

INFLUENCIA DEL EXCESO DE CONFIANZA Y TOMA DE DECISIONES EN DIRECTIVOS

Claudia Patricia Piza Hernández

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

RESUMEN

La toma de decisiones individuales, bajo incertidumbre en el sector organizacional se relaciona en gran medida con el comportamiento de la economía. Las fallas del mercado o los logros en el mismo tienen incidencia en las estrategias operacionales que establezcan los directivos de una compañía. El presente artículo se focaliza en el sesgo de la influencia del exceso de confianza en la toma de decisiones, comportamiento que afecta la racionalización y análisis de las decisiones que se van a tomar frente a una situación. Partiendo de esto se pretende realizar un análisis reflexivo de “la influencia del exceso de confianza en la toma de decisiones bajo incertidumbre de los directivos de empresas”.

Palabras claves: Exceso de confianza, toma de decisiones, sesgo, incertidumbre, directivos.

ABSTRACT

To take individual decisions under uncertainty in the organizational sector, is largely related to the behavior of the economy. The failures or achievements in the market have an impact on the operational strategies established by a company's executives. This article focuses the bias of the influence to overconfidence in decision making; this behavior affects the rationalization and

analysis of the decisions that are going to be taken against a situation. Based on this, I will carry out a reflexive analysis of “the influence of the excess of confidence in the decision-making under the uncertainty the company’s executives”.

Keyword: Overconfidence, decision making, bias, uncertainty, executive.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de toma de decisiones ha sido estudiado desde diferentes campos de investigación, desde la psicología, se han interesado en esclarecer los motivos inherentes al individuo para tomar un fallo en vez de otro y el porqué algunas personas tienen mayores dificultades que otras para elegir. Los economistas se centran en las decisiones de los productores, consumidores e inversionistas; cuya elección manejaban la economía de un país u organización. Los administradores pretenden mejorar la toma de decisiones en la parte directiva (Universidad Rafael Landívar, 2013).

En cuanto a los gobiernos hacía los años sesenta centraba la toma de decisiones, en la adquisición de armas, por medio de la planificación de defensa, a un costo efectivo; desde allí la ciencia política se ha interesado en analizar el comportamiento decisorio de los participantes políticos de un país (Universidad Rafael Landívar, 2013).

Como se evidencia, el concepto de toma de decisiones ha sido de interés para diferentes campos de estudio a lo largo del tiempo, ya que afecta la vida de los seres humanos en su cotidianeidad, incluyendo el aspecto financiero el cual es importante ya que es la ciencia que permite administrar el dinero, maximizando la operación de una empresa (Alarcon & Ulloa, 2017).

De manera específica este artículo de reflexión aborda diferentes teorías de la toma de decisiones y los sesgos que pueden existir al momento de realizar esta conducta como tener exceso de confianza, centrándose específicamente en las de tipo gerencial, en escenarios de riesgo y como podría afectar a una organización. Dicho análisis se hará a la luz de algunas teorías existentes desde el enfoque administrativo y psicológico. Teniendo en cuenta lo

anteriormente mencionado ¿Cómo se aborda el exceso de confianza en la toma de decisiones bajo escenarios de incertidumbre para la consecución de los objetivos de las empresas por parte de los directivos?.

En primera instancia abordará las definiciones generales sobre el concepto de exceso de confianza, mediante el cual se presentarán las diferentes teorías generales y artículos académicos relacionados. Luego se abordará el concepto de toma de decisiones en escenarios de incertidumbre y las herramientas cognitivas y emocionales que posee el ser humano y como se utilizan en las organizaciones desde el punto de vista gerencial. Finalmente, se brindará una conclusión general y una reflexión, teniendo en cuenta los aspectos más relevantes de cada uno de los autores citados y conceptos tratados.

2. REFERENTE TEORICO

Concepto toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es un proceso en el cual el ser humano al momento de elegir una opción entre dos o más alternativas o formas de resolver situaciones en todos los contextos, laboral, familiar y sentimental; es un proceso que se da de manera constante, la diferencia radica en la manera como se adopta una decisión, ya que se posee una gran cantidad de información y según el razonamiento o experiencia de cada uno (Gutierrez, S.F).

