por otro lado, cuando se toma una decisión así sea positiva o negativa influirá en nuestra vida de la siguiente manera: positiva porque podría traer éxitos y llevar por un muy buen camino y negativa porque traería problemas, aunque cuando las decisiones son negativas es importante reiterar que la persona obtendrá una experiencia que en el futuro evitara que repita el mismo error. Así la toma de decisiones es un proceso donde

la persona aprende y experimenta sucesos nuevos, donde decidirá si son convenientes o no, y buscara la solución más coherente a la situación vivida.

Finalmente podemos afirmar que cada toma de decisiones se encuentra influenciada por los diferentes elementos que la rodean, de manera general se identifican dos clases de elementos: aquellos que tienen relación con la esfera interna del individuo que está llamado a tomar la decisión y aquellos relacionados específicamente con el entorno de conocimiento en que se toma la decisión. Los elementos influyentes en la toma de decisiones que son propios de la esfera interna del individuo como los sesgos y los heurísticos en varias ocasiones predominan sobre los elementos externos que pudiesen direccionar una decisión en otro sentido.

En particular el exceso de confianza como sesgo a la hora de tomar decisiones, es un elemento que elimina los factores de análisis objetivos que de manera prudente un sujeto debiese considerar en condiciones normales, y en ese sentido se vuelve un componente más que incrementa los riesgos que conlleva la toma de esa decisión en particular, pero que el sujeto no percibe por provenir de su propia producción cognitiva llevándolo a observar la decisión de una manera más optimista, lo cual inclina la balanza a tomar dicha decisión, lo que finalmente nos afirma que el exceso de confianza influye puntualmente en la toma de decisiones.

Por último, en el contexto específico de gerencia empresarial, se identifica que debido al contenido de competencia que allí se presenta, las decisiones gerenciales, que estarán en búsqueda de un mejor posicionamiento de la empresa, pueden verse permeadas por una modalidad en particular de exceso de confianza como lo es el *overplacement*, pues

las condiciones de mercado llevan a la búsqueda del mejor en relación a sus competidores.

#### 4. Bibliografía

---

Abbes, M. B., Boujelbène, Y., Bouri, A. (2009). Le biais de l'excès de confiance: explication des anomalies du marché financier, cas du marché français.

Abbes, M. B., Boujelbène, Y., Bouri, A. (2009). Le biais de l'excès de confiance. *Des Sciences De Gestion*, 25-33.

Aranguren, A. (2011). La influencia de los sesgos cognitivos en las decisiones jurisdiccionales: el factor humano. Una aproximación. *Revista para el análisis del derecho*, 2-39.

Bessière, V. (2007). Excès de confiance des dirigeants et décisions financières : une synthèse. *Finance Contrôle Stratégie*, 33-66.

Betancourt, J. R. (2006). Toma de decisiones: Obtener el éxito. *Infodir*, 81-91.

Bonatti, P. (2006). Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones. sitio web: [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco\\_archivos/ponencias/actas%20xiii/trabajos%20episte/bonatti\\_trabajo.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/ponencias/actas%20xiii/trabajos%20episte/bonatti_trabajo.pdf).

Castillo, E., Verdes, L., Gastelum, Y. (2002). Toma de decisiones. Un enfoque particular. Trabajo de ascenso no publicado. UNET., San Cristobal. Venezuela.

Chahin, T. (2016). El impacto de los trabajos de Daniel Kahneman en la Administración. *Ciencias Administrativas*, 49-56.

Drucker, P. F. (2007). *El ejecutivo eficaz en acción*. España: Deusto.

Fernandez, B., Vallelado, E. (2007). Representatividad, conservadurismo y exceso de confianza evidencia de racionalidad limitada del inversor. XX Congreso anual de AEDEM, 2-6.

- Franklin, E. B. (2011). Toma de decisiones empresariales. Revista del departamento academico de ciencias administrativas, 113-120.
- Hirshleifer, D. (2001). "Investar Psychology and Asset Pricing". Journal of Finance, 1533-1958.
- Jiménez, G. G. (2010). "Sesgos presentes en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales en Lima, Perú"(Tesis de Doctorado). Universitat Politecnica de Catalunya, Peru.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory. Econometrica, 263-291.
- Kohan, N. C. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. International journal of psychological, 68 - 73.
- Lambert, J., Bessière, V., N'Goala G. (2012). Does expertise influence the impact of overconfidence on judgment, valuation and investment decision? Journal of Economic Psychology, 1115–1128.
- Macenczak, L., Campbell, S., Henley, A., Campbell, W. (2016). Direct and interactive effects of narcissism and power on overconfidence. Personality and Individual Differences, 113-122.
- Mannes, A., Moore D. (2013). I know I'm right! A behavioural view of overconfidence. significance, 10-14.
- Marin, P. (2014). Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva. Universidad Militar Nueva Granada, 1-27.
- Parra, F., Sanchez, J. (2014). La etica como fundamento en la toma de desiciones gerenciales. Memorias, 339-354.
- Reales, R., Estrada, H. (2012). La toma de decisiones en las pequeñas organizaciones del sector cooperativo y estilos de dirección. Desarrollo Gerencial, 20-52.
- Rodríguez, Y., Castellanos, A., Ramírez, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia

para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 206-224.

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. (2010). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 33-45.

Roy, S. (2014). Decision-making, human cognition, and equanimity of mind. *Yoga Mimamsa*, 25-28.

Rueda-Armengot, C., Peris-Ortiz, M. (2013). Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica de Valencia., <http://hdl.handle.net/10251/31618>.

Salinas, M.L., Rodríguez, H.M. (2011). Toma de decisiones. *Alfa III*, 1-5.

Simon, H. A. (1997). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.

Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 44-51.

Valdés, A. L. (2016). Exceso de confianza como determinante de la volatilidad en mercados accionarios latinoamericanos. *Contaduría y administración*, 324-333.

Vélez, I. (2003). Decisiones bajo incertidumbre. En I. V. Pareja, *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre* (págs. 371-402). Colombia: Norma S.A.

Wheatley, G.H. (2005). Toma de decisiones. *Lifelong learning programme*, 1-12.