



AMEC
EDICIONES

EL CONOCIMIENTO EMOCIONAL COMO RECURSO VALIOSO Y SUS RIESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS




AUTORES

- **Dr. Vicente Giner-Crespo**

Universidad Internacional de La Rioja

- **Dr. José Ramón Sarmiento-Guede**

Universidad Rey Juan Carlos



Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas de las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento incluidos la reprografía y el tratamiento informático para su uso comercial.

El conocimiento emocional como recurso valioso y sus riesgos en la toma de decisiones de los directivos

Colección Textos para la Innovación Docente nº 48

© Vicente Giner Crespo y José Ramón Sarmiento Guede

© 2023 AMEC Ediciones C/ Emma Penella 6. 28055. Madrid. España.

ISBN: 978-84-17584-72-6

INDICE

- Tipos de conocimiento para la toma de decisiones.....4
- La mente y sus dos sistemas en la toma de decisiones....6
- Los directivos y la influencia emocional en la toma de decisiones.....8
- Objetivos de la investigación.....10
- Metodología.....12
- Resultados.....14
- Conclusiones.....16

TIPOS DE CONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES



**CONOCIMIENTO
EXPLÍCITO**
Información & datos

**CONOCIMIENTO
TÁCITO**
Experiencia

LA MENTE Y SUS DOS SISTEMAS EN LA TOMA DE DECISIONES



CEREBRO EMOCIONAL

CEREBRO RACIONAL

LOS DIRECTIVOS Y LA INFLUENCIA EMOCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