La toma de decisiones individuales es un proceso que se caracteriza por el uso del razonamiento y pensamiento para resolver un problema actual o potencial; para realizar esta actividad es necesario conocer, comprender, analizar un problema para darle una solución sin importar la complejidad de la situación; algunos son simples y se solucionan rápido y de manera implícita. Pero en otros casos puede haber consecuencias con repercusiones serias, lo que conlleva a la realización de un proceso más estructurado para así tener más seguridad en lo que se va a ejecutar (Gutierrez, S.F).

Por otro lado Márquez, M y Rodríguez, M (1998) argumentan que la toma de decisiones es un proceso diferente al mecanismo de estímulo y respuesta (condicionamiento clásico), sin embargo tienen cierta relación ya que el proceso inicia con el estímulo, sigue con una

deliberación para tomar la decisión y finaliza con la respuesta; dentro de este proceso puede incluir ciertas conductas racionales e irracionales

Es importante resaltar que toma de decisiones no es lo mismo que conclusión; el primero es un proceso de deliberación e implica la voluntad del individuo, mientras el segundo es un acto racional e implica utilizar los procesos cognitivos del ser humano (Márquez & Rodríguez, 1998).

Toma de decisiones bajo certeza

La certeza es la situación ideal para tomar decisiones ya que hay total seguridad sobre lo que va a ocurrir, aunque es de resaltar que no es una situación habitual. Teniendo en cuenta las diferentes alternativas, se toma en cuenta para ejecutar aquella que da más seguridad (Peris & Rueda, 2013).

Tomar decisiones bajo certidumbre solo es posible cuando el individuo dispone de la información necesaria para llevar a cabo lo que pretende, se conocen todas las variables y datos, para lograr esto es necesario seguir los siguientes pasos (Harvard Deusto - EAE Business school, 2014):

- Definir la situación a la que se debe enfrentar el individuo.
- Buscar información sobre la situación y sus posibles soluciones.
- Analizar las variables que influyen sobre la situación y así realizar una valoración real.
- Identificar alternativas posibles y darles una valoración para poder utilizarla, desde lo real.
- Seleccionar la opción para llevar a cabo.
- Evaluar los resultados obtenidos para verificar si eran los esperados y dependiendo de esto tomar las medidas necesarias.

Toma de decisiones bajo escenarios de Incertidumbre

La incertidumbre puede ser interpretada como el desconocimiento del futuro, desde el contexto empresarial, tiene una alta relación con el riesgo ya que se produce por la variabilidad de los hechos futuros y por su desconocimiento. Es un momento en la cual un individuo puede verse en un grado total, parcial o nulo de desconocimiento de lo que sucederá. (Vélez, 2003).

Varios autores que definen el riesgo y la incertidumbre como sinónimos o al mismo nivel. No obstante, se encuentra que la incertidumbre puede generar riesgos, pero el riesgo en sí mismo debe entenderse como la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos de la empresa (EDESA-S.A., 1999), riesgos que pueden materializarse contando con información a la hora de la toma de las decisiones, mientras que la incertidumbre se parte de la base de que no se posee información para determinar si se asumen, gestionan o traslada los riesgos; sencillamente no se sabe que sucederá.

Hasta aquí se entiende que la toma de decisiones bajo escenarios de incertidumbre, son las opciones que se deben tomar a través de una acción concreta cuyo resultado se desconoce y que puede no implicar un riesgo, debido a la ausencia de información por parte del responsable de tomar la acción, esta acción y/o decisión puede ser rutinaria (La del día a día y es normal dentro de sus funciones) o especiales (aquellas que no son del transcurso normal o no son del día a día).

