

EL PAPEL DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Julian Garid Barrera González¹

Miriam Consuelo Martin León²

RESUMEN

La toma de decisiones no es solo dar pasos para resolver un problema en particular; sino también de aquellas actividades de responsabilidad de la organización. La planificación, a su vez, significa que se tiene que controlar todo lo estructurado por la organización, siendo un proceso clave, para evitar la indecisión. En algunos casos resulta comprensible, pero este tipo de problemas no ofrece muchas veces la cantidad suficiente de datos para obtener certezas. No obstante, pueden ocurrir casos donde la situación se no sea la deseada, es entonces que los lideres capacitados deben reconocer su falla e implementar las acciones pertinentes para corregirla. Es entonces que factores como los estilos de liderazgo, sesgos cognitivos, el clima social entre otros, se convierte en factores que inciden en este proceso.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo organizacional, Toma de decisiones, Gerencia, Estilos de liderazgo

ABSTRACT

Decision making is not just taking steps to solve a particular problem; but also, of those activities of responsibility of the organization. Planning, in turn, means that everything structured by the organization has to be controlled, being a key process, to avoid indecision. In some cases, it is understandable, but these types of problems often do not offer enough data to obtain certainty. However, cases may occur where the situation is not the desired one, it is then that the trained leaders must recognize their failure and implement the pertinent actions to correct it. It is then that factors such as leadership styles, cognitive biases, social climate, among others, become factors that influence this process.

KEYWORDS

Organizational leadership, Decision making, Management, Leadership styles

¹ Escuela de Formación de Infantería de Marina. Correo electrónico: julian.barrera@armada.mil.co ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9942-1902>

² Escuela de Formación de Infantería de Marina. Correo electrónico: mmartin07@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9983-5299>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a cambios rápidos nunca vistos. La globalización y los avances tecnológicos ha brindado a los mercados oportunidades de crecimiento y desarrollo. El liderazgo permite modificar la actitud y conducta de los miembros de un equipo para alcanzar los objetivos

Los líderes deben estar seguro de su decisión para mantener el compromiso de las partes involucradas, de no ser así perderá credibilidad. También, debe ser capaz de reconocer sus errores y avanzar implementando acciones para alcanzar la solución. Si un líder no es capaz de escuchar a su equipo, cae en el problema de las malas decisiones por no entender la situación generando una mala política y provocando la liquidación de muchas organizaciones, debido a una mala administración. Igualmente, otro problema es la falta de conocimiento sobre cómo diseñar un ambiente de decisiones positivas, habilidades de comunicación saludables y herramientas esenciales para la toma de decisiones de liderazgo en toda la organización.

El presente artículo tiene como objetivo analizar el papel que tiene las decisiones sobre el liderazgo organizacional y que factores influyen en las mismas.

REFERENTES TEÓRICOS

Tomando en consideración que son dos las vertientes teóricas principales del presente trabajo investigativo, siendo estas la toma de decisiones y el liderazgo organizacional, se procederá a plantear los principales referentes teóricos de estas, destacando los autores más importantes que han contribuido en cada una de esas literaturas.

Toma de decisiones

De acuerdo con Lazzati (2013) cualquier problemática debe considerar un método de actuación, cuya finalidad es alcanzar o por lo menos acercarse al cumplimiento del objetivo o la resolución del problema. Esto es significa que, tomar una decisión significa estar en ante una problemática y comenzar a buscar una solución como objetivo principal, minimizando así situaciones que no conducen al objetivo propuesto. Por otra parte, la toma de decisiones puede considerarse sinónimo del término resolución de problemas, ya que ambos están incursionas hacia la resolución de obstáculos.

La toma de decisiones comienza con una situación problemática y termina con la implementación de una decisión, es decir, la aplicación de los términos que indican la solución al problema planteado. En otras palabras, la toma de decisiones no es solo dar pasos para resolver un problema en particular; sino también de aquellas actividades de responsabilidad de la organización. La planificación de actividades, a su vez, significa que se tiene que controlar todo lo planificado y estructurado por la organización.

En base a la descripción realizada, se debe tener en cuenta que, a la hora de tomar una decisión, luego de incorporar las medidas de planificación y control, se debe desplegar la información necesaria en cada nivel de las fases y pasos en el proceso de toma de decisiones. De forma específica, el proceso de decisión

se debe considerar como un sistema en el cual las variables de entrada sea información específica y la salida sea una decisión orientada a elementos de ejecución o acción.