EL ALGORITMO EMOCIONAL



**CONOCIMIENTO
EXPLÍCITO**
Información &
datos

**Sobre abundancia
“parálisis por
análisis”**

CEREBRO RACIONAL
/ racionalidad limitada

Interpretación

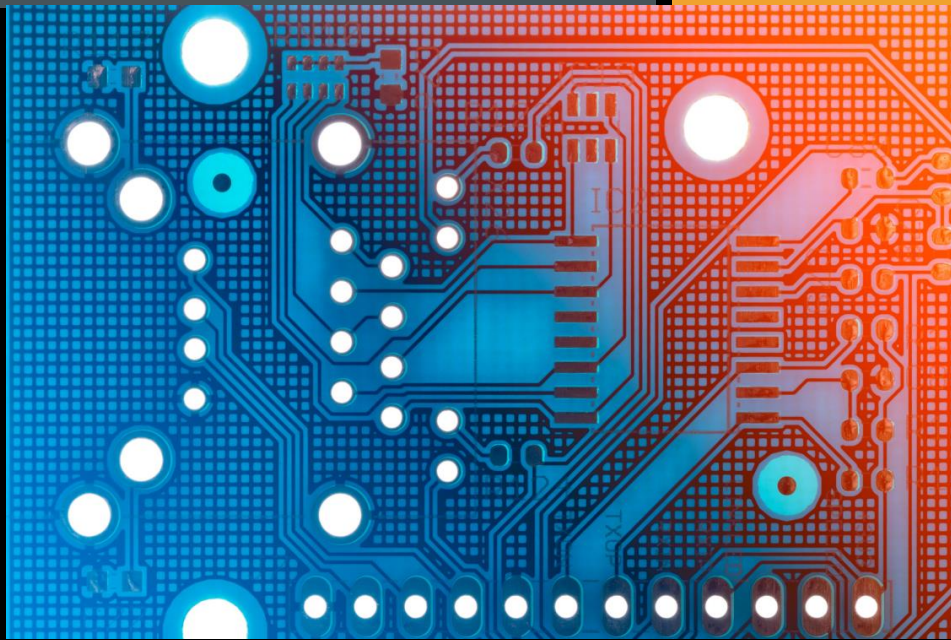
**Knowledge
based view**

**Toma de
decisiones**

**CONOCIMIENTO
TÁCITO**
Experiencia /
Intuición

**Simplificar
“subjetividad”**

**CEREBRO
EMOCIONAL / sesgos
cognitivos**



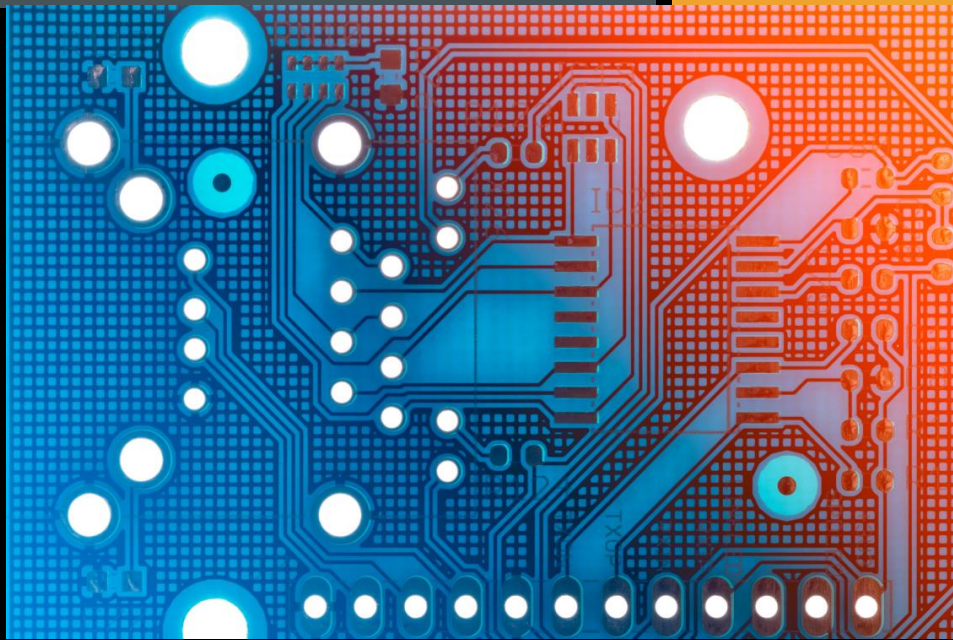
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo principal:

- - La toma de conciencia por parte de los directivos de la subjetividad a la que está sometido todo proceso interpretativo de información y datos necesarios para la comunicación y la toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- - Análisis de la literatura sobre los tipos de conocimiento para la toma de decisiones.
- - Análisis de la literatura sobre los sesgos cognitivos que afectan a la interpretación de la información y a los datos necesarios para la toma de decisiones.



METODOLOGÍA

La metodología empleada en el presente trabajo se ha estructurado en tres partes:

- Se ha utilizado la revisión sistemática de la literatura conducente a obtener una base fundamentada sobre el conocimiento con que los directivos toman decisiones.
 - Metodología de la Revisión Sistemática de la Literatura, como se conoce en inglés, *Systematic Literature Review*.
 - Las bases de datos electrónicas seleccionadas para realizar la Revisión Sistemática de la Literatura fueron Web of Science (WOS) y Scopus.
- Se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad a un total de veintidós directivos del ámbito de la empresa. La encuesta estaba limitada a un total de diez preguntas que fueron divididas en tres bloques; cuatro relacionadas con la frecuencia; tres, con hechos del futuro, y tres, a la probabilidad. Todas ellas se consideran representativas de contextos de comunicación empresarial a partir de los cuales se pueden tomar decisiones. Para analizar las respuestas, se utilizó la herramienta Excel.
- Se aplicó la técnica de reuniones de grupo a través de videoconferencia. La reunión tuvo una duración de una hora y se dividió en dos sesiones:
 - Una primera en la que el moderador enseñó a todos los directivos los resultados de la encuesta y mostraron sorpresa y cierto desconcierto.
 - Una segunda en la que el moderador les preguntó el porqué de estas respuestas tan heterogéneas y a continuación les explicó los motivos. Igualmente, les interrogó sobre cómo podían mejorar o evitar estas situaciones para una toma de decisiones más objetiva.

RESULTADOS



FRECUENCIA**Si algo sucede la mayoría de las veces, sucede un:**

25% de las veces	1
50% de las veces	4
75% de las veces	16
100% de las veces	1

FRECUENCIA**Si algo sucede a veces, sucede un:**

25% de las veces	17
50% de las veces	3
75% de las veces	1
100% de las veces	1

FRECUENCIA**Si algo sucede frecuentemente, sucede un:**

25% de las veces	1
50% de las veces	10
75% de las veces	9
100% de las veces	2

FRECUENCIA**Si algo sucede habitualmente, sucede un:**

25% de las veces	1
50% de las veces	5
75% de las veces	14
100% de las veces	2

HECHO DE FUTURO**Si usted dice a alguien que se ocupe de algo inmediatamente, usted se ocuparía de ello dentro de:**

5 minutos	15
30 minutos	6
1 hora	1
2 horas	0

HECHO DE FUTURO**Si usted dice a alguien que se ocupe de algo muy pronto, usted se ocuparía de ello dentro de:**

15 minutos	4
1 hora	9
Cuando pueda	8
Algún día	1

HECHO DE FUTURO**Si usted dice a alguien que ahora está un poco atareado, pero que se ocupará de algo tan pronto como pueda, usted se ocuparía de ello dentro de:**