Así las cosas, los gerentes se enfrentan de manera recurrente a la toma de decisiones bajo escenarios de incertidumbre, para lo cual algunos autores recomiendan algunas técnicas que permiten la consecución de los objetivos de la empresa (Pacheco, 2003):

- *Análisis del riesgo:* Al tomar decisiones se interesa por conocer la magnitud del riesgo que asume para escoger la acción que va a realizar.
- *Árboles de decisión:* Método para la resolución de problemas a través de un proceso de ramificación que permite estimar alternativas ante la solución de problemas, la cual se basa en la separación de estimados y costos.
- *Teoría de la preferencia:* Se fundamenta en la noción de que variarán las actitudes individuales hacia el riesgo, ya que algunas personas estarán dispuestas solo a correr riesgos menores y otras desean tomar los que sean mayores.

Sesgos y heurísticos.

Ahora bien, la toma de decisiones bajo escenarios de incertidumbre por parte de los gerentes o de los responsables de la toma de decisiones, se llevan a cabo mediante heurísticas, sesgos y anomalías, ya que estos individuos en su actuar se enfrentan a escenarios de desconocimiento de

la información, por lo tanto, se puede llevar a cabo la toma de decisiones a través de heurísticas como el sesgo de la *sobreconfianza*. (Pacheco, 2003).

Definiendo el concepto de “heurística”, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (RAE) como la “[...] *manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.*” (RAE, 2017).

Este concepto también puede ser entendido como los “(...) *atajos mentales en los que se apoyan los individuos para reducir las complejas tareas de evaluar probabilidades y predecir valores. Por lo tanto, en lugar de realizar un proceso matemático, las personas se dejan llevar por su intuición, sentimiento, afecto, o algún otro atributo psicológico y no matemático.*” (Shefrin, 2010) Citado en (Chaz Sardi & El Alabi, 2012, págs. 2 - 3).

Los seres humanos se exponen a muchos sesgos psicológicos, pero uno de los más consistentes potente y generalizado es el exceso de confianza, la mayoría de los individuos a la hora de tomar decisiones pueden exponer tendencias hacia (Johnson & Fowler, 2011):

- Exageradas cualidades personales y capacidades.
- Una ilusión de control sobre todos los eventos e Invulnerabilidad.
- Aversión al riesgo.

Exceso de confianza

El exceso de confianza puede generar “errores de juicio” en la toma de decisiones porque puede llevar a sobreestimar o subestimar las capacidades de los demás, evaluar inadecuadamente la dificultad de una tarea, o ser adverso a posibles riesgos. (Johnson & Fowler, 2011).

Al parecer la sobre confianza es una característica generalizada de la naturaleza humana, lo que podría indicar que independientemente de la información disponible en la toma de decisiones, es decir, con certidumbre, existirá el sesgo de la confianza, ya que al final lo tomadores de decisiones son humanos y se comportan como tal, sin importar su amplia experiencia o trayectoria profesional, está es una condición encontrada en los individuos sin importar el grado de presión en la toma de decisiones, ya que pueden tender a actuar como individuos que se aíslan y se encierran en su círculo vicioso de autosuficiencia (H. & J. Clemente

Reza G., 2006), si bien la autoconfianza en términos promedios puede ser beneficiosa, también es cierto que puede generar altos costos en términos de consecuencias.

Dentro de los aspectos negativos del exceso de confianza, sin desestimar los beneficios de la misma a la hora de la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de las empresas, está puede conducir a evaluaciones defectuosas y comportamientos sub-óptimos (Suboptimal Behaviour), esto cobra especial relevancia en escenarios de decisiones imparciales ya que no podrían ser la mejor estrategia teniendo en cuenta que estas decisiones deben ser tomadas en escenarios de competencia e incertidumbre (H. & J. Clemente Reza G., 2006)

Del mismo modo, se ha observado que el exceso de confianza prevalece sobre los métodos de evaluación precisa a la hora de tomar decisiones. El exceso de confianza puede convertirse en una ventaja competitiva a la hora de la consecución de recursos que por sus características pueden ser limitados, o beneficios que no podrían obtener bajo escenarios de conflicto y que bajo una situación de éxito objetivo pueden ser ganados por quien despliega una actitud de plena confianza (H. & J. Clemente Reza G., 2006).

