

Estudio de individuos y sus percepciones, el impacto de la elección ante disyuntivas

Resumen

En este artículo se detallará de manera puntual y especificados temas de interés, que pueden ser enfocados a nivel personal, grupo u organización. Se abordarán los antecedentes respecto a los mismos así como el desarrollo, se conocerá también la clasificación de los psicólogos, las características del saber científico.

Podrá conocer las cuatro grandes corrientes modernas de la psicología, como son el psicoanálisis, el conductismo, la psicología humanística y la psicología cognoscitiva; así como los exponentes más relevantes de cada una de ellas.

En la psicología hay diferentes métodos, los cuales serán abordados y detallados en el presente artículo. También podrá conocer los campos de aplicación de la psicología así como su participación en cada uno de ellos.

La segunda parte importante de este artículo es la toma de decisiones, conociendo su definición, las premisas sobre decisiones, reflexiones que debemos tener en cuenta, de igual manera los aspectos que dificulta la toma de decisiones. Qué herramientas permiten hacer la elección idónea en una toma de decisiones. Conociendo de manera puntual los pasos para las tomas de decisiones.

Como parte integral de este artículo, se conocerá el rol que juega la toma de decisiones en la organización, conociendo el proceso consolidado de una toma de decisión; complementado por un esquema que ejemplifica el proceso de ocho pasos para una toma de decisión en la organización. Así como otros datos que son importantes están involucrados en la toma de decisiones en una organización.

Palabras claves

Psicología, toma de decisiones, proceso de toma de decisiones, ambientes de decisión

Introducción

Son la psicología y la toma de decisiones temas de suma importancia e interés, tanto a nivel personal como a nivel de organización, ya que día a día nos vemos implicados en diversos sucesos, los cuales requieren que elijamos una manera de conducirnos, en algunas ocasiones son diversas las alternativas, en otras solamente hay dos opciones.

La psicología es esa parte donde se puede hacer un estudio de la forma de ser de una persona, cuál es su reacción ante distintas circunstancias, de ahí se puede realizar un perfil psicológico. Éste perfil permite conocer a una persona y se aplica en el ámbito de las

organizaciones, nos permite conocer cómo se va a comportar el miembro al cual se está contemplando para ocupar una vacante.

La toma de decisiones es un proceso que se da día a día, ya que estamos expuestos a situaciones donde se requiere tomar una decisión, en otras palabras a ser una elección respecto a una gama de alternativas.

Antecedentes

Desde su nacimiento la psicología tuvo preocupación por explicar los procesos internos (memoria, percepción, atención, reconocimiento, conciencia, inteligencia, etc.) que tienen que ver con el conocimiento, esto es desde que surge la psicología una de sus vertientes era cognitiva. (Alvarez Diaz de Leon, Molina Aviles, Monroy Nasr, & Bernal Alvarez, 2013)

A un nivel básico, la psicología es una rama del conocimiento. Pero esta explicación es demasiado superficial. El interés fundamental de esta disciplina es la gente, individualmente o en grupo. La psicología se puede definir como el estudio científico del comportamiento y los procesos mentales del ser humano. Esta ciencia busca explicar lo que hacemos, por qué lo hacemos y cómo lo hacemos. (Cash, 2011)

Uno de los aspectos más apasionantes de la psicología es que estudia un tema con el que todos tenemos contacto: las personas. Es muy difícil decir lo mismo de la química o de la astronomía.

Quizá por ello la importancia y relevancia de la psicología, destacando su inmersión en diversos ámbitos y accesible a muchos, por ello es conveniente hacer un estudio de lo que implica.

Otro aspecto importante que está implicado es la toma de decisiones, y qué papel juega junto con la psicología, es por ello que conviene hacer un análisis, debido a que la toma de decisiones tiene sus orígenes desde tiempos remotos

Desarrollo

Las metateorías como marco organizativo (Cash, 2011)

Cuando un psicólogo desea investigar una conducta o un proceso mental que ha despertado su interés, por lo regular empieza a trabajar con base en alguna de las siguientes teorías:

- ❖ **Biológica:** Se centra en los fundamentos biológicos del comportamiento y en los efectos de la evolución y la genética. Su premisa es que la fisiología y la anatomía permiten explicar la conducta y los procesos mentales.
- ❖ **Psicoanalítica:** Enfatiza la relación que hay entre los procesos mentales inconscientes y el desarrollo durante los primeros años de vida, por una parte, y los impulsos inmaduros y las exigencias de la realidad en que vivimos.
- ❖ **Conductista:** Se centra en la influencia de las experiencias previas de aprendizaje en la conducta. Los conductistas desestiman los procesos mentales por considerarlos prácticamente imposibles de observar y de cuantificar con objetividad.
- ❖ **Cognitiva:** Se centra en el procesamiento mental de la información, incluyendo funciones como el razonamiento, la solución de problemas y la memoria. A los

psicólogos cognitivos les interesan principalmente los esquemas mentales y los pensamientos que guían y generan la conducta.

- ❖ **Humanística y existencial:** Destaca la singularidad de cada individuo, y tanto su capacidad de tomar decisiones como su responsabilidad de hacerlo.
- ❖ **Sociocultural:** Su interés primordial son los factores sociales y culturales que influyen en nuestro comportamiento.
- ❖ **Feminista:** Su interés principal son los derechos políticos, económicos y sociales de la mujer, y la influencia de esas fuerzas en la conducta tanto de los hombres como de las mujeres.
- ❖ **Posmodernista:** Pone en tela de juicio la esencia de la psicología científica, desafiando su aproximación a la verdad y su enfoque en el individuo.

Modelo biopsicosocial

La idea básica de este modelo es que el comportamiento y los procesos mentales son producto de factores biológicos, psicológicos y sociales, y de su interacción. Cualquier explicación de la conducta y los procesos mentales que no tome en consideración estos tres factores es incompleta. (Cash, 2011)

Clasificación de los psicólogos

En su obra (Cash, 2011) describe que hay tres clases principales de psicólogos:

- **Experimentales:** Pasan la mayor parte del tiempo investigando y por lo general trabajan en instituciones académicas. Aunque la psicología experimental cubre una gran variedad de temas, los investigadores individuales suelen especializarse en uno.
- **Prácticos:** Aplican las teorías psicológicas y los hallazgos de investigación a problemas y situaciones cotidianos. El campo de trabajo de los psicólogos prácticos es sumamente amplio; por ejemplo, los negocios, el gobierno, la educación y los deportes, entre otros.
- **Clínicos:** Analizan, diagnostican y tratan los problemas psicológicos. Todos los psicólogos profesionales tienen que haber estudiado la Licenciatura de Psicología.

Características del saber científico

El saber científico puede ser considerado desde muy diversas posturas filosóficas y sus clasificaciones responden a muchos factores, tanto internos como externos a cada disciplina. A sí lo manifiestan los autores.

1. El conocimiento científico es fáctico.
2. El conocimiento científico trasciende los hechos.
3. La ciencia es analítica.
4. La investigación científica es especializada.
5. El conocimiento científico es claro y preciso.
6. El conocimiento científico es comunicable.
7. El conocimiento científico es verificable.
8. La investigación científica es metódica.
9. El conocimiento científico es sistemático.

10. El conocimiento científico es general.
11. El conocimiento científico es legal.
12. La ciencia es explicativa.
13. El conocimiento científico es predictivo.
14. La ciencia es abierta.
15. La ciencia es útil.

Las corrientes teóricas modernas de la Psicología

Documentan en su obra (Alvarado Rios, Arriola Rodriguez, Garza de la Huerta, Gonzalez Villa, Gutierrez Barajas, & Miranda Sanchez, 2012) que fue en el siglo XX cuando se definieron los perfiles actuales de la Psicología como ciencia en vías de consolidación. Son cuatro las grandes aproximaciones teóricas reconocibles en la actualidad:

- **El psicoanálisis.**- fue desarrollado por Breuer y por Freud en Viena a finales del siglo XIX al intentar encontrar la cura para la histeria, enfermedad emocional extendida profusamente en la sociedad victoriana entre muchas mujeres.
- **El conductismo.**- Watson es el fundador del llamado behaviorismo o conductismo, que se basaba en una concepción a posteriori del conocimiento, en el empirismo de la tabula rasa de John Locke y en una epistemología de la ciencia del francés Augusto Comte llamada positivismo.
- **La Psicología humanística.**- surgió en Estados Unidos después de la segunda guerra mundial la Psicología Humanística, que pretendió reivindicar la condición humana en contra del autoritarismo del psicoanálisis y de la mecanización del ser humano en el "modelo rata" del conductismo. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Carl Rogers y los psicoanalistas heterodoxos Erich Fromm y Victor Frankl.



