



Departamento de Ciencias Sociales
Trabajo de Licenciatura en Comunicación

Cómo decidimos

Autor

Silvina Vera

Legajo 20.227

Mentor

Eugenia Mitchelstein

Buenos Aires, Junio 2018

Índice de contenido

Introducción.....	3
Enfoque en la teoría de la toma de decisiones.....	4-8
Análisis del comportamiento racional del agente económico (marco de acción racional)....	8-11
Racionalidad limitada.....	11-12
Factores cognitivos que limitan la racionalidad.....	12
Factores no cognitivos que limitan la racionalidad.....	13
El mercado en la teoría de la racionalidad limitada.....	13-14
Ajuste y anclaje.....	14-15
La racionalización en la teoría y en la práctica.....	15-17
El efecto marco.....	17-18
Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones	18-19
La teoría de la decisión bajo riesgo.....	20-22
Problemática.....	22-23
Pregunta de investigación.....	23
Hipótesis.....	23
Objetivo.....	23-24
Método.....	24-25
Hallazgos.....	25-29
Conclusión.....	29-31
Bibliografía.....	32-34

Introducción

La llamada *teoría de la decisión* ha influido enormemente en distintas ramas del saber, como la filosofía, la sociología, la política y la economía (Aguilar, 2004, p. 139). Esta propuesta teórica se define como un conjunto de “procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la elección de un curso de acción que ayude a resolver algún problema” (Morales Tirado, 2010, p. 2).

Su paradigma canónico se compone de “un individuo que ha de tomar una decisión cualquiera y de quien se dan por supuestas sus preferencias” (Aguilar, 2004, p. 139). La persona tiene ante sí un haz de opciones posibles o *conjunto factible*, y la elección de una determinada alternativa conlleva, a su vez, determinadas consecuencias. El individuo conoce parte de dichas consecuencias y realiza su elección de acuerdo con las que más le convenga.

Una de las premisas fundamentales de la teoría de la decisión es que “entre más información se posea, mayores posibilidades de tomar una buena decisión” (Morales Tirado, 2010, p. 8). No obstante, el individuo tiene acceso a distintas cantidades de información en cada momento, ya que “la habilidad para percibir, buscar y manejar la información es limitada por naturaleza” (p. 8). En efecto, según Simon, el ser humano posee un “aparato cognitivo limitado”, que no le permite detectar la alternativa o elección que acarree el máximo beneficio posible para sí mismo.

Es por causa de este condicionamiento que también varía el grado de conocimiento que el sujeto puede tener con respecto a las consecuencias de sus acciones. Si conoce con total seguridad el resultado que tendrá su decisión, está ante una situación de certidumbre; en cambio, si desconoce o no conoce del todo el alcance de su decisión, tiene ante sí una situación de incertidumbre e incluso de riesgo (Aguilar, 2004, p. 141).

De este modo, en el presente trabajo se analizará la forma en la cual se toman las decisiones desde una perspectiva teórica a través de un análisis de bibliografía sobre tema de estudio y

por medio de un análisis cualitativo producto de entrevistas en profundidad a personas con cargos gerenciales o directivos de PyMES quienes se enfrentan a la toma de decisiones periódicamente.

Enfoques en la teoría de la toma de decisiones

El proceso referido a la toma de decisiones puede considerarse como uno de los desafíos más comunes y –a la vez- más difíciles a los que se enfrenta el ser humano.

La conceptualización de la noción de la toma de decisiones ha generado una gran variedad de desarrollos dentro de la disciplina de la Psicología. Autores como Fremont E. y Kast (1979) argumentan que la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de una determinada organización. En este sentido, el proceso de toma de una decisión otorga los medios necesarios para asumir el control y la lógica de un sistema. Por otro lado, Idalberto Chiavenato (2009) define la toma de decisiones como un proceso de análisis y elección entre diversas alternativas, que sirven como puntapié para determinar la dirección a seguir.

Vidal (2012) argumenta que el tomar una decisión se trata del acto de elegir o seleccionar algo. Siguiendo esta línea de pensamiento, se infiere entonces que se trata de un proceso mental en el que “(...) es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades” (p. 137). De este modo, esta acción encierra una intencionalidad, que implica, al mismo tiempo, una serie de valores.

El proceso de toma de decisiones supone un hábito, una rutina de acciones que se repiten de modo constante y que –por ello- gradualmente van adquiriendo un significado que se aferra al conocimiento de los sujetos, tal como postula Alfred Schütz (1951).

Podemos observar que si la información sobre los resultados de las diferentes opciones es completa – es decir, si el sujeto conoce con absoluta seguridad cuales son los efectos de las decisiones tomadas- el actor se encontrara ante una situación de certidumbre. Por el contrario, si la información que se posee es incompleta –y, por tanto, se desconoce las consecuencias

de las acciones- entonces la situación será de riesgo y/o incertidumbre. La distinción entre “riesgo” e “incertidumbre” fue postulada por Knight en 1921. Según Knight (1921), la situación de riesgo es aquella situación en la que no existe certeza sobre el efecto o resultado futuro de la decisión tomada. No obstante se tienen conocimientos probabilísticos de los distintos resultados alternativos. La situación de incertidumbre, por su parte, se caracterizan por una completa ignorancia tanto predictiva como probabilística de los efectos o resultados de la decisión a tomar.

En la toma de decisiones gerenciales de PyMes donde ocurre un hecho crítico en la mayoría de los casos el decisor se encuentra en una situación de riesgo ya que ni la información es completa ni tampoco tiene tiempo para un análisis de las posibles consecuencias de las alternativas posibles para la toma de decisión. Santiago Oliva menciona:

Respecto al trabajo puedo llegar a tener 250 problemas alrededor de una importación o del desarrollo de un producto o de lo que fuera y....hablo con la diseñadora con la parte que tenga que ver con el producto que lo pueda resolver, con el despachante...no se....con el proveedor de China o de India...pero me parece que es imposible abarcar absolutamente todo. Lo resuelvo preguntando y juntando toda la información posible, es decir, está clarísimo que cuanto más información uno tiene menos posibilidades de equivocarse o más posibilidades de resolver un problema vas a encontrar. Pero creo que es absolutamente imposible tener toda la información. Lo veo pensando en mi negocio y pensando en cualquier otro negocio.

Fernández Álvarez (1992) expresa que la psicología cognitiva propone la necesidad de profundizar en la intimidad del sujeto, en la privacidad de la mente, en los espacios secretos de la subjetividad.

Arce (1989) argumenta que el origen de las investigaciones vinculadas a los procesos de decisión y desde un análisis psicológico puede ubicarse hacia el año 1954, con la aparición de la primera revisión crítica sobre esta cuestión, realizada por Edwards, profesor de la Universidad de Michigan. En ese momento histórico, la teoría de la decisión estaba

íntimamente ligada a la teoría de juegos, los académicos de referencia solían ser economistas y las investigaciones habituales se realizaban en situaciones de elección carentes de riesgo (Arce, 1989). De acuerdo con el mismo autor:

“Términos ahora considerados como clásicos, tales como utilidad, maximización, hombre económico, racionalidad o curvas de indiferencia son recogidos y presentados en el seno de la Psicología, quizás por primera vez, de una forma sistemática y productiva. Asimismo, allí se hace mención todavía “tímida” del concepto de probabilidad subjetiva de amplísima utilización posterior. (...)