En esa misma línea, Amaya Amaya (2010) entiende la toma de decisiones como un aspecto fundamental debido a que el ser humano necesita tomar decisiones. Esto es que para las, personas que ostentes cargos institucionales y relacionados a la alta dirección en la toma de decisiones, Esto puede considerarse como un proceso de reflexión ordenado, continuo y concentrado, que se encuentra contenido en diversas disciplinas del conocimiento, como la filosofía del conocimiento, la ciencia, la lógica y la creatividad de los responsables de la toma de decisiones. De acuerdo con el autor anteriormente mencionado, la persona responsable de la toma de decisiones tiene derecho a dar una respuesta casi inmediata ante cualquier evento que pueda ocurrir, y necesita tomar decisiones rápidas y precisas en poco tiempo. Esta persona debe ser capaz de afrontar una serie de elecciones y consecuencias conflictivas o inesperadas en la toma de decisiones.

Por otra parte, la toma de decisiones se entiende con base a dos modelos de decisiones denominados el Modelo determinista y el Modelo Probabilístico. En el primero, la base de la toma de decisiones tiende a considerar la decisión correcta, es decir, aquella que puede producir buenos resultados, porque el resultado esperado se obtiene de la decisión, por eso se le llama toma de decisión determinista. Ahora, con respecto al modelo probabilístico, el resultado puede ser incierto. Sin embargo, en este método, la decisión correcta no produce necesariamente buenos resultados.

Harvard Business Essentials considera que la toma de decisiones es un proceso sistemático que consta de cinco (05) pasos, que implican establecer metas claras en la toma de decisiones, crear un ambiente que produzca éxito y exponer adecuadamente los problemas, generando así métodos alternativos para soluciones evaluables en el proceso elegir la mejor solución al problema planteado para tomar una decisión eficaz (Luecke & Hall, 2006). Los pasos anteriormente mencionados se describen de la siguiente forma.

En el primer paso es necesario establecer el contexto para el éxito basado en crear un espacio (ambiente) donde sean posibles las decisiones efectivas. Seguidamente, se exponer el problema adecuadamente haciéndose necesario conocer con objetividad la situación problema qué sucedió y cómo afectó los objetivos de la organización. Es decir, si no está claro el tipo de problemática en la que se está inmersa, la decisión se verá afectada. El tercer paso consta de generar alternativas implicando la objetividad del paso anterior, De esta forma, se podrán descifrar las múltiples opciones para afrontar correctamente el problema. Seguidamente, se requiere evaluar las alternativas en la que, una vez producidas las múltiples opciones, cada opción debe ser cuidadosamente evaluada para establecer todos los elementos que permitan mantener el rumbo de las metas establecidas por la organización, o evaluar su posible impacto. Finalmente se requiere elegir la mejor alternativa optando por aquella que proteja los objetivos organizacionales.

En síntesis, el proceso de toma de decisiones permite considerar las coincidencias a partir de la definición de variables, es decir, que todos parten de su punto de vista, pero han llegado a un nivel de acuerdo que acepta los estándares marcados y ante esta situación, de acuerdo con lo afirmado por Lazzati

(2013), la toma de decisiones es un proceso que comienza analizando el problema planteado hasta que se ejecuta la decisión en la solución final. Es decir, hasta que se encuentre la alternativa más conveniente para mantener efectivos los objetivos de la organización.

Aspectos Básicos En La Toma De Decisiones

Solano-Brenes (2013) define que los elementos básicos de la toma de decisiones se refieren a una serie de pasos o elementos que pueden permitir y orientar al equipo o personal responsable de la decisión en su consecución o para lograr buenos resultados en la decisión tomada. Dentro de esos elementos Es necesario considerar que en cada decisión que se tome siempre habrá un cierto grado de incertidumbre, y esta incertidumbre cambiará con el tiempo. Dentro de los elementos principales destacados por este autor se menciona que la información que se necesita recolectar, el conocimiento que debe brindar el equipo y la experiencia, son los factores básicos para lograr una buena decisión, además que el análisis y el buen juicio pueden lograr la mejor decisión

Asimismo, Lazzati (2013), define estos elementos fundamentales como aspectos o factores organizacionales que llevan a la toma de decisiones, y son utilizadas como estrategia para obtener una respuesta satisfactoria al final o para llegar a una solución efectiva. En ese sentido, El autor lo describe como: los diferentes tipos de información disponibles, las herramientas disponibles para brindar soluciones, la escala de personas que deben tomar decisiones y los métodos teóricos que deben utilizarse.