Las personas que despliegan comportamientos mediante sesgos de sobre confianza que logran la consecución de los objetivos de una manera más rápida y efectiva, evitando el conflicto el cual puede generar mayores costos en escenarios de competencia donde puede prevalecer la toma de decisiones heurísticas, en otras palabras, puede existir una tendencia más que natural de tomar decisiones basada en sesgos de exceso de confianza, teniendo en cuenta que es una condición humana y natural de las acciones de los individuos (H. & J. Clemente Reza G., 2006).

La confianza es un ingrediente esencial del éxito, en una amplia gama de actividades como el trabajo, la vida social, relación de pareja, el equilibrio y lo más relevante para este caso en los negocios; del mismo modo, dichos autores sugieren que el exceso de confianza, entendida como ese estado mental de creer que se poseen más habilidades y/o competencias que lo demás individuos, aunque esto puede que no sea una realidad, pero esta puede tener gran utilidad para aumentar la ambición, la moral, la determinación en la consecución de objetivos empresariales, la persistencia o la credibilidad que conducen al cumplimiento en muchas ocasiones de una

“Profecía de auto cumplimiento”¹ (Pérez Salazar, 2008) de que la confianza exagerada realmente aumenta la probabilidad de éxito.

Sin embargo el exceso de confianza, puede llevar a los individuos a realizar evaluaciones defectuosas, proponer o ejecutar bajo la premisa de expectativas poco realistas y llevar a cabo decisiones riesgosas (Pérez Salazar, 2008)

Lo anterior resulta relevante ya que las decisiones racionales solo funcionan en limitadas circunstancias (simetría de información), pero la frecuencia de la toma de decisiones en escenarios sin información, incentiva la necesidad de ejecutivos con capacidad de reacción a problemas mediante la resolución de problemas con base en su conocimiento estratégico, lo cual incentiva el sesgo de sobre confianza (Pérez Salazar, 2008).

De acuerdo con lo anterior, esta teoría puede ser aplicada al campo de las decisiones que toman los directivos en las diferentes empresas y a la hora de tomar decisiones de carácter financiero, si bien los directivos pueden ser considerados personas racionales a la hora de tomar decisiones; también es cierto, que en algunas ocasiones estos mismos, en el momento de actuar no cuentan con la información suficiente o puede presentar que aún contando con la información no tienen la voluntad para revisarla. En todos los casos, si bien los directivos de las empresas son considerados profesionales, independientemente de la información provista, no dejarán de ser humanos que están permanentemente influenciados por “*elementos subjetivos, preferencias, creencias, intuición, presiones externas, estados de ánimo, costumbres (...)*” (Graham y Harvey, 2001) que pueden llevar a que la toma de decisiones no se acoja en su totalidad a los elementos racionales o a la información disponible, sino, se dejan llevar por aspectos cognitivos. Citado en (Useche Arévalo, 2014, pág. 5).

A la hora de tomar decisiones pueden comportarse de la siguiente manera: 1) Adversos a las pérdidas (*lost averse*); 2) Predispuestos a cometer errores, 3) sobre confiados o con exceso de confianza (*overconfident*) o, 4) Propensos al sesgo de confirmación (*prone to confirmation bias*) (Shefrin, 1999).

¹ La profecía que se cumple a sí misma es, al principio, una definición falsa de la situación que suscita un nuevo comportamiento que hace la falsa concepción original se vuelva verdadera. La engañosa validez de la profecía que se cumple a sí misma perpetúa un reinado del error pues el profeta citará los eventos sucedidos como prueba de que tenía la razón desde el principio.

Se observa que en el mundo financiero, empresarial y gerencial existen dos corrientes para la toma de decisiones, la primera, *“se basa principalmente en proyecciones y en el pronóstico de posibles comportamientos futuros del negocio y su entorno, variables que en buena medida no están bajo el control de la empresa ni son predecibles con precisión”*, esta forma de toma de decisiones se lleva a cabo bajo supuestos de “hiper-racionalidad”, mediante el cual las partes que intervienen suponen que los mercados (financieros) son eficientes y, los consumidores asumen que los administradores o gerentes toman decisiones óptimas y técnicamente calculadas buscando la maximización del valor de las empresas, para esto, se utilizan herramientas teóricas como el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR), todos estos indicadores financieros que les permiten racionalizar la información para la toma de decisiones (Useche Arévalo, 2014).