Luego, la teoría de la decisión va haciéndose progresivamente más general y subjetiva, adquiriendo así un mayor grado de interés psicológico (...).” (p. 181)

Esparcia Pérez, Noguera Tur, y Pitarch (2011) distinguen cuatro aspectos fundamentales que todo decisor debe poseer: “(...)

El primero se refiere a las habilidades preceptuales del decisor. Estas deben permitirle realizar un adecuado análisis de la situación, ya que el mismo debe servirle de base para plantear diferentes alternativas de mejora. El segundo aspecto se centra en la capacidad de procesamiento de la información. No solo es necesario que el decisor disponga del máximo de información posible, sino que además debe saber hacer un buen uso de ella.

Otro factor a tener en cuenta son las actitudes y valores que tiene el sujeto. Estos determinarán el tipo de decisión que tomara, así como las consecuencias por las que está dispuesto a hacer pasar a las personas implicadas en el proceso. Por último, aunque no menos importante, se debe mencionar la personalidad del decisor. Este aspecto viene heredado de la tradición teórica de los rasgos. Pese a que no llegó a encontrarse una serie de rasgos que fueran comunes a los diferentes miembros como parte de su personalidad, no cabe duda que ésta afectará al tipo de decisiones que se consideren, si como el modo de llevarlas a cabo”. (p. 185)

En cuanto a la respuesta, puede presentar una enorme diversidad de opciones, y por la imposibilidad de generalizar los resultados. Puede afirmarse que la más utilizada –que deriva

de las investigaciones del matemático francés Allais (1952)- es la de verbalizar las preferencias entre distintas opciones.

Martínez Clares (2008) defiende que la toma de decisiones supone un proceso mental, que encierra una determinada cantidad de pasos, los cuales sintetiza de la siguiente forma:

Identificación del problema: resulta menester buscar alternativas cuando reencuentra ante un problema. En este primer paso es imprescindible preguntar, ¿Qué hay que decidir?

Análisis del problema: en este punto se deben determinadas las causas y consecuencias del problema, así como también recabar la mayor cantidad posible de información sobre el mismo. Aquí hay que preguntarse, ¿Cuáles son las opciones posibles?

Evaluación o estudio de opciones alternativas: el foco en este momento radica en la identificación de las posibles soluciones del problema, y sus posibles consecuencias. La pregunta aquí es, ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?

Selección de la mejor opción: una vez que se ha realizado el análisis correspondiente sobre las alternativas posibles, es necesario escoger la que se considere más adecuada. Es aquí donde –precisamente- la decisión en si misma queda implicada. En esta ocasión, el sujeto debe preguntarse, ¿Cuál es la mejor opción?

Poner en práctica las medidas tomadas: una vez que la decisión ha sido tomada, debe ser llevada a la práctica y observar detenidamente su evolución. Aquí hay lugar para la reflexión, ¿es correcta la decisión?

Evaluación del resultado: en la última fase se debe considerar si el inconveniente ha sido resuelto conforme a lo previsto, examinando los resultados en orden de modificar o replantear el proceso en todos los aspectos necesarios, con el objeto de obtener el resultado deseado. En este paso se debe preguntar, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados?

Respecto a los pasos para realizar un análisis tal como propone Martínez Clares (2008) descrito previamente, los entrevistados no establecieron un orden mental consciente con la que se guían en su toma de decisión. Si bien inconscientemente se basan en sus experiencias pasadas (lo que muchos nombran con nombre de “instinto”), en la mayoría de los casos presentan un análisis basados en la identificación del problema y las alternativas disponibles en ese momento sin tener en cuenta el análisis del problema, la evaluación en profundidad de las alternativas y la evaluación del resultado. Como menciona Martín Cornejo:

Yo no creo que tenga un proceso propio (de toma de decisiones) pero entiendo que se vincula más con la personalidad de cada uno. Yo creo que al ser una persona más paciente, un poco más analítica, trabajo diferente la toma de decisión que por ahí mi socio que es mucho más emocional toma las decisiones más de lo que siente en el momento.

Rueda Armengol y Peris Ortiz (2013) señalan que el proceso de decisión es un proceso mental de racionalidad limitada. Para que dicho proceso de decisión sea racional es imprescindible que dos condiciones se desarrollen: en primer lugar, que se disponga de información perfecta –esto supone que se cuente con la información relevante, en todo momento y en las mismas condiciones que la competencia-, y –en segundo lugar- se requiere de racionalidad ilimitada, que permita al sujeto una correcta valoración de todas las alternativas, y la elección de la más adecuada.

Análisis del comportamiento racional del agente económico (marco de acción racional)

Uno de los principales puntos de acuerdo entre la economía y la psicología –el cual de alguna manera estimuló la investigación interdisciplinaria- fue el debate acerca del rol que juega el modelo clásico del agente racional a la hora de determinar los comportamientos económicos. Se supone que los individuos toman las decisiones más óptimas según reglas de acción racionales, y de acuerdo a sus intereses particulares de maximización de su bienestar subjetivo. Para alcanzar tales metas, los agentes económicos calculan los costos y beneficios de las múltiples alternativas posibles, teniendo en cuenta sus limitaciones objetivas. El tipo ideal este paradigma es el ‘homo economicus’, quien es movido únicamente por motivos utilitarios, y solo actúa de manera racional a fin de maximizar la satisfacción de sus propios intereses y sus propias necesidades, de acuerdo a sus preferencias” (Íbid., p. 10). De esta manera, los distintos fenómenos económicos son explicados en términos de decisiones individuales.

Esta teoría sólo puede operar plena y perfectamente cuando hay:

- a) Un acuerdo total sobre el ordenamiento de los diferentes objetivos. Es decir, cuando los sujetos económicos tienen un conjunto de preferencias consistentes, en tanto éstas son irreversibles y transitivas;

- b) Un conocimiento exhaustivo de todas las opciones;
- c) Disponibilidad plena de recursos; y
- d) Utilización de estrategias que no se contradigan entre medios y fines (Curzio, 2001).

Tanto el marco de acción racional como el marco de elección racional, tienen como premisa para el desarrollo de sus análisis la existencia de sujetos libres, ajenos a cualquier tipo de coacción ya sea interna o externa. Estos sujetos son concebidos como agentes, y suelen clasificarse individual o colectivamente (empresas u organizaciones). Sus decisiones, ya se ha dicho, sólo se encuentran guiadas por la utilidad esperada del manejo de sus recursos y las actividades económicas resultantes de ello. Por tanto, sus preferencias y las interpretaciones acerca de las situaciones que de ellas deriven, influirán en los intentos por alcanzar la maximización de beneficios (o, en el mejor del peor de los casos, la minimización de los costos).