En el mismo día	10
Al día siguiente	1
A lo largo de la semana	2
Depende	9

PROBABILIDAD**Si usted dice que algo probablemente estará correcto, las posibilidades de que esté correcto son:**

Del 25%	0
Del 50%	2
Del 75%	14
Del 100%	7

PROBABILIDAD**Si usted dice que algo estará casi definitivamente correcto, las posibilidades de que esté correcto son:**

Del 25%	1
Del 50%	0
Del 75%	10
Del 100%	11

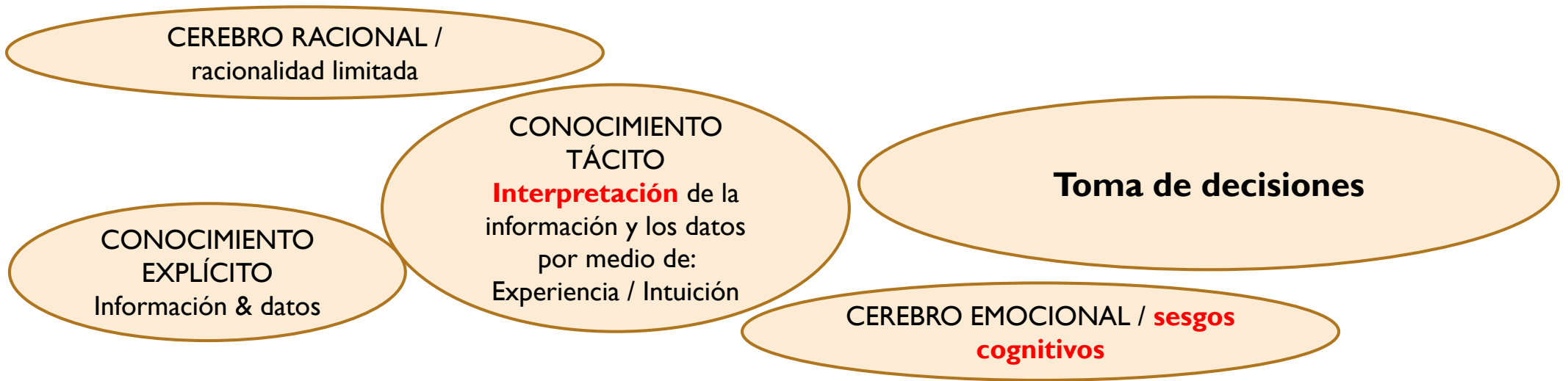
PROBABILIDAD**¿A qué hora entiendes que se aproxima más cuando te dicen que eran las 10 y pico?**

Las 10	16
Las 11	2
Cualquiera de las dos	3
Ninguna de las dos	1



CONCLUSIONES

La investigación realizada a veintidós directivos de dos empresas pertenecientes a un grupo líder de su sector en España muestra que, ante las preguntas formuladas con relación a diferentes contextos de información y comunicación habitual en el entorno empresarial, se producen diferentes respuestas, fruto de las diferentes interpretaciones realizadas. Esto se debe al mayor peso que tiene el conocimiento tácito respecto del explícito.



A menudo, los directivos asumen como inamovibles sus propias **interpretaciones** al considerar que son fruto de un análisis meditado y racional; sin embargo, la literatura y los resultados de la encuesta muestran que esto no es así.

Como se muestra en el gráfico, la influencia del cerebro racional es mayor sobre el conocimiento explícito mientras que, el cerebro emocional tiene un mayor peso en el conocimiento tácito. El cerebro racional es más analítico y por tanto medita más las posibles decisiones antes de tomarlas. Esta circunstancia está llevando en ocasiones debido al exceso actual de información y datos a lo que se ha llamado <parálisis por exceso de análisis>. Por otro lado, la premura con la que hoy día los directivos tienen que tomar muchas de sus decisiones provoca que se apoyen más en su <experiencia/intuición> renunciando a un análisis más riguroso de la información y realizando una interpretación más sesgada.

Lograr, por tanto, que los directivos puedan confrontar sus diferentes **interpretaciones** con otros directivos o incluso con su propio equipo ayudaría a la **toma de conciencia** por parte de estos de la influencia que los sesgos cognitivos ejercen sobre el conocimiento tácito, y por tanto a replantearse algunas de sus interpretaciones para lograr tomar decisiones más objetivas.





- **Dr. Vicente Giner Crespo**
 - **vicente.giner@unir.net**
- **Dr. Jose Ramon Sarmiento Guede**
 - **joseramon.sarmiento@urjc.es**