Siguiendo esta misma línea teórica, Harvard Business Essentials, Luecke & Hall, (2006), considera la existencia de etapas que deben ser resueltas en la toma de decisiones, en este sentido, el autor esta institución define como un proceso paso a paso que puede identificar situaciones desfavorables y favorables en la toma de decisiones. En la clasificación, la descripción de los mismos proviene de: la información procesada por la información de clasificación, la definición del problema conocido, las condiciones satisfactorias, la determinación de lo correcto, incluyendo la acción a realizar y el establecimiento de medidas de control para proporcionar comentarios sobre la solución alcanzada.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es posible establecer ciertas discrepancias conceptuales, sin embargo, los elementos mencionados por Solano-Brenes (2013) son transformados para los otros autores como etapas, factores o aspectos organizacionales. Esto es que todos se fundamentan en una estructura jerárquica para la toma de decisiones. Es así como el referente teórico utilizado en el presente trabajo investigativo se basa en la postura de Solano-Brenes (2013), describiendo cinco elementos principales.

Información

Solano-Brenes (2013) considera que la información es poder, debido a que mucha información ayudará a la toma de decisiones. Sin embargo, es importante considerar los costos y beneficios de recopilar dicha información, lo anterior quiere decir que la información obtenida de la situación problemática que surja ayudará a fortalecer la toma de decisiones. Sin embargo, es necesario considerar los posibles elementos de costo de dicha información y evaluar los beneficios que puede traer a la organización.

En ese sentido, Luecke & Hall, (2006) describe a la información como si tuviera conocimiento o datos sobre la situación a la que se enfrentan. Es decir, describe de forma teórica los elementos de la decisión que tienen más información sobre el caso. En este caso, el autor cree que permite obtener conocimiento sobre todos los elementos del caso.

Ante esto, Ravelo Pérez (2015) define la información como un componente en el que, en función de la situación representada en los datos disponibles, es decir, a la mano cuando sea necesario. Esto significa que la información debe proporcionar conocimiento de la situación problemática representada en la organización, ya que esto permite seleccionar las medidas o estrategias más favorables.

Con base en los tres autores consultados, la coincidencia es que la información juega un papel importante en la toma de decisiones porque pueden profundizar en los problemas obvios de la organización. Por ello, el autor de este trabajo se ha posicionado en base a la definición de Solano-Brenes (2013) porque lo describió como una herramienta que puede brindar la capacidad de comprender temas de actualidad, lo que permitirá y facilitará la toma de decisiones.

Conocimientos

Sanabria & Núñez (2017) sostiene que el conocimiento define como las bases circunstanciales que se encuentran en torno al problema o cualquier situación con características similares, lo que le permite tomar medidas ventajosas para brindar las soluciones correspondientes. En cualquier caso, si el equipo de toma de decisiones o los tomadores de decisiones no tienen los conocimientos necesarios para implementar la decisión, es necesario solicitar opiniones o intervenir por expertos familiarizados con la situación.

Es así que para Ravelo Pérez (2015) el conocimiento es una parte esencial del proceso de toma de decisiones porque puede brindarle una comprensión precisa de la situación del problema. Este conocimiento proporciona insumos para seleccionar acciones o estrategias en condiciones óptimas, haciéndolo lo más beneficioso posible.

En la misma línea, Solano-Brenes (2013) considera el conocimiento como una de las herramientas más importantes, ya que en la toma de decisiones este elemento es capaz de especificar las condiciones que causan problemas en la organización. En cualquier caso, si la organización no cuenta con expertos y no comprende la situación específica, la organización debe recurrir a agentes externos conocedores que puedan brindar el asesoramiento suficiente para resolver el problema.

Luego de la consulta teórica de este elemento, se puede determinar que estos tres anteriores son consistentes con la definición de conocimiento, porque declaran el conocimiento como una acción, que permitirá a las personas comprender todos los aspectos inherentes al problema y tomar decisiones al respecto. En este sentido, se toma la definición de Solano-Brenes (2013) porque considera que este elemento en la toma de decisiones cuenta con todos los elementos de conocimiento específico que debe poseer el responsable de la toma de decisiones organizacionales

Experiencia

De acuerdo con Sanabria & Núñez (2017) este elemento se define como la capacidad de una persona para resolver un problema de una manera específica, incluso si los resultados dados brindan un margen para resolver el problema, no hay margen. Sin embargo, esto le permitirá al individuo tener experiencia y saber dónde está el error, ganando así experiencia en la situación. Sin embargo, es importante considerar que este tipo de acciones no deben suponer un gran riesgo para la organización.