Sin embargo, las decisiones de los agentes son siempre realizadas en contextos de escasez. Mientras los agentes deban tomar un curso de acción y no otro (es decir, que renuncien a un bien o servicio), o cuando se produzca un desajuste entre los deseos y la limitación impuesta por los recursos disponibles; el conjunto de opciones puesto a disposición se regirá por el principio de escasez. Esto significa que desde el principio del proceso de toma de decisión, la optimización que los individuos realizan es una elección entre opciones efectivamente disponibles y sobre la base de presupuestos delimitados. Entonces, por un lado lo subjetivo - las preferencias individuales de los agentes medibles en términos de utilidad-, y por el otro lado lo objetivo -las restricciones efectivas que se les presentan a los individuos; ambos factores se relacionan por medio de la racionalidad instrumental. Preferencias, medios y fines son sopesados con el fin de descubrir el mejor curso de acción, de tomar la decisión más favorable.

Otra forma de entender la elección racional es como una reconstrucción racional: una perspectiva derivada del enfoque de la sociología weberiana (1922), quien comprende al agente racional como un tipo ideal mediante el cual se pueden explicar las acciones sociales. Estos modelos teóricos abstractos (y por ello mismo irreproducibles en la vida real) permiten

identificar los objetivos del agente y los medios válidos para conseguirlos (los marcos de su acción), que nunca son universales, y cuyos comportamientos inmediatos varían dependiendo cada caso económico particular, junto con el significado mentado por el sujeto. De acuerdo con Weber, para poder reconocer los desvíos de la racionalidad con arreglo a fines y luego explicar sus causas, es necesario reconstruir la acción social como si se hubiera realizado a partir de una racionalidad instrumental perfecta.

Ahora bien, estos distintos matices de la teoría de la acción racional pueden presentar diversos problemas. Entre ellos la cuestión de la indeterminación: ¿qué sucede cuando hay varias alternativas óptimas posibles? Puede suceder que se produzcan varias predicciones simultáneas, y por ello incompatibles entre sí. Asimismo, puede ser que ante una determinada situación no exista una mejor solución. En estos casos, a pesar de que la teoría no es técnicamente errónea, resulta insatisfactoria en términos científicos, pues sus predicciones suelen ser poco útiles.

Las críticas pueden ampliarse mucho más, al incluir los supuestos mismos del modelo racional. En primer lugar, se puede decir que este tipo de agente racional es improbable que exista en la realidad ya que si hay acuerdo total sobre los objetivos, los conflictos de intereses y las desavenencias, los distintos puntos de vista contradictorios no serían admitidos. En segundo lugar, no existe un agente que posea toda la información (conocimiento exhaustivo de todas las opciones); o si existe, es posible que oculte esa información a los demás. En tercer lugar, resulta difícil encontrar en la sociedad contemporánea una situación donde los actores posean todos los recursos disponibles y el tiempo necesario para poner en marcha dicha acción racional (utilización plena de los recursos).

Los motores de la elección pueden ser accionados por diversas motivaciones y deseos particulares, por una amplia gama de posibilidades subjetivas. Estas observaciones no implican que los individuos sean irracionales, por el contrario quiere decir que existe una clara incompatibilidad entre la racionalidad perfecta expuesta por los enfoques clásico y neoclásico, y el comportamiento humano real.

En cuanto a la capacidad metodológica, la psicología ha criticado consistentemente su estrechez explicativa y las equivocaciones sistemáticas en la predicción de las conductas sociales. Si bien para la economía puede resultar útil a la hora de explicar comportamientos a pequeña escala, no logra, sin embargo, ser trasladada exitosamente cuando es necesario dar cuenta de situaciones más complejas. Por otra parte, es imposible generar a partir de ella explicaciones que no se produzcan en un estado de equilibrio. Un gran inconveniente es que esta teoría de la acción racional es incapaz de registrar los procesos de cambio, y sólo se queda en un análisis estático de los fenómenos.

Finalmente, desde un punto de vista sociológico puede barajarse una muy importante crítica: el uso extendido del postulado del individualismo metodológico. Ya que no se pueden entender los fenómenos sociales sólo en términos individuales, es necesario además incorporar el sentido de las prácticas sociales. Algo así como lo que propone Bourdieu (1999), quien critica este enfoque por su falta de consideración hacia las cuestiones históricas y antropológicas sin tener en cuenta el proceso de formación de las preferencias y las motivaciones. De este modo, si los individuos no se ajustan a la teoría, si no actúan racionalmente, es por culpa de los individuos y no de las inconsistencias de la teoría. A continuación, se analizarán dos variantes de la racionalidad del agente decisional: la racionalidad limitada, y la heurística.

Racionalidad limitada

Herbert Simon postuló en 1957 el concepto de racionalidad limitada como hipótesis alternativa al modelo racional de toma de decisiones. Según su planteo la racionalidad del individuo se ve limitada cuando no es posible contar con capacidades y recursos para alcanzar una solución óptima, por lo cual solo se actúa en términos de racionalidad tras sucesivas simplificaciones de las opciones disponibles.

Simon sostiene la existencia de tres dimensiones que actúan como limitantes:

- a) la información de la que se dispone
- b) la limitación cognoscitiva de la mente del individuo
- c) el tiempo disponible para tomar una decisión.

Son estas dimensiones las que definen que la toma de decisiones es, antes que la búsqueda de una solución óptima, la búsqueda de una solución satisfactoria. A pesar de que los seres humanos son considerados como entes “racionales”, es frecuente que en la práctica la toma de decisiones se vea afectada por recursos disponibles limitados por lo que no es posible decidir desde una perspectiva completamente racional.

Por esto mismo el autor señala en *Models of Man* (Simon, 1957) que la mayoría de las personas suele ser solo parcialmente racional, ya que actúa por impulsos emocionales no totalmente racionales en muchas de sus acciones.

Contrariamente al modelo racional, plantea que en la toma de decisiones intervienen:

- a) Decisiones intuitivas, que se basan más en la experiencia y el criterio individual que en la lógica secuencial o el razonamiento explícito. En este sentido, el uso de la intuición se relaciona con la experiencia y la práctica acumuladas de forma subconsciente y a través de las que es posible percibir y comprender con mayor rapidez los problemas, lo que acelera los procesos de toma de decisión en pos de un resultado satisfactorio, aunque en esto no suele intervenir el pensamiento consciente.
- b) Información incompleta, una cantidad insuficiente de información se vuelve limitante ya que provoca que no se identifiquen todas las soluciones que es posible adoptar.
- c) Soluciones satisfactorias, cuando no se cuenta con tiempo, información o capacidad para actuar en los términos de un proceso racional se elige la opción que cumple con los mínimos requisitos.

Factores cognitivos que limitan la racionalidad

Entendiendo que todo proceso de decisión debe ser almacenado o soportado en algún tipo de memoria y, que a la vez, la capacidad de la mente para el almacenaje y recuperación de información es limitada, la racionalidad se ve afectada. Todo almacenamiento de información se produce luego de procesos de selección, esto es: no se guarda toda la información si no aquella que produce un impacto y se relaciona con los intereses del individuo en ese

momento. Por esto, durante los procesos de recuperación de información, suelen producirse mermas cualitativas en lo recuperado. Esto responde a que a menudo ante la existencia de vacíos de información estos se completan con falsa información, que si bien puede ser coherente puede volverse una deformación de la información real en lo que influyen intereses, experiencias y prejuicios. (Simon, 1957)

Los individuos poseen la facultad para recoger información del medio exterior y analizarla, esta percepción depende en gran medida de la experiencia y los conocimientos previos del individuo, por lo que cuanto mayor sea su conocimiento previo, mayor será el desarrollo de su percepción.