Imagen 1. Pirámide de las necesidades y motivaciones según Maslow. (Alvarado Rios, Arriola Rodriguez, Garza de la Huerta, Gonzalez Villa, Gutierrez Barajas, & Miranda Sanchez, 2012, pág. 52)

- **La Psicología cognoscitiva.**- Esta manera de abordar la problemática de nuestra disciplina tuvo un auge enorme a finales de los años cincuenta del siglo XX. son Jean Piaget, Lev. S. Vygotsky y Henri Wallon los más representativos.

Los Métodos en la Psicología

Citan en su obra (Alvarado Rios, Arriola Rodriguez, Garza de la Huerta, Gonzalez Villa, Gutierrez Barajas, & Miranda Sanchez, 2012), que de manera similar a las diferentes disciplinas del saber, la Psicología dispone de sistemas estructurados de investigación que le

posibilitan la comprensión y explicación de los diferentes fenómenos incluidos en su cuerpo de conocimientos.

Método Científico. Es un estudio sistemático y controlado que incluye los siguientes principios:

1. Identificación del problema a estudiar.
2. Formulación y verificación de varias hipótesis.
3. Recopilación de datos.
4. Análisis estadístico de los datos y formulación de conclusiones.

Siguiendo cada uno de estos principios se puede predecir y explicar de manera confiable el comportamiento humano; es considerado el método con mayor objetividad y validez.

Método Correlacional. Permite establecer relaciones entre factores separados; cada uno de los factores recibe el nombre de variable, dado que puede variar entre los miembros de un grupo o se puede variar para los fines de un experimento. Las relaciones entre variables se expresan en términos de correlación; las correlaciones muestran la dirección y la magnitud de una relación entre variables, pudiendo ser negativa o positiva. Aunque la correlación permite predecir una variable sobre la base de la otra y sugerir posibles causas para obtener resultados, no permiten establecer conclusiones acerca de causa y efecto.

Método Experimental. Es un procedimiento controlado en el cual un experimentador manipula la variable independiente para determinar su efecto sobre la variable dependiente. Puede realizarse en situación de laboratorio o de campo, o hacer uso de sucesos que ocurren de manera natural; obviamente existe un mayor control en experimentos realizados en laboratorio. Permite establecer relaciones de causa y efecto, así como posibilita la repetición del experimento por parte de otro investigador siguiendo literalmente cada una de las situaciones establecidas.

Método Clínico (Genético). Combinación de preguntas y observaciones individualizadas, desarrolladas por Piaget, para estudiar el desarrollo de los niños. Dispone de flexibilidad para que el investigador haga seguimiento a preguntas interesantes. La capacidad de las percepciones acerca del desarrollo depende de la pericia del investigador; se dificulta también la repetición de un trabajo debido a su enfoque personalizado.

La psicología y sus campos de aplicación.

La Psicología es una de las disciplinas que mayor diversidad presenta en cuanto a sus opciones de desempeño profesional, gozando hoy en día de un gran prestigio y una gran demanda entre las opciones de estudio en las diferentes universidades del país. Podemos encontrar un psicólogo prácticamente en cualquier institución en la que se manejen relaciones sociales y se busque mejorar o desarrollar habilidades en las personas, por lo que podemos señalar que se encuentran en cualquier contexto. (Alvarado Rios, Arriola Rodriguez, Garza de la Huerta, Gonzalez Villa, Gutierrez Barajas, & Miranda Sanchez, 2012)

Clínica

Es el área en la que se ubica más socialmente la labor de un psicólogo. Las funciones que desempeña en este campo se abocan a la prevención, diagnóstico y tratamiento de conflictos emocionales y/o sociales que puede tener un individuo.

Campo Educativo

Es un área en la que el psicólogo ha tenido un mayor crecimiento y reconocimiento de su labor en nuestro país. Su interés principal es la aplicación de principios y técnicas psicológicas para atender problemas y necesidades de tipo educativo.

Campo organizacional

A través de la historia de la Psicología, esta área de trabajo ha recibido diferentes denominaciones y clasificaciones: laboral, del trabajo, de producción y consumo, entre otras.