En ese marco, Ravelo Pérez (2015) considera la experiencia como aquella que proporciona o transmite información útil y necesaria cuando se brindan soluciones efectivas. Por otro lado, se cree que el individuo o equipo responsable de brindar soluciones debe tener el nivel de pericia o habilidad para resolver el problema, es decir, la experiencia debe ser parte del activo que promueve la experiencia del individuo o equipo. solución.

En complemento, Solano-Brenes (2013) sostiene que la experiencia es un requisito primordial para la toma de decisiones eficientes debido a que debe ser utilizado como elemento esencial al formar parte de un grupo de gestión o equipo responsable de la toma de decisiones. Por tanto, las personas con una rica experiencia pueden correlacionar rápidamente situaciones que ya han vivido, obteniendo así respuestas satisfactorias en menos tiempo.

Partiendo de la descripción teórica de la experiencia como elemento básico de la toma de decisiones, la definición de todos los autores consultados es consistente, porque describe el camino de conocimiento profesional que debe tener una persona o equipo para concretar la decisión tomada. Éxito organizacional. Por ello, el autor de este estudio se posicionó en la definición de Solano-Brenes (2013), y definió el componente como el elemento básico a la hora de tomar decisiones.

Análisis

Sanabria & Núñez (2017) señalaron que este componente puede combinar todos los elementos o estructuras teóricas para determinar cuál de las soluciones propuestas alcanzará el mejor estado. Sin embargo, enfatiza que no existe exclusividad en un solo método de análisis en la toma de decisiones, por lo que se debe abrir el abanico de opciones para realizar análisis y posterior toma de decisiones. El autor también señaló que puede utilizar la intuición cuando no puede aplicar un método específico, situación que es muy cuestionada por otros expertos.

Ravelo Pérez (2015) representa los componentes básicos de las acciones de toma de decisiones, afirmando la existencia de múltiples formas de lograr un análisis efectivo. Sin embargo, aclara que en ocasiones es importante combinar diferentes métodos existentes y basados en esta combinación para lograr el análisis más preciso de soluciones efectivas.

Tomando como ejemplo a Solano-Brenes (2013), considera que el análisis se trata del desarrollo de la capacidad analítica de la persona o equipo responsable de la toma de decisiones, utilizando diferentes métodos para lograr la mejor decisión, no obstante, cuando estos métodos no resuelven el problema, la intuición se puede utilizar como una forma de análisis en la toma de decisiones.

En esta triangulación teórica se puede observar que los autores Sanabria & Núñez, (2017) y Solano-Brenes (2013) son completamente consistentes, y ambos agregan la intuición, como decisión de adoptar una forma de análisis. Ravelo Pérez (2015) solo considera la aplicación y combinación de diferentes métodos para lograr su propio análisis. A partir de esta descripción, el autor de este trabajo se posiciona en el trabajo de Solano-Brenes (2013), quien define el análisis como la aplicación de métodos analíticos probados y considera la intuición como una forma.

Buen juicio

Para Sanabria & Núñez (2017), el buen juicio solo se define como juicio, y se determina que “es necesario combinar información, conocimiento, experiencia y análisis para elegir un curso de acción adecuado”. No hay sustituto del buen juicio” (p. 103). El autor señala que este componente es una combinación o aplicación exacta de los cuatro primeros elementos, por lo que es imposible dejarlo de lado a la hora de tomar decisiones en la organización.

En el caso expresado por Ravelo Pérez (2015), también lo denominó juicio y lo definió como un factor que debe integrarse con los elementos internos del individuo, como la madurez, el sentido común, la capacidad para establecer razonamientos consistentes y la toma de decisiones. experiencia. Cuando se requiere que una organización tome decisiones importantes, todos estos elementos del individuo son parte del equilibrio.

A su vez, Solano-Brenes (2013) lo denominó buen juicio y lo definió como “el último elemento, que debe combinar información, conocimiento, experiencia y análisis para elegir un curso de acción adecuado. Se puede decir que es la integración de elementos de toma de decisiones” (p. 103). Es decir, se considera que es la combinación de todos los componentes anteriores, ante lo cual toman decisiones en base a argumentos aceptados.

Los tres autores son consistentes en la definición proporcionada, pero los autores Ravelo Pérez (2015) y Sanabria & Núñez (2017) lo llaman juicio, mientras que Solano (2012) lleva la palabra “Bueno”. Pero al final todo coincide en que este es el representante común de los primeros cuatro componentes. En base a esto, el autor del libro define a Solano-Brenes (2013) como una posición porque la define como una combinación perfecta de los cuatro componentes anteriores.