Factores no cognitivos que limitan la racionalidad

Entre estos factores se encuentran la cultura, las emociones y la imitación, sin embargo, muchas veces, estos pueden simplificar la toma de decisiones al permitir análisis más rápidos.

La cultura, en tanto sistema de valores y creencias, puede afectar la toma de decisiones positiva o negativamente. De modo similar, las emociones pueden actuar como modeladores de búsqueda en los mismos términos. Tanto la imitación como el aprendizaje social son mecanismos que favorecen el aprendizaje rápido y hacen innecesarios los cálculos individuales de utilidades esperadas. (Rodríguez Quintana, 2012, p. 23)

El mercado en la teoría de la racionalidad limitada

Es común que la teoría económica clásica carezca de argumentos para explicar ciertos aspectos en las relaciones de mercado, tales como: las razones por las que la gente atiende a un determinado hecho y no a otro quizá más relevante; las variables valorativas; la demanda de productos costosos o novedosos sin razón alguna. (Rodríguez Quintana, 2012, p. 23). La comprensión de estos fenómenos, según el planteo de Simon se hace posible desde su teoría de la racionalidad limitada.

Desde tal perspectiva se afirma que los mercados no son totalmente abiertos, contrariamente a la propuesta del modelo racional, ya que quienes se ocupan de tomar decisiones no poseen una capacidad ilimitada de conocimientos y se ven influidos por preferencias personales y sociales.

Según la teoría económica clásica, el rol del mercado es el de sintetizar la información relevante y disminuir la complejidad computacional que los individuos necesitan para tomar decisiones lo que reduce el comportamiento a simples elecciones paramétricas. (Rodríguez Quintana, 2013, p. 23) Asimismo tal reducción evidencia imperfecciones al partir de la necesidad de descentralizar la toma de decisiones, lo que implica asumir una capacidad humana limitada.

La teoría de Simon, al contrario de la teoría clásica de mercado, supone que la información siempre es apropiada, valorada y sesgada de modo imperfecto. (Rodríguez Quintana, 2013, p. 24). Por esto la búsqueda de soluciones satisfactorias prevalece, por parte de empresarios y consumidores, en lugar de la búsqueda de maximizar utilidades a causa del conocimiento y las restricciones que imponen los puntos de vista personal y social en cuanto a limitantes de la racionalidad.

Dado que muchas veces surge la imposibilidad de realizar análisis de variables múltiples, por los factores antes mencionados, las personas simplifican las decisiones en función de las organizaciones: de acuerdo a las metas y al interés de la organización. Por lo cual, puede afirmarse, que las organizaciones tienen un rol más importante que aquel que la teoría clásica les asigna ya que las personas se identifican más con ellas que con el mercado.

Ajuste y anclaje

Se define como anclaje a la tendencia común a valorar la primera pieza de información que se ofrece al tomar decisiones, sin que haya una estimación precisa de la cantidad que ésta representa.

Esta primera información cuantitativa, luego, servirá como referencia valorativa determinante; de allí que se la asocie con un ancla: es dicha primera información a la que las valoraciones posteriores se ajustarán en lo sucesivo. Por este sesgo cognitivo las personas, una vez fijado un valor de anclaje, hacen juicios de valor pero estos no se alejan de la posición del ancla.

Manuel Estruga hace referencia al proceso de toma de decisiones previo a conocer otras alternativas teniendo en cuenta la intuición, las experiencias vividas como un sesgo frente al favorecimiento de una alternativa frente a otra:

Mi inteligencia, mi intuición, mi experiencia o mis errores te van inclinando. Vos escuchas o ves tres alternativas y por tu...filtro histórico, tu experiencia, tu inteligencia, tus errores o tus inclinaciones porque hay alguna que tiene afecto determinado tenes una leve inclinación....uno no es 100% frío o por lo menos yo no lo soy. Yo creo que uno siempre por lo que vivió, por sus habilidades, por sus aprendizajes que conoce o por sus errores siempre tiene alguna que le gusta más o por su olfato. Puede no ser la correcta sí o puede ser la correcta también pero uno creo que siempre cuando tiene alternativas tiene una preferencia.

Los psicólogos Mussweiler y Galinsky (Rodríguez Quintana, 2012, p. 28) postulan que el efecto de anclaje puede ser resistido durante las negociaciones si se oponen argumentos contra el ancla. Para lo que sugieren desplazar la atención a la oferta mínima que el oponente aceptaría o bien a los aspectos negativos que tendría para un oponente no llegar a un acuerdo.

El surgimiento de esta investigación está relacionado con la contradicción existente entre la explicación de extrema racionalidad respecto de la actuación de los individuos y la realidad concreta, donde los autores Kahneman y Tversky observaban que los individuos muchas veces contradicen el principio de elección racional al momento de tomar decisiones.

La racionalización en la teoría y en la práctica

La conducta de los sujetos está determinada por sus acciones, que surgen a partir de determinadas decisiones. Se trata de un proceso constante, ya que el ser humano se ve

obligado a tomar decisiones en cada momento y en todos los ámbitos de su vida. De acuerdo con Morales Tirado, “la toma de decisiones es la característica clave para el estudio del comportamiento del individuo”, quien realiza “procesos mentales que le llevan a elegir sobre una cosa y otra” (2010, p. 2-3).

Como acabamos de sugerir, los sujetos deben realizar elecciones en todas las esferas de actividad en las que participan. Una de ellas es la economía, sin importar el papel que la persona desempeñe dentro de la misma. Desde hace más de un siglo, la economía como disciplina formal se ha encargado de describir los fenómenos económicos como “resultado de decisiones racionales de los agentes económicos” (Maletta, 2010, p. 10). Dichos agentes –que pueden ser, entre otros, la fuerza laboral, los empresarios o las compañías de productos y servicios- realizan acciones dirigidas a obtener el máximo beneficio posible, de acuerdo con sus propios intereses:

“Se supone que persiguen de una manera racional su propio interés, definido por ellos mismos, es decir que tratan de maximizar su utilidad o bienestar subjetivo, y para ello sopesan los costos y beneficios de las distintas alternativas disponibles, a fin de tomar sus decisiones según principios racionales y utilitarios, siguiendo sus propias preferencias “(Maletta, 2010, p. 10).

Sin embargo, en tanto las decisiones son tomadas por seres humanos, que poseen diversas personalidades, motivaciones e intenciones. Dentro de cada una de las entrevistas realizadas se pueden observar cierta irracionalidad a la hora de decidir dependiendo de factores que son ponderados de forma subjetiva según el caso. Dada su estrecha conexión con la emoción, el pensamiento y la conducta humana, la toma de decisiones se encuentra estrechamente relacionada con la psicología.