Experimental

Prácticamente en todas las áreas de inserción de un psicólogo realiza investigaciones específicas, por lo que es necesario realizar una precisión y señalar que este campo refiere al trabajo llevado a cabo utilizando la metodología experimental.

Ambiental

Es una de las áreas de inserción con menos años en la práctica, pero que ha tenido un crecimiento y desarrollo considerable. Los psicólogos que trabajan en este campo se interesan por determinar los efectos que produce el ambiente en el ser humano.

Psicología Social

Independientemente de que cualquier área de la Psicología tiene un impacto en la vida social de las personas, de manera específica esta área se aboca al estudio de los diferentes fenómenos que se presentan dentro de los grupos e instituciones sociales, estableciendo categorías de análisis como las normas, el poder, los roles, las actitudes, la cultura, la identidad, etc.

Psicofisiología

El descubrimiento de la relación estrecha entre el sistema nervioso y la conducta ha permitido el desarrollo y crecimiento de este campo de la Psicología. Área dependiente de la continua investigación, posibilita su permanente renovación, ampliación y enriquecimiento en cuanto a los conocimientos que va produciendo.

Toma de decisiones

La importancia de este tema es muy significativa ya que de manera diaria y en muchas ocasiones de manera continua, estamos tomando decisiones, algunas son elecciones sencillas, en otros casos son difíciles o complejas por lo que implica, además que en otras ocasiones es necesario reflexionar antes de hacer una elección. Debido a ello se llega a la conclusión: Decidir = Elegir

Definición de toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso sistemático para escoger la opción que sea la que nos ofrezca las mayores probabilidades de mejorar la eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones para la creación de valor a todos sus grupos de interés. (Salazar Yamada, 2010)

Premisas sobre decisiones.

Son factores que intervienen en las decisiones, condiciones que cambian el sentido de la elección, por ello es importante su análisis, a continuación un ejemplo sencillo ilustrado por (Salazar Yamada, 2010).

-Puede ser sencillo: "Escoger la ropa que me pondré hoy"

-Pero el asunto se puede complicar:

"¿Y si hoy me llama para salir?"

-Y para colmo:

"Justo lo que me pondría no lo recogí de la lavandería"

Reflexiones importantes en la toma de decisiones

Son consideraciones que están implicadas en la toma de decisiones y que de manera acertada expone (Salazar Yamada, 2010).

- Cuando tomamos una decisión siempre tenemos que elegir entre una serie de cosas que nos interesan.
- Esto implica que para cada elección hay que dejar de lado otras cosas.
- Lo importante es ver las consecuencias de la elección y escoger lo que sea mejor para nosotros.

Aspectos que dificultan la toma de decisiones

Las siguientes sentencias representan situaciones o aspectos que de cierta forma nos hacen más difícil tomar una decisión, es por ello que es bueno tenerlas presentes, estas condiciones son mencionadas por (Salazar Yamada, 2010)

- El conflicto entre lo que debo hacer, lo que quiero hacer y lo que me conviene.
- Hacer las cosas sin pensar
- La ignorancia
- El no saber decir NO
- Las costumbres y hábitos
- La falta de tiempo y el lugar para pensar
- No tener con quien dialogar

Pero estos aspectos no son los únicos ya que hay otras que están englobadas y que a continuación se ejemplifican para su conocimiento.

- **Ideas que influyen:**
 - Divertirse, hacer algo emocionante
 - Querer ser independiente
 - Querer demostrar lo bueno que es uno en algo en particular
- **Estados de ánimo:**
 - Estar muy entusiasmado
 - Sentir medio, deprimirse
 - Estar enojado, sentir impotencia
 - Ser impulsivo
 - Pensar que todo es difícil de resolver

- **Las presiones sociales:**
 - Hacer lo que hacen los demás para no estar aislados
 - Mostrar agresividad para obtener respeto
 - Influencias de medios masivos de comunicación

Herramientas para la toma de decisiones

A continuación se detallan cuatro importantes herramientas en la toma de decisiones, las cuales abarcan puntos interesantes, y que permitirán elegir la mejor elección. (Salazar Yamada, 2010)

Ser asertivo: saber preguntar para informarse, intercambiar opiniones, darse tiempo para pensar y respetar a otros.