Factores De La Toma De Decisiones

Solano-Brenes (2013) considera que esto define factores como parte del proceso característico en cualquier tipo de proceso de toma de decisiones organizacionales. Se describen como cinco (05) factores que representan la toma de decisiones. Entre ellos, el desempeño sobresaliente es: impacto futuro esperado, posible reversibilidad en la toma de decisiones, impacto en la organización y su impacto colateral, la calidad y el efecto multidimensional que desencadena en la organización afectando el desempeño en los distintos niveles (Ramírez-Fernández, Machado-Licona & Fernández-Ramírez, 2019) y el impacto cíclico de la decisión de liberación.

La Universidad de León, define estos factores en base a dos aspectos importantes: el primero es dividir la toma de decisiones en niveles superiores e inferiores. En el primer caso, es necesario implementar un proceso que involucre los siguientes aspectos: análisis, investigación de posibles opciones, un plan bien estructurado y un proceso de ejecución y evaluación de muy alto desempeño. Al mismo tiempo, para los casos de bajo nivel, las decisiones se pueden tomar en un corto período de tiempo con muy poco esfuerzo (Universidad de León, 2014).

Para la toma de decisiones denominadas de alto nivel y bajo nivel, sus decisiones pueden resumirse tomando en cuenta dos elementos esenciales los cuales se describen en la siguiente tabla, como manera de establecer las formas para la toma de decisiones en las áreas sometidas a un evento o situación problema en la organización de acuerdo a la siguiente tabla 1.

Tabla 1. Resumen de factores en la Toma de decisiones.

Toma de Decisiones de Alto Nivel	Toma de Decisiones de Bajo Nivel
Decisiones que afectan el futuro	Decisiones que no afectan el futuro
Decisiones difícilmente reversibles	Decisiones reversibles
Decisiones de amplio impacto	Decisiones de escaso impacto
Decisiones que afectan a numerosos factores relevantes de calidad	Decisiones que afectan a pocos factores relevantes de calidad
Decisiones excepcionales	Decisiones que se toman con frecuencia.

Fuente: (Universidad de León, 2014)

La tabla anterior refleja un resumen específico del alcance de las decisiones que se pueden implementar, dependiendo del nivel en el que se produjo la decisión. En otras palabras, la toma de decisiones en la organización tiende a separar la toma de decisiones de la ejecución para mantener la toma de decisiones sin problemas. Pero esto no significa que uno sea más importante que el otro, al contrario, son una respuesta a los objetivos estratégicos de las operaciones de la organización (Universidad de León, 2014)

Asimismo, Castro Martín (2014) señaló que los factores de la toma de decisiones parten de dos aspectos, estos factores se definen como: toma de decisiones planificada y toma de decisiones no planificada. En el caso de la denominada programadas, esto se debe a factores que inciden en el grado de libertad, que afectan decisiones distintas a las ya tomadas. Es decir, son aquellas decisiones que suelen estar listas para ser ejecutadas. Para soluciones no programadas, debido a que no se utilizan con frecuencia, se debe dedicar más tiempo a estas soluciones en el proceso del sistema; en este caso, se crearán algunas soluciones alternativas.

Para el propósito de este trabajo, el autor estableció una posición definida descrita por la Universidad de León (2014), en la que se señala que estos factores describen la forma en que se toman las decisiones de acuerdo a las cinco formas que describe.

Liderazgo En Las Organizaciones

Con independencia de la presencia de entidades públicas u organizaciones, siempre es necesario contar con un líder que inspire a sus subordinados. Para Serrano Orellana & Alexandra Portalanza (2014), el liderazgo necesita influir en las habilidades de un grupo de personas para lograr un objetivo establecido. El liderazgo durante décadas se ha centrado en estudiar el comportamiento de quienes dirigen organizaciones e influyen en el desempeño organizacional (Avolio & Bass, 1995). Fundamentalmente, decidieron realizar investigaciones sobre instituciones militares para mejorar la gestión de quienes dirigen dichas organizaciones (Hamad, 2015).

Por su parte, Horn & Walker (2008), que el liderazgo es un componente clave de la alta moral y se entiende como “espíritu personal, emoción y estado mental”. Para Chiavenato (1994, p. 34), el liderazgo “constituye la influencia interpersonal que se ejerce en el proceso de comunicación interpersonal como el proceso de lograr una o varias metas específicas”. En las fuerzas armadas, el líder o comandante es la persona que ordena a los subordinados que cumplan con sus deberes y realicen acciones, y ellos son responsables de mantener alta la moral (Fuerza Aérea Colombiana, 2015).