Según indica Manuel Estruga :

Muchas veces al tomar decisiones tenes una sensación de vértigo. A mi no da miedo, yo soy un tipo bastante arriesgado en el ámbito personal en todos mis aspectos, entonces las decisiones mucho no me dan...mucho no me dan...movilizan al revés. Pero el primer sentimiento que tenes es vértigo. El segundo el de responsabilidad y el tercer sentimiento es estar convencido. Uno tiene que confiar en uno...tiene que estar convencido en la decisión

Por otro lado, tal como reflexiona Maletta, los sujetos en el día a día deben hacer elecciones inmersos en un escenario caótico, como se puede observar en las distintas entrevistas, que excede los márgenes de racionalidad propuestos por la teoría económica clásica:

Los agentes económicos, lo mismo que los sujetos estudiados en otras disciplinas científicas, no están siempre en la frontera de lo teóricamente óptimo, sino haciendo lo que pueden en el mundo real, donde las cosas raramente son óptimas y donde todos los días se enfrentan cambios, sorpresas e incertidumbres (Maletta, 2010). Tal como comenta Gastón Jares respecto a las decisiones que debe tomar en su empresa:

En general uno elige...se le presenta un multiple choice en la vida, en muchas situaciones y no hay 25 opciones, hay dos o tres, entonces elijo la que más me parece en ese momento y la ejecuto sin perder el tiempo que también es un recurso que esta en juego no, cuando vos estas tomando una decisión y te quieres tomar más tiempo estas sacrificando ese mismo tiempo para tomar la decisión.

El efecto marco

El sujeto, al no contar con la transparencia necesaria de la información, toma sus decisiones basándose en efectos subjetivos. Estos efectos subjetivos tienen que ver con la forma en que se presenta o plantea el problema. Kahneman y Tversky hacen una exposición exhaustiva de este aspecto de la teoría prospectiva en su artículo *The framing of Decisions and the Psychology of Choice* (1981). En este artículo, los autores afirman que las explicaciones y predicciones diarias a menudo se fundamentan en la racionalidad humana. Aunque el concepto de racionalidad ha dado lugar a innumerables debates, es posible llegar al acuerdo de que cualquier decisión racional debe satisfacer los elementos fundamentales: la consistencia y la coherencia.

Se entiende por “problema de decisión” a aquellos actos o acciones entre las que el sujeto debe decidir, los posibles resultados o consecuencias de dichas elecciones, y las contingencias o probabilidades condicionales que relacionan los resultados con los actos. Aquí, los autores exponen uno de los conceptos más importantes de su teoría, el concepto de “marco de decisión” (decision frame). La definición de este concepto es: “la concepción que

tiene el sujeto que decide de los actos, resultados y contingencias asociados con una elección particular”. El marco de decisión se establece a través de varios elementos como la formulación del problema por un lado, y por otro lado las normas, los hábitos y las características personales del sujeto que toma decisiones.

Así, para ampliar la explicación, se puede comparar el análisis del marco de una decisión con la percepción visual del sujeto. Veremos que de esa comparación surgen elementos como la contingencia, la imperfección de la percepción del sujeto y cómo los cambios de perspectivas fijan el rumbo para decisiones que muchas veces son contradictorias.

La metáfora de la perspectiva pone de relieve determinados elementos de la psicología de las elecciones. Los sujetos que se enfrentan a situaciones donde deben tomar decisiones entre diferentes opciones y tienen que determinar sus preferencias (i) pueden tener una preferencia diferente en un marco diferente del mismo problema, (ii) no son conscientes de la existencia de diferentes marcos de encuadre para el mismo problema y de sus potenciales efectos en la relativa atracción de las opciones, (iii) desearían que sus preferencias fueran independientes del marco pero (iv) a menudo no tienen conocimientos para resolver las inconsistencias detectadas.

A diferencia de la concepción donde el sujeto que decide basa su elección pura y exclusivamente en la racionalidad, la teoría prospectiva expone las complejidades que surgen en el análisis normativo cuando se modifica el marco de exposición.

Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones

Al momento de tomar decisiones, el sujeto se puede enfrentar a diferentes situaciones en las que dicha decisión se establece bajo un contexto de certeza, de completa ignorancia o con cierto riesgo (Kohan, 2008).

En el marco del presente trabajo, las tomas de decisiones bajo riesgo resultan de mayor interés. La característica principal de este tipo de contexto es que el sujeto que decide no

conoce con certeza absoluta el estado final en el que va a quedar pero sí tiene información sobre las probabilidades de ocurrencia de los distintos estados.

Kahneman y Tversky propusieron el estudio de los juicios humanos frente al riesgo y la incertidumbre con un enfoque que contiene dos elementos fundamentales: la heurística y los sesgos. Estos elementos posicionan su estudio en contraposición a los modelos predominantes en su época que tenían como fundamento único la racionalidad del sujeto que decide.

Los procedimientos heurísticos son procedimientos para solucionar problemas que se basan en juicios intuitivos, con un conocimiento parcial o suposiciones que pueden ser verdaderas o no y por lo tanto no tienen la seguridad lógica y absoluta.

Kahneman y Tversky partieron de esos antecedentes para plantear su postura sobre la racionalidad limitada. Lo que ellos proponían era que a diferencia de la racionalidad absoluta, existían los juicios intuitivos categóricamente diferentes a los juicios racionales pero que tenían la peculiaridad de describir de mejor forma la realidad de las decisiones de los sujetos. Así fue que plantearon la intuición heurística como procedimientos de estimación diferentes a los procesos de razonamiento formativo estrictamente racional.

Citaremos a continuación algunos sesgos cognitivos que plantearon estos autores. El primero de ellos es el sesgo de la ley de los pequeños números. Aquí los autores demuestran que el pensamiento intuitivo de las personas sobre el concepto del azar es erróneo. Kohan (2008) afirma que:

“La ley de los grandes números garantiza que las muestras grandes sean representativas de la población de la que han extraído; pero no las muestras pequeñas. Sin embargo, la intuición de las personas también les hace pensar que las pequeñas cantidades se regirán por las leyes de los grandes números pero esto no es cierto.” (Kohan, 2008, p. 69).

Otro de los sesgos cognitivos que analizan Kahneman y Tversky son los juicios de incertidumbre. Según los autores “al hacer pronóstico y juicios bajo incertidumbre las personas no parecen seguir cálculos para el azar o la teoría estadística de la predicción” (Kohan, 2008). Kahneman y Tversky sostienen que desde una perspectiva psicológica la

incertidumbre comprende una gran variedad de procesos y experiencias, que se ven demostradas en la gran cantidad de decisiones diarias a las que se enfrenta el sujeto. Finalmente, citamos lo que Kahneman y Tversky llaman “la elección riesgosa”. Según ellos, esta es la elección que se hace sin tener un conocimiento adelantado de las consecuencias. Dichas consecuencias dependen de elementos inciertos, por lo que este tipo de elecciones tiene un gran paralelismo con el ejemplo de la apuesta que citamos más arriba.