Autoestima: valorarse a sí mismo, saber reconocer las cosas buenas de uno y las limitaciones; quererlo mejora y no hacerse daño

Reflexión: Considerar lo que queremos pensando en las consecuencias y buscando alternativas para lograr lo que queremos sin hacer daño a otros.

Paciencia: no dejarse llevar por lo primero que se nos ocurra sino darnos el tiempo y lugar para pensar antes de actuar.

Pasos para tomar decisiones

Detenerse.- No ser tan impulsivo porque cuando se hacen las cosas sin pensar algo sale mal.

Puedes adquirir responsabilidades que no se pudieran asumir

Reflexiona.- Observa la realidad y pregunta de qué quieres. Piensen las opciones para lograr lo que quieres y lo que te piden. Si es difícil conciliar, piensen priorizar, piensen los resultados. Busca orientación e infórmate

Elige.- En base a las alternativas, elige la que consideres mejor. Es humano equivocarnos. Pero siempre es bueno pensar porque así es más difícil equivocarse.

Comunica.- Es importante comunicar la decisión de manera selectiva. Ser asertivo es diferente a ser agresivo o pasivo

Ejecuta la decisión.- Es importante defender los puntos de vista personales y tener firmeza en las afirmaciones. Si hay necesidad de variar de opinión, hacerlo; pero si no, sigue siendo firme y haz lo correcto.

La toma de decisiones en la organización

La toma de decisiones abarca a las cuatro funciones administrativas, así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia los que toman las decisiones. (Carmen, 2005)

En su obra (Carmen, 2005) describe que el tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesite información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, “el proceso de transformación de la información en acción”.

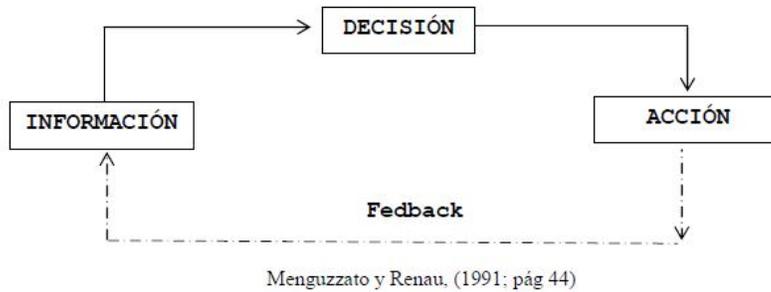


Imagen 2. Ilustra el proceso consolidado de una toma de decisiones. (Carmen, 2005, pág. 1)

El Feedback es también conocido en Latinoamérica como el proceso de retroalimentación, y es una característica de los sistemas cibernéticos.

Etapas en el proceso de toma de decisiones

En su obra (Carmen, 2005) nos describe: La figura siguiente nos muestra el proceso de toma de decisiones como una serie de ocho pasos que comienza con la identificación del problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una empresa, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales.



Robbins, S.P. (1994; pág 157)

Figura 1 Proceso de 8 pasos para la toma de decisiones (Carmen, 2005)

Tipos de decisiones

Todas las decisiones no son iguales ni producen las mismas consecuencias, ni tampoco su adopción es de idéntica relevancia, es por ello que existen distintos tipos de decisiones. Existen varias propuestas para su clasificación destacaremos las más representativas. (Carmen, 2005)

Tipología por niveles

Esta clasificación está conectada con el concepto de estructura organizativa y la idea de jerarquía que se deriva de la misma. Las decisiones se clasifican en función de la posición

jerárquica o nivel administrativo ocupado por el decisor. Desde este planteamiento distinguiremos:

- **Decisiones estratégicas (o de planificación).** Son decisiones adoptadas por decisores situados en el ápice de la pirámide jerárquica o altos directivos.
- **Decisiones tácticas o de pilotaje.** Son decisiones tomadas por directivos intermedios.
- **Decisiones operativas.** Adoptadas por ejecutivos que se sitúan en el nivel más inferior.

Tipología por métodos

Esta clasificación se debe a Simón (1977) quien realiza una clasificación basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Así distingue una serie continua de decisiones en cuyos extremos están las decisiones programadas y no programadas. (Carmen, 2005)

Ambientes de decisión

Algo que parece interesante y que a la mejor muchos damos por hecho es el aspecto de los ambientes que se encuentran implicados en el momento de la toma de decisiones, y (Carmen, 2005), hace una interesante mención respecto a este tema, la cual se cita a continuación.

Starr considera que una situación de decisión está formada por cinco elementos básicos:

Estrategias. Cursos de acción o planes condicionales compuestos por variables controlables.

Estados de la naturaleza. En general, los estados de la naturaleza son los sucesos de los que depende la decisión y en los que no puede influir apenas el decisor.

Desenlaces o resultados. Son aquellos que tienen lugar al emplear una estrategia específica, dado un estado concreto de la naturaleza.

Predicciones de probabilidad de que se produzca cada uno de los estados de la naturaleza.

Criterio de decisión, que muestra el modo de utilizar la información anterior para seleccionar el plan a seguir.

El nivel de información determina el tipo de ambiente de la decisión. Según Perez Gorostegui los ambientes de decisión son los siguientes:

1. **Certeza:** El ambiente de certeza es aquél en el que el decisor conoce con absoluta seguridad los estados de la naturaleza que van a presentarse.
2. **Riesgo:** Es aquél en el que el decisor sabe qué estados de la naturaleza se pueden presentar y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de presentarse.
3. **Incertidumbre estructurada:** Es aquél en el que se conocen los estados de la naturaleza, pero no la probabilidad de cada uno de ellos.
4. **Incertidumbre no estructurada:** Aquél en el que ni siquiera se conocen los posibles estados de la naturaleza.

Conclusiones

Toda la información relacionada a estos dos temas expuestos en este artículo, nos permite conocer la importancia, el interés y su relevancia en nuestra vida cotidiana, sea a nivel personal o laboral. Al no conocer mucha información al respecto, se tiende a tener un juicio incorrecto ya que deducimos que son cosas simples, pero no es así, porque son muchos los factores que están involucrados, desde cuestión individual como lo es la personalidad, sentimientos, pensamientos entre otros; de una manera similar es a nivel colectivo. Si se trata de una organización influye la cultura organizacional. Conocer toda esta información permite tomar mejores elecciones.

Escrito por: Mauricio Arenas Cruz

Licenciado en Informática, Estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba

Bibliografía

Alvarado Rios, T., Arriola Rodriguez, A., Garza de la Huerta, E. M., Gonzalez Villa, M. A., Gutierrez Barajas, F. d., & Miranda Sanchez, A. (2012). *Introducción a la Psicología*. Mexico D.F.: UNAM.

Alvarez Diaz de Leon, G., Molina Aviles, J., Monroy Nasr, Z., & Bernal Alvarez, Y. (2013). *Historia de la Psicología*. Mexico D.F.: UNAM.

Carmen, R. J. (25 de Octubre de 2005). *La toma de decisiones en la empresa*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de Universidad de Jaen: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>

Cash, A. (2011). *Psicología para dummies*. Barcelona: Grupo planeta.

Choliz Montañes, M. (2005). *Psicología de la emoción: El proceso emocional*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de Universidad de Valencia: <http://www.uv.es/choliz/Proceso%20emocional.pdf>

Choliz Montañes, M. (2004). *Psicología de los motivos sociales*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de Universidad de Valencia: <http://www.uv.es/choliz/Motivos%20sociales.pdf>

García Higuera, J. A. (28 de Septiembre de 2014). *La toma de decisiones*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Psicoterapeutas.com: <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>

García Higuera, J. A. (2013). *Patología en la toma de decisiones*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Psicoterapeutas.com: <http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/patologiatomadecisiones.htm>

Gessen, V., & M. de Gessen, M. (2003). *Toma de decisiones*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Psicología para todos: <http://www.psicologiaparatodos.com/psicologianuevo/post.asp?TID=1560&PN=6>

Loy Madera, I., Carnero Sierra, S., Acebes Andreu, F., Solar Peña, P., Alvarez Bernardo, I., & Moris Fernandez, J. (2009). La toma de decisiones como proceso psicologico general: la supuesta excepcion de la psicologia experimental del condicionamiento. *Historia de la Psicologia*, 195-206.

Salazar Yamada, M. E. (2010). *Toma de decisiones*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de Ministerio de Salud - Peru: http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/VIII_Teleconf/TOMA_DECISIONES.pdf