De esta forma, la organización militar adoptó el término liderazgo, por lo que se le llama liderazgo militar. Según Jason (2009, p. 34), “el liderazgo militar es el arte de influir en las tropas de los soldados para que realicen tareas realizadas por el cuartel general de nivel superior”, y “dirige, inspira, permite las tareas profesionales y el proceso de realización de las tareas” (Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2005).

Daft (2006, p. 27) argumentó que el término líder militar se refiere a la “relación de influencia entre el líder y sus seguidores. A través de esta relación, las dos partes buscan lograr cambios y resultados reales que reflejen metas comunes”. Para Huntington (1995), los líderes militares deben liderar, persuadir y persuadir a sus subordinados para que persigan un objetivo, lo que generalmente significa poner en peligro sus vidas para realizar la tarea.

Para Bradley (2012), el comandante que lidera el escenario de conflicto debe ser capaz de coordinar el trabajo de los soldados e implementar en él nuevas ideas que ayuden a resolver con éxito sus actividades.

El liderazgo de un régimen militar es un requisito previo y siempre debe respetar a los subordinados, colegas y superiores. Por lo tanto, se puede exigir el cumplimiento de las normas generales de las fuerzas armadas. Por lo tanto, este es un modelo a seguir para la sociedad civil por los principios, valores, habilidades y conocimientos impartidos por la escuela de formación. En el mismo orden, Alcañiz (2016) señaló que los tres pilares básicos que forman los jefes militares son la competencia, es decir, la comprensión de la profesión y su desarrollo. Explicar sus habilidades, comunicación, motivación, trato y bienestar del personal; así como los valores, disciplina, espíritu emprendedor, amistad y lealtad que representan.

Charan (2018) afirma que hay seis rasgos personales que pueden influir en los líderes militares para que se conviertan en buenos líderes. Estas características son ambición, agresividad y tenacidad, auto-

confianza, apertura, realismo e interés por aprender. Avolio & Bass (1995) creen que existen tres tipos de liderazgo: a) Liderazgo transaccional, que se caracteriza por relaciones de intercambio, en las que el líder motiva a los seguidores ofreciendo recompensas o castigos a cambio de resultados; b) Liderazgo laissez-faire, que se caracteriza por que los líderes renuncian a responsabilidades, retrasan la toma de decisiones, no implementan procedimientos de retroalimentación y no apoyan a los subordinados para lograr sus metas; c) Liderazgo transformacional, “conectando líderes y seguidores con una causa que trasciende sus propios intereses con compromisos éticos” (Avolio & Bass, 1995, p. 26)

Es de esta manera que se expusieron los principales referentes teóricos de la toma de decisiones y el liderazgo haciendo énfasis en los principales autores, permitiendo así un soporte teórico para los resultados del presente artículo.

METODOLOGÍA

Para Del Rio Sánchez (2011), un correcto análisis de las fuentes para una revisión bibliográfica, parte desde la identificación, extracción, recopilación y sistematización de la información. Para el caso del presente escrito es analizar el papel de la toma de decisiones en el liderazgo organizacional. Para tal fin, se inició con una revisión bibliográfica de la temática en cuestión en base de datos tales como Scopus, WOS y Google Académico.

La investigación de este escrito es descriptiva, debido a que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Guevara Alban et al., 2020). Posterior a esto se realizan algunas conclusiones y se proponen discusiones.

RESULTADOS

La toma de decisiones y su rol en el liderazgo organizacional

Para Botero Pinzón (2017) y Glanz (2002), un liderazgo óptimo debe tomar decisiones razonadas y a la vez reflexivas. Para emitir un juicio, el líder deberá contar con un pensamiento crítico y ser ágil en las respuestas.

El liderazgo organizacional es el plan que los líderes tienen implementado para la organización sin importar el tamaño de esta, con el fin de alcanzar los objetivos de una empresa a través de la toma diaria de decisiones que impactará en el crecimiento económico de la misma (Aguilar-Bustamante & Correa-Chica, 2017; Buitrago Acuña et al., 2017; Canto et al., 2013; Fierro et al., 2017; Fong-Silva et al., 2019; Galarza Torres et al., 2017; Rozo-Sánchez et al., 2019).

La toma de decisiones es un proceso clave, la evitación de incertidumbre resulta comprensible, pero este tipo de problemas no ofrece muchas veces la cantidad suficiente de datos para obtener certezas (Riquelme-Castañeda et al., 2020). No obstante, pueden ocurrir casos donde la situación se no sea la

deseada, es entonces que los líderes capacitados deben reconocer su falla e implementar las acciones pertinentes para corregirla (Alvaro et al., 2018).

La complejidad y rapidez con la que suceden los cambios hace necesario que la responsabilidad de toma de decisiones ya no recaiga en un solo líder, sino más bien se comparta el liderazgo en el equipo (Vega Raymondi & Villanueva Vega, 2020). Quienes desde la gerencia son los encargados de llevar toda la responsabilidad de lograr los objetivos propuestos para toda la organización (Carpenter, 2002; Ma & Seidl, 2018; Tihanyi et al., 2000).

Los procesos de complejos que acompañan a las organizaciones, tanto el líder como el gerente deben ser consciente que las decisiones inciden en el crecimiento económico a través de la integración de estrategias, recursos tecnológico, capacitación a los trabajadores, reajustando las políticas y mantener estándares éticos teniendo en cuenta la identidad corporativa (Buitrago Acuña et al., 2017; Fong-Silva et al., 2019; Rozo-Sánchez et al., 2019).

Para Strain et al. (1998), los líderes tienen ese reconocimiento de saberlo todo, y es gracias a que comprenden la situación y el propósito de las operaciones de la organización, siendo posible gracias a los sistemas de información de la gerencia, debido a que es la herramienta de que dispone una organización para recaudar, almacenar, sintetizar y presentar la información veraz y pertinente para la toma de decisiones (David, 2003, citado en González et al. 2019)

Sin embargo, hay factores que influyen en la toma de decisiones, para Rodríguez-Ponce (2007) los estilos de liderazgo, sesgos cognitivos, el clima social y los resultados de la organización, recursos tecnológicos, responsabilidad social, la importancia de la decisión, la relevancia del compromiso, la probabilidad de éxito de la decisión, la experiencia del líder y del grupo, las edades, el nivel socioeconómico, el apoyo del grupo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo (Vroom, 2000, citado por Rodríguez-Ponce, 2007).

Un líder debe ser consciente de la situación antes de tomar una decisión. Como se mencionó anteriormente, hay muchos factores que inciden en la toma de decisiones de liderazgo en las organizaciones.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES.

Este escrito analiza la relación entre la toma de decisiones y liderazgo organizacional a su vez demostrando su impacto en aspecto como el desarrollo de nuevas ideas y el desempeño organizacional, funcionando como uno de los principales elementos para afrontar las problemáticas a las cuales se enfrentan las organizaciones.

De acuerdo con la literatura consultada, la toma de decisiones y el liderazgo constituyen uno de los conceptos más relevantes, desafiantes y continuos para las organizaciones en el sentido que, aquellos que toman las decisiones requieren las cualidades de un líder para que estas cumplan su propósito. Es así como, el liderazgo fomenta la efectividad de la toma de decisiones debido a que es un medio para lograr los cambios requeridos por dinamismo del mercado.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.

Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>

Alcañiz, C. M. (2016). Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 54, 1–14. <http://www.ieee.es/contenido/noticias/2016/05/DIEEE054-2016.html>

Alvaro, G., Antonio, H., & Gil, P. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 242–252. https://www.researchgate.net/profile/Henry-Pacheco-Gil/publication/328149255_Del_Cantico_de_las_Criaturas_a_Primavera_Silenciosa_y_mas_alla/links/5bbba1614585159e8d8c47fb/Del-Cantico-de-las-Criaturas-a-Primavera-Silenciosa-y-mas-alla.pdf#page=242

Amaya Amaya, J. (2010). *Sistemas de información gerenciales: Hardware, software, redes, Internet, diseño* (ECOEDICIONES (ed.)).

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)

Botero Pinzón, L. D. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresaria. *El Liderazgo En La Gestión Administrativa Como Impulsor de La Estrategia Para La Competitividad Internacional Empresaria*, 25(38), 271–276. <https://doi.org/rces.v25n38.a1>

Bradley, O. (2012). Liderazgo. *Military Review*, 49–54.

Buitrago Acuña, R., Hernández Rivas, M., & Hernández Malpica, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 9(1), 97–111. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2727/2919>

Canto, T. C., Echeverría, R. E., & Ortega, C. A. (2013). Hacia la apropiación de modelos organizacionales de liderazgo: comprensión y aprendizaje colectivo. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 3(6), 63–69. <http://redi.uady.mx:8080/bitstream/handle/123456789/2689/52-1-98-1-10-20170921.pdf?sequence=1>

Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(3), 275–284. <https://doi.org/10.1002/smj.226>

Castro Martin, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva* [Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/11746>

Charan, R. (2018). *Six Personality Traits of a Leader*. Military.Com. <https://www.military.com/veteran-jobs/career-advice/on-the-job/6-traits-for-improved-leadership-skills.html>

Chiavenato, I. (1994). *Administración de los recursos humanos*. McGraw-Hill.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3.^a ed). Thomson.

Del Rio Sánchez, O. (2011). El proceso de investigación : etapas y planificación de la investigación. *La Investigación En Comunicación. Métodos y Técnicas En La Era Digital*, 67–93.

Fierro, I., Alejandro Lindao, M. F., Alejandro Lindao, C. A., & Ramos Holguín, J. N. (2017). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 2017_02, 1–23. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/02/influencia.html>

Fong-Silva, W., Taron-Dunoyer, A., & Zabaleta-Mesino, R. (2019). Nuevo liderazgo organizacional para fortalecer instituciones universitarias débilmente acopladas según Weick. *IPSA Scientia, Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(1), 60–70. <https://doi.org/10.25214/27114406.938>

Fuerza Aérea Colombiana. (2015). *Guía del Comandante (MACOM)* (p. 86). República de Colombia. https://www.fac.mil.co/sites/default/files/guia_del_comandante_macom_fac-0.3.1-e_primera_edicion_0.pdf

Galarza Torres, S., García Aguilar, J., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista Cooperativismo y Desarrollo (COODES)*, 5(1), 19–31.

Glanz, J. (2002). *Finding Your Leadership Style: A Guide for Educators* (ASCD (ed.)). Alexandria, VA. <http://www.ascd.org/publications/books/102115.aspx>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de La Investigación y El Conocimiento*, 4(3), 163–173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Hamad, H. B. (2015). Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders are More Charismatic and Transformational? *International Journal on Leadership*, 3(1). <https://doi.org/10.21863/ijl/2015.3.1.001>

Her Majesty the Queen in Right of Canada. (2005). *Leadership in the canadian forces: Conceptual foundation*. Gobierno de Canada. http://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-2-2005-eng.pdf

Horn, B., & Walker, R. W. (2008). *The military leadership handbook* (Dundurn Press (ed.); eds).

Huntington, S. P. (1995). I. Reforming Civil-Military Relations. *Journal of Democracy*, 6(4), 9–17. <https://www.journalofdemocracy.org/articles/armed-forces-and-democracy-reforming-civil-military-relations/>

Jason, M. P. (2009). Reevaluando el liderazgo del Ejército en el siglo XXI. *Military Review*, 33–41.

Lazzati, S. (2013). *Toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones*. Ediciones Granica.

Luecke, R., & Hall, B. J. (2006). *Performance management. Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees* (Harvard Business Press (ed.)).

Ma, S., & Seidl, D. (2018). New CEOs and their collaborators: Divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal*, 39(3), 606–638. <https://doi.org/10.1002/smj.2721>

Ramírez-Fernández, R., Machado-Licona, J., & Fernández-Ramírez, O. E. (2019). Calidad en la educación universitaria, desde el programa de ingeniería de sistemas: una visión cualitativa de la educación superior. *Revista científica anfibios*, 2(2), 41-50.

Ravelo Pérez, T. (2015). *La toma de decisiones como competencia del liderazgo de los futuros profesionales* [Universidad de La Laguna]. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1466/La+toma+de+decisiones+como+competencia+del+liderazgo+de+los+futuros+profesionales..pdf?sequence=1>

Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de Liderazgo, Toma de Decisiones Estratégicas y Eficacia: Un Estudio Empírico en Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Interciencia*, 32(8), 522–368. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0378-18442007000800007&script=sci_arttext

Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 62–68. <https://doi.org/10.15649/2346030X.543>

Sanabria, G., & Núñez, F. (2017). La probabilidad como elemento orientador de la toma de decisiones. *Revista Digital Matemática Educación e Internet*, 17(2), 1–13. <http://tecdigital.tec.ac.cr/revistamatematica/index.html>

Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Solano-Brenes, A. I. (2013). Toma de decisiones gerenciales. *Revista Tecnología En Marcha*, 16(3 SE-Artículo científico), pág. 44-51. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467

Strain, M., Dennison, W. F., Ouston, J., & Hall, V. (1998). *Policy, Leadership and Professional Knowledge in Education*. Sage Publications (CA). <https://books.google.co.in/books?id=ROm59utyNt4C>

Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157–1177. <https://doi.org/10.1177/014920630002600605>

Universidad de León. (2014). *Toma de decisiones y solución de problemas* (p. 28). <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>

Vega Raymondi, V. L., & Villanueva Vega, L. K. (2020). *Liderazgo compartido en la toma de decisiones en la empresa corporativa* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653759/Vega_RV.pdf?sequence=3&isAllowed=y