El segundo lugar, se puede encontrar el enfoque denominado las *“finanzas corporativas basadas en el comportamiento (FCBC)”*, el cual se refiere a la conducta basada en la experiencia de los empresarios, de los juicios de valor y errores propios de la naturaleza humana. En otras palabras, los directivos, gerentes o las personas en general confían en su parte intuitiva para la toma de decisiones (Useche Arévalo, 2014).

Influencia del exceso de confianza en la toma de decisiones.

De acuerdo con las distintas teorías expuestas en el párrafo anterior, el objeto principal de este aparte será explicar la heurística o teoría del comportamiento denominada *“Exceso de Confianza” (overconfidence)* en la toma de decisiones teniendo en cuenta que la resolución de problemas basados en el comportamiento y su resolución puede verse más o menos impactada debido a la sobreestimación de los conocimientos de los profesionales frente a la realidad financiera (Chaz Sardi & El Alabi, 2012).

El exceso de confianza relaciona la coincidencia o discrepancia entre el éxito subjetivo (Lo que se cree) y el éxito objetivo (Lo que es), que presenta una persona en la realización de un conjunto de tareas. Así las cosas, *“cuando el éxito subjetivo predomina sobre el éxito objetivo se observa el sesgo de “sobreconfianza”, en el caso contrario, cuando el éxito subjetivo es menor que el éxito objetivo el sesgo es de “subconfianza”*. (Macbeth & Valeria., 2009).

La teoría del comportamiento bajo la influencia del “Exceso de Confianza”, puede ser entendida como “(...) *una tendencia por la cual las personas suelen creer que sus habilidades para ciertas actividades son mayores que las del individuo común*” (Useche Arévalo, 2014, pág. 103).

El exceso de confianza en la toma de decisiones en el ámbito empresarial es una conducta que tiende a ser más frecuente en directivos que cuentan con una larga trayectoria, en donde los resultados de sus decisiones tienden a ser extremadamente positivos o negativos. Estos dependen de la experiencia, ya que han sido aprendidas por ensayo y error; proceso de aprendizaje por medio del cual por medio del cual las experiencias de fracaso, buscan eliminar los escenarios de incertidumbre (Useche Arévalo, 2014).

En este punto es importante presentar, los aspectos positivos y negativos del exceso de confianza, en la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre, no sin antes tener claridad en la definición de confianza que de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, esta se define como la “*Esperanza firme que se tiene de alguien o algo; la seguridad que alguien tiene en sí mismo y/o la presunción y vana opinión de sí mismo*”. Así las cosas, podemos entender la sobre confianza como la seguridad desmedida o exagerada sobre uno mismo la cual puede o no tener algún fundamento objetivo o depender exclusivamente de un razonamiento subjetivo (moral, social, profesional, etc.) (RAE, 2017).

Ahora bien, referente al concepto relacionado con la toma de decisiones, es importante establecer su significado y alcance a nivel gerencial. Lo anterior teniendo en cuenta que la “la toma de decisiones” es uno de los aspectos de mayor incidencia en el accionar de las empresas o cualquier tipo de institución a nivel gerencial (Pacheco, 2003)

Toma de decisiones en directivos.

La toma de decisiones en las empresas implica por parte de los gerentes el conocer multiplicidad de áreas de conocimiento, además, conocer la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber aplicarlos en su labor diaria. Es importante tener en cuenta que la toma de decisiones puede ser entendida como el “*seleccionar entre alternativas un curso de acción*” (Pacheco, 2003), pero estas alternativas dependen del conocimiento técnico del

encargado de tomarlas, saber cómo manejar la incertidumbre y tener la confianza en la resolución de pluralidad de problemas en el ejercicio profesional.

Se destaca que si bien la actividad de diaria de los gerentes está relacionada con la toma de decisiones, estas pueden ser clasificadas de dos formas, las primeras denominadas decisiones rutinarias y las otras denominadas decisiones especiales. De acuerdo con estudios, el 95% de las decisiones tomadas de manera frecuente son las llamadas rutinarias (Monge Pacheco, 2003).