La teoría de la decisión bajo riesgo

La teoría de la decisión bajo riesgo es la postura que sostienen Kahneman y Tversky sobre cómo diversos fenómenos que se manifiestan en la elección de las personas contradicen los principios de la utilidad esperada.

En su trabajo titulado “Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo” (1987), los autores exponen diferentes ejemplos en los que se ve cómo el sujeto toma determinadas decisiones según sea el nivel de riesgo que corra y según el marco que encuadre dicha decisión. En la segunda parte del artículo, los autores exponen su teoría. Allí podemos encontrar el modelo alternativo a la teoría de la utilidad al que llaman teoría prospectiva.

Kahneman y Tversky sostienen que la teoría prospectiva señala dos fases en el proceso de selección del individuo: la primera fase es la de la preparación y la segunda la de la evaluación. La fase de preparación de la teoría prospectiva consiste en la organización y reformulación de las opciones que se le ofrecen al sujeto a fin de que este pueda simplificar la evaluación de las alternativas y pueda llegar a la correspondiente elección. Dentro de esta primera fase, el sujeto realiza ciertas operaciones que se citan a continuación:

- a) Codificación. El sujeto que analiza los resultados de su decisión los analiza desde la perspectiva de ganancias y pérdidas según el punto neutral en el que se encuentra en el momento del análisis.
- b) Combinación. El sujeto puede simplificar las distintas alternativas al combinar las probabilidades asociadas con resultados idénticos (Kahneman y Tversky, 1987).
- c) Separación. El sujeto separa aquellas alternativas que no implican riesgo.

- d) CANCELACIÓN. En esta etapa el sujeto elimina los componentes compartidos por las diferentes alternativas que se le presentan.
- e) SIMPLIFICACIÓN. Con esta operación, el sujeto que decide simplifica las alternativas de acuerdo a las probabilidades o los resultados.
- f) DOMINANCIA. Esta operación hace alusión a la exploración que realiza el sujeto de las alternativas que se le ofrecen para detectar las alternativas dominadas, que el sujeto rechaza sin ninguna evaluación anterior.

Todas estas operaciones facilitan la elección del sujeto por lo que generalmente se aplican siempre que sea posible. Una vez terminada la etapa de la preparación, el sujeto avanza a la siguiente etapa, donde evaluará cada una de las alternativas preparadas anteriormente y elegirá la que para él represente mayor valor. Al acercarse al momento de la decisión, aparece un elemento fundamental de la teoría que es la función de valoración. Kahneman y Tversky afirman que “una de las características de la presente teoría radica en asumir que los valores son cambios en la riqueza o en el bienestar más que en los estados finales. Este supuesto es compatible con los principios básicos acerca de juicio y de la percepción.” (Kahneman y Tversky, 1987, p. 110)

Además, los autores distinguen dos tipos de funciones con respecto a la elección: la función de valoración y la función de ponderación. La función de valoración se define de acuerdo a las desviaciones desde la perspectiva del punto de referencia. Esta función demuestra una profunda aversión al riesgo en el dominio de las ganancias mientras que expone una preferencia del riesgo en el dominio de las pérdidas. Además, es una función que se ve acelerada en el ámbito de las pérdidas. Esto se explica debido a que, según los autores, “la desesperación que puede producir la pérdida de una suma considerable de dinero nos parece mayor que la satisfacción que podríamos obtener al ganar la misma cantidad” (Kahneman, y Tversky, 1987, p. 111). La función de ponderación es otra descripción que realizan los autores para explicar los pesos de decisión con las probabilidades dadas, lo que quiere decir que a mayor probabilidad, mayor peso de decisión. Esto significa que los sujetos que toman decisiones tienden a sobreponderar o dar mayor peso las alternativas que tienen una

probabilidad de ocurrencia muy baja y, a su vez, tienden a subestimar aquellas alternativas cuya probabilidad de ocurrencia es alta.

Al observar la respuesta en la entrevista de Lucas:

Si se para una máquina está el que lo llamas y le decis mañana veni ya o veni ahora ya y el tipo viene ya y te lo resuelve, que a veces puede ser un poco más caro pero el tiempo de producción final parada es más barato todavía, que perdes más plata por la línea de producción parada, porque tenes la hora del operario, la máquina que no estas usando, entonces a veces hay proveedores que son un poco más caros pero muy efectivos.

Es muy claro el efecto marco en este problema ya que se puede observar que el problema está situado en el ámbito una toma de decisión frente a una posible pérdida.

Problemática

A partir del desarrollo de la teoría de las decisiones se ha efectuado una crítica radical a uno de los presupuestos básicos de la economía clásica: la racionalidad de los agentes. Estos desarrollos tienen particular importancia en el área de la administración, en tanto actualmente las empresas deben continuamente tomar decisiones respecto a diversas cuestiones. Éstas a veces refieren a cosas que conocen o que pueden predecir o anticipar sus efectos, pero en muchas ocasiones no.

Es por esto, que en los últimos años se ha desarrollado una disciplina subsumida a la Economía, llamada “Economía Conductual” (Maletta, 2010). El objetivo de esta disciplina es estudiar la conducta de los agentes y la principal motivación o premisa de ésta, que resulta de la imperfecta racionalidad de los mismos.

La falta de la racionalidad se refleja en la teoría de la decisión y en sus diversas perspectivas teóricas, particularmente en el ámbito de la psicología (Morales Tirado, 2010). A raíz de esto, resulta lícito preguntarse: ¿que fundamentos y supuestos psicológicos implican? ¿Que grado de comprobación y contrastación tienen las teorías psicológicas que la sustentan?

Partiendo de la negación de la racionalidad del agente en la toma de decisión, damos lugar a las teorías psicológicas como parte o incluso sustento teórico para poder tomar una decisión en una organización.

Pregunta de investigación

"¿Aplican los supuestos y fundamentos teóricos y psicológicos de la teoría de la racionalidad tradicional y las teorías alternativas: racionalidad limitada y teoría de la prospección a la toma de decisión de los altos mandos empresariales?"

Hipótesis de investigación

Los supuestos y fundamentos teóricos y psicológicos de la teoría de la racionalidad del agente tradicional no logran explicar de forma completa y satisfactoria la toma de decisiones en el ámbito de la administración empresarial.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los supuestos y fundamentos teóricos y psicológicos de la teoría de la racionalidad tradicional y las teorías alternativas: racionalidad limitada y teoría de la prospección. Realizar una comparación entre la literatura y los resultados obtenidos a través de la investigación de campo.

Objetivos Específicos

Describir cuáles son los principales enfoques dentro de la teoría de la decisión.

Indagar cuáles son los enfoques que tienen una mayor aceptación entre los académicos del ámbito de la administración.

Identificar los supuestos teóricos y psicológicos en los enfoques de la teoría de la racionalidad tradicional y las teorías alternativas: racionalidad limitada y teoría de la prospección.

Identificar la relación con la práctica en la toma de decisiones en los altos mandos empresariales.