3. REFLEXIÓN

La toma de decisiones es un proceso en el cual todos los individuos tienen la capacidad de analizar y escoger entre dos o más opciones para dar una solución a las situaciones cotidianas, en todos los ámbitos del ser humano. Desde el momento en que se inicia el día; como seres racionales constantemente se presentan situaciones fáciles o complejas que deben ser resueltas en un lapso de tiempo. Para realizar este proceso se toma la información de conocimientos y la experiencia propia o de otros y así ejecutar lo que se pretende.

El proceso de toma de decisiones inicia por medio de un estímulo, por ejemplo una pregunta, una situación o un problema que conlleva a desarrollar un análisis, el cual parte de las herramientas cognitivas del ser humano y las experiencias ya que de estas queda un aprendizaje y con la recopilación de estos, se da una solución definitiva.

Hay dos tipos de decisiones, el primero son aquellas que se toman bajo certeza, lo que implica que hay seguridad de lo que va a suceder. Según lo que se observa en la cotidianidad va a implicar una respuesta positiva a una situación presentada; los seres humanos siempre estamos en constante búsqueda de realizar acciones favorables para el diario vivir.

Para lograr este tipo de decisiones es necesario tener información previa, de lo que se va a resolver y de esta manera mitigar o disminuir las consecuencias negativas. Lo que se logra con mayor facilidad en decisiones sencillas, donde no haya un riesgo alto de obtener resultados negativos.

El segundo tipo son aquellas decisiones que se toman en escenarios de incertidumbre, a las cuales se exponen los seres humanos, en estas hay pleno desconocimiento de las

consecuencias de la elección que se escoja. Es de resalta que al no saber sobre el futuro hay probabilidad de que haya un impacto negativo sobre la vida del individuo.

Al haber incertidumbre hay riesgo, son conceptos que van de la mano ya que al desconocer el futuro hay inseguridad de la determinación que se va a tomar, ya que podría ser negativa para el ser humano o grupo de personas, ya que no se tiene la información requerida para escoger. Este escenario tiende a presentarse en decisiones que son de trascendencia, ya que en estás en donde más se expone a ganar o perder.

En cuanto a los pasos para tomar decisiones, por lo general el ser humano evita al máximo los riesgos, sin embargo hay personas que si los asumen, ya que prefieren tomar nuevas experiencias en vez de quedarse en donde están; esto depende de los que desee el individuo o de sus actitudes de cada quien.

Los seres humanos constantemente se encuentran analizando riesgos, sobre todo en las decisiones importantes, sobretodo en aquellas que son certeras o rápidas no realizan un estudio exhaustivo, ya que escogen su acción según la información que ya poseen. En cuanto al árbol de decisión, es una buena herramienta para realizar, sobre todo en aquellas que tienen que ver con recursos monetarios u organizacionales.

Los seres humanos al momento de tomar decisiones, en algunas ocasiones utilizan heurísticas como corazonadas o presentimientos, debido a que no cuentan con la información necesaria para elegir una solución. Lo cual estaría bien cuando se está bajo la certeza, mientras que en incertidumbre implica un riesgo alto.

Un sesgo tiene que ver con el exceso de confianza que aunque tiene aspectos positivos ya que implica que el individuo tiene seguridad en sí mismo, lo que optimiza los resultados en las acciones que realiza. Sin embargo al tener mucha confianza, en escenarios de incertidumbre puede generar que se presenten altos riesgos ya que la intuición y la experiencia juega un papel importante y no se miden las consecuencias que puedan acarrear una inadecuada evaluación de las soluciones que se van a dar.

Un individuo que tiene sobre confianza, tiende a pensar que la opinión de los demás es menos importante, ya que creen tener la razón absoluta de lo que dicen, lo que podría afectar positiva o negativamente las decisiones, pero esto depende únicamente de su experiencia, que ha sido aprendida por medio del ensayo y error de su trayectoria de vida que ha generado aprendizaje y de esta manera intentan eliminar los escenarios de incertidumbre.

Esta experiencia de aprendizaje y trayectoria aplica para las organizaciones, ya que sus directivos deben conocer las estrategias y procedimientos de la empresa y aplicarlos a sus labores y esta información los ayuda a tomar un curso de acción. Sin embargo son humanos y el exceso de confianza o el uso de heurísticos pueden arriesgar la parte financiera y de las elecciones que hagan depende su compañía o equipo de trabajo.

En los gerentes la mayoría de sus decisiones se rigen por ser rutinarias, ya que por sus capacidades, aprendizaje y trayectoria les da elementos para confiar en ellos mismos y dar soluciones rápidas, en alguna ocasión sin medir las consecuencias.

Respondiendo a la pregunta inicial, al recopilar la información se puede concluir que el exceso de confianza bajo escenarios de incertidumbre es adecuado siempre y cuando el directivo o encargado de dirigir tenga trayectoria, experiencia y aprendizaje adecuado para tomar decisiones, disminuyendo el riesgo. Esto se podría lograr realizando un análisis y un árbol de decisiones y partiendo de estos realizar una acción concreta, en especial cuando las decisiones tienen que ver con cuestiones financieras.

4. BIBLIOGRAFÍA

Alarcon, A., & Ulloa, E. (20 de Abril de 2017). *El análisis de los estados financieros: Papel en la toma de decisiones gerenciales*. Obtenido de Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/aaup.pdf>

Chaz Sardi, M. C., & El Alabi, E. (2012). Sesgos de comportamiento en el proceso de toma de decisiones: alguna evidencia experimental sobre "Loss Aversion" y "Mental Accounting". 2-3.

EDESA-S.A. (1999). *EDESA-S.A.* Recuperado el 20 de Octubre de 2016, de Estándar Australiano - Administración de Riesgos: <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/ASNZ-4360-de-1999.pdf>

- Gutierrez, A. (S.F). *Toma de decisiones*. Universidad Itaca, México. México: Centro cultural ITACA S.C.
- H., V. M., & J. Clemente Reza G., L. R. (2006). LA TOMA DE DECISIONES BASADA EN PROBLEMAS CONTEXTUALIZADOS . *Revista Cubana de Quimica* .
- Harvard Deusto - EAE Business school. (2014). Aprende a tomar decisiones bajo certidumbre. *Harvard Deusto - EAE Business school*.
- Johnson, D. D., & Fowler, J. H. (2011). The Evolution of Overconfidence. *Nature International weekly journal of science* , 317-320.
- Macbeth, G., & Valeria., M. (Enero de 2009). El sesgo de subconfianza como fenómeno de dominio específico. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47 - 57.
- Márquez, M., & Rodriguez, M. (1998). *Manejo de problemas y toma de decisiones* (Vol. 2). México D.F., México: Manual moderno.
- Monge Pacheco, B. (Diciembre de 2003). Toma de decisiones del nivel gerencial. *Actualidad Económica*, 291-292.
- Pacheco, M. (12 de Octubre de 2003). Toma de decisiones del nivel gerencial. *Actualidad Económica*, 291-292.
- Pérez Salazar, M. (Segundo Semestre de 2008). El origen del pánico de 2008: la crisis del mercado de crédito hipotecario en Estados Unidos. *Revista de Economía Institucional*, 19 - 54.
- Peris, M., & Rueda, C. (2013). Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre. *Universidad Politecnica de Valencia*.
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=KHdGTfC>
- Shefrin, H. (1999). Behavioral Corporate Finance. *Harvard Business School Press*, 17.
- Universidad Rafael Landívar. (2013). Teoría de la toma de decisiones. En U. R. Landívar, *Análisis de la toma de decisiones: su naturaleza y orígenes* (págs. 481 - 518). Vista hermosa, Guatemala.
- Useche Arévalo, A. J. (Enero - Junio de 2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento. *Universidad & Empresa*, 95 - 116.
- Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo de incertidumbre*. Bogotá, Colombia : Grupo Editorial Norma.