Método

Tipo de estudio o investigación

El trabajo será de tipo descriptivo – explicativo ya que por un lado tendremos un enfoque cualitativo mediante 6 entrevistas a gerentes y CEOs de PyMEs de aproximadamente 1 hora cada una de forma individual. Como criterio se seleccionó un “muestreo intencional” ya que fueron elegidos en base a los propósitos del trabajo, teniendo en cuenta la posición jerárquica, experiencia y tipo de empresa. Se eligieron estos rangos en este tipo de empresas ya que se considera que deben tomar decisiones de forma permanente y en diversas áreas, lo cual significa como veremos en el análisis de las entrevistas falta de tiempo para abordar todas las decisiones diarias, creatividad al muchas veces tener un menor poder de negociación frente a proveedores a diferencia de empresas multinacionales, cambio constante al ir creciendo su empresa entre otros.

Cinco de las entrevistas fueron realizadas en el lugar de trabajo del entrevistado y una fue por Skype. En su mayor parte resulto difícil coordinar estas reuniones por las agendas de los directivos, también el hecho de haberlo realizado en el lugar de trabajo en ocasiones tenían distracciones e interrupciones. Por otro lado atravesaremos una aproximación de forma cuantitativa a través del análisis de bibliografía sobre el tópico de estudio. El objetivo será a partir de estos datos cualitativos y elaboraciones de otros autores, analizar los supuestos teóricos y psicológicos detrás de los diversos enfoques de la teoría de la decisión.

Las entrevistas son de carácter abierto, se realizaron de manera no estructurada, siguiendo una guía de preguntas pero con libertad por parte del entrevistador en modificar el orden y formular preguntas a lo largo de las mismas. Al mismo tiempo, si bien hubo una guía de preguntas las respuestas por parte de los entrevistados son abiertas y con agregados desde la óptica personal de cada uno.

Los entrevistados fueron:

1. Manuel Estruga – Director de Newlink Capital, Crowdium Inversiones
2. Agustina Caccavo – CEO de Hallo Filly
3. Gaston Jares – Gerente de operaciones Bioingepro
4. Santiago Oliva – Director de Exim Services
5. Martin Cornejo – Director comercial de Special Gift
6. Bernardo Suen Blanc – Gerente comercial de Arroz Carmabe

Se estudiarán diversas teorías respecto a la problemática resultado de un análisis de la literatura en complemento con la perspectiva de los entrevistados, quienes brindaron interpretaciones y métodos personales para la toma de decisiones en sus funciones. Se intentó intervenir mínimamente en las entrevistas para poder tomar la información lo más objetivamente posible. Finalmente se intentará brindar una conclusión entre los datos obtenidos en el trabajo de campo y la información analizada de forma teórica.

Hallazgos

En cada entrevista se observaron ciertas similitudes independientes a la edad o experiencia laboral. Existen en todos los casos cierta subjetividad a la hora de tomar decisiones, tanto por la situación emocional, compromisos, situación externa como ser la situación política o social donde se encuentra la empresa o los tiempos a la hora de decidir.

En todos los casos los entrevistados señalaron la falta de tiempo a la hora de tener que tomar decisiones, particularmente remarcaron que en las PyMES los altos mandos deben tomar varias decisiones en simultáneo a diario. Muchas veces no cuentan con un directorio o consultores externos para tener una mirada objetiva o una segunda opinión sobre cierto asunto o si bien pudiesen contratarlos el tiempo de resolución es tan inmediato, la información en varias ocasiones limitada, que no pueden relevar en detalle todas las alternativas posibles. En el contexto de toma de decisiones donde no hay un tiempo de análisis prudente, como menciona Lucas en el caso de rotura de una máquina se opta por lo

que dio resultado en el pasado en lugar de un análisis profundo de las diversas alternativas, sean o no más eficientes:

Mira, no se trata de tener la mayor cantidad de opciones. Eso te puede frenar la toma de decisión, vos tenés que tener eh tres opciones, a lo sumo cuatro y basarte en ellas. ¿Cómo te basas en ellas? Efectividad, respuesta, quien es el proveedor, como cuál es el problema, quien es el cliente, son cosas identificables. Se rompe una máquina en vez de tener un proveedor nuevo que no sabes cómo funciona, que no sabes cuánto arregla y no sabes, ¿qué haces? Trabajas con el que ya siempre estas

Según la opinión de los entrevistados, ellos tienen incertidumbres constantes ya que la información no es cien por ciento transparente y completa con lo cual deben decidir con los recursos limitados que tienen en el momento que surge el problema y además deben hacerlo con velocidad. Estos factores influyen a que no tomen las decisiones más adecuadas en cada caso o que decidan por ‘instinto’, por una sensación de adentro de sí mismos que les indica que cierto camino o decisión sería la indicada frente a una situación determinada.

Tal como menciona Agustina Caccavo respecto al conocimiento previo a la toma de decisión:

Conocer todo lo interno como externo no es así tratas de acercarte al ideal que sería conocer todo y mitigar los riesgos lo máximo que puedas, pero aun así siempre hay una parte como de incertidumbre que quizás no tenes en cuenta o quizás se te paso o quizás el entorno cambia y se ve afectado por eso pero siempre si tratar de tener en cuenta lo máximo que puedas tanto desde la parte del funcionamiento de la empresa y de lo externo que tiene que ver con ese problema puntual.

Un rasgo importante dentro los hallazgos, es la influencia de la experiencia a la hora de decidir. Si se comparan los gerentes más jóvenes (de 28-35 años) con los gerentes de con mayor experiencia (40-60 años), los primeros suelen tener mayores errores, presión o sensación de estrés a la hora de tener que tomar una decisión de forma inmediata. Los gerentes con mayor experiencia son, según el estudio de los entrevistados, aquellos que suelen tomar las decisiones inmediatas por ‘instinto’, porque en algún momento les sucedió

algo similar o porque tienen conocidos que ya pasaron por esa situación. En situaciones inmediatas no racionalizan o analizan cada posibilidad y potencial consecuencia, como indicaría la teoría del agente racional, si no que actúan ‘sin pensar’, la decisión se debe a un sentimiento de lo que les parece que está bien o que sería la decisión que ayudaría a resolver una situación. En muchos casos afirman que esta forma de decidir les fue más beneficiosa y eficaz que el ‘perder el tiempo’ analizando los posibles resultados o alternativas innovadoras. Si ya tuvieron una situación similar en el pasado y cierta forma de accionar resolvió esto lo repetirán en el presente y en el futuro.

A diferencia de los gerentes con mayor experiencia, los gerentes más jóvenes tienden a consultar a otras personas, pero no siempre a las indicadas o las que más experiencia tendrían en el rubro si no por una cuestión de afinidad o de edad, quizás como un apoyo emocional ante el estrés más que como una fuente de solución real a un problema particular. Los gerentes de mayor edad suelen consultar a pares, otros gerentes o directivos del rubro, contactos que puedan llegar a aportarles una visión dentro de la experiencia al problema que deben resolver. Algunos entrevistados suelen llamar por teléfono (por falta de tiempo para verse personalmente) a dos o tres personas de influencia que puedan sumar información pública o privilegiada y con esto poder decidir en el corto plazo. Nuevamente, son decisiones subjetivas ya que aquellos a quienes llaman tampoco tienen la información completa de la situación ni el tiempo para poder realizar un análisis exhaustivo tanto de la situación como de la potencial solución. Es por esto que el factor tiempo resulta crucial a la hora de tomar decisiones.

De acuerdo a todos los entrevistados, cuanto mayor sea el tiempo, mayor será el análisis de la cuestión. Si se trata de una decisión que debe tomarse de forma inmediata, el análisis suele ser superficial. Si es una decisión que puede resolverse en el mediano o largo plazo suelen analizarlo con mayor detalle.

Sin embargo, el tiempo no es el único factor a la hora de decidir. Un punto a remarcar, según los entrevistados, es la situación macroeconómica del país. Frecuentemente una decisión frente a un problema a resolver se ve afectada por la situación macroeconómica de Argentina y no dependen de una solución racional que resolverían el problema. Tal como menciona

Santiago Oliva de Exim Services, un ejemplo sería las políticas de restricción a las importaciones frente a mercadería con la que se había comprometido a entregar en cierto plazo y con un precio acordado. Según reflexiona, no hubo un aviso frente a esta nueva política y se vio afectado de forma directa, no puede ser previsible.

En todos los casos, los entrevistados afirman que se pueden las mejores decisiones de acuerdo a un problema de forma teórica pero en la práctica surgen limitaciones tanto internas como externas. Las limitaciones internas son la subjetividad de acuerdo a las experiencias vividas frente a un problema, la internalización de la información que se obtiene, los otros problemas que surgen que pueden tener o no mayor importancia y velocidad de resolución, su situación emocional en el momento en el que surge el problema y la prioridad subjetiva que le brinda, entre otros. Dentro de las limitaciones externas, mencionan la falta de información completa y transparente, las decisiones por parte de otros agentes externos como ser el Gobierno o las políticas económicas.

Al momento de decidir, teniendo en cuenta estas limitaciones, podemos observar que si los entrevistados pudieran clasificar las decisiones entre ‘fáciles’ o ‘difíciles’ lo harían de acuerdo al riesgo económico que les implique cometer un error, por ende las decisiones difíciles serían aquellas que al equivocarse les resultaría en una pérdida económica y las más fáciles aquellas que no tienen un impacto directo en el resultado económico.

En la entrevista realizada a Gastón enfatiza el riesgo a la pérdida a la hora del análisis frente a una toma de decisión:

Las (decisiones) más fáciles son las que...no se...menor riesgo económico tengan y las más difíciles son las que más riesgo económico tienen. En general creo que puede ser una regla...pero bueno habría que ver caso por caso. Y porque... porque tenes mucho más para perder en una decisión económica de mucha guita que en una de poca, de última el costo es menor y entonces esa sería la razón.

Según el trabajo de campo realizado, en ningún caso tanto los altos mandos con mayor experiencia o los de menor experiencia fueran cien por ciento racionales, sino más bien todo lo contrario. Nuevamente descartamos el supuesto de la racionalidad tradicional, incluso las

personas en los altos mandos ejecutivos donde deben tomar decisiones complejas y en muchas ocasiones inmediatas no poseen la información completa, los recursos, el tiempo para poder analizar objetivamente cada situación.

Conclusión

Muchos teóricos de la economía olvidan frecuentemente que la ciencia económica está asentada la idea de *homo economicus*. Este *homo economicus* o agente económico actúa racionalmente procurando la maximización de la función de utilidad.

Dentro de las críticas a la racionalidad objetiva a la hora de decidir podemos concluir que el agente racional es improbable que exista en la realidad ya que si hay acuerdo total sobre los objetivos, los conflictos de intereses y las desavenencias, los distintos puntos de vista contradictorios no serían admitidos. Tal como observamos en las entrevistas las decisiones son en varias ocasiones tomadas de forma subjetiva de acuerdo al instinto o a las experiencias pasadas.

En segundo lugar, no existe un agente que posea toda la información (conocimiento exhaustivo de todas las opciones); o si existe, es posible que oculte esa información a los demás. Este punto en particular fue remarcado en todas las entrevistas, los gerentes y directivos de las empresas no poseen la información completa en tiempo real para poder tomar una solución mediante un análisis exhaustivo.

En tercer lugar, resulta difícil encontrar en la sociedad contemporánea una situación donde los actores posean todos los recursos disponibles y el tiempo necesario para poner en marcha dicha acción racional (utilización plena de los recursos).

Los motores de la elección pueden ser accionados por diversas motivaciones y deseos particulares, por una amplia gama de posibilidades subjetivas. Estas observaciones no implican que los individuos sean irracionales, por el contrario quiere decir que existe una

clara incompatibilidad entre la racionalidad perfecta expuesta por los enfoques clásico y neoclásico, y el comportamiento humano real.

Los seres humanos no tienen entonces por objetivo personal la maximización del beneficio de su empresa, sino ciertos niveles de conformidad que obedecen a objetivos personales, subjetivos, y no necesariamente a las metas de la organización, aunque esas metas encuentran diversas formas de ser coherentes con los objetivos de la organización.

En lo que respecta a las limitaciones ambientales a la racionalidad se encuentra para Simon el hecho de que el ser humano solo puede recoger parte de la información que le está disponible y debe en muchos casos filtrarla debido a su cantidad y a la complejidad de almacenarla completamente, para lo cual utiliza representaciones mentales. Este es uno de los limitantes de su racionalidad (Estrada, 2008). Además, por las propias limitaciones humanas –en este caso no de su entorno– el individuo carece de información perfecta, pues acceder a ella, procesarla, guardarla y acceder a sus registros (recordarla) implica costos en tiempo y dinero.

El ambiente práctico en el que se toman las decisiones depende del contexto organizacional. Es así que la labor de administrar está indisolublemente ligada al diseño de un contexto organizacional, en el que el individuo pueda ser lo más racional posible en sus decisiones y esta racionalidad perseguida debe darse en función de los objetivos organizacionales (Novarese y Rizzello, 2003).

Los cambios en las preferencias que dependen de la psicología personal, los estados de ánimo, el papel de las intuiciones y las motivaciones son cambiantes. Estas variables se integran en una concepción más compleja pero más dinámica también, lo que pudimos comprobar en los entrevistados y el rol importante de la intuición frente a una gran parte de las decisiones diarias.

Podemos llegar a la conclusión de que la racionalidad y la decisión están determinadas en gran medida por el pensamiento humano y por una amalgama de subjetividades y en que la toma de decisiones no se hace en forma aislada, sino en un contexto en el que intervienen múltiples factores incluso algunos no racionales como el instinto.

Los principios de racionalidad de cada persona son en cierto punto variables según las preferencias personales que, aunque estén en consonancia con las metas de la organización, difieren entre sí.



Universidad de
San Andrés

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, Fernando (2004) "Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos." [En línea]. Disponible en: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/7734/1/eserv.pdf>
- Blaug, M. (1985). *La metodología de la economía*. Madrid: Alianza Universidad.
- Benbenaste N., y Bershinsky R. (2006). "La racionalidad e irracionalidad en el sujeto de la economía: un análisis sobre Daniel Kahneman." En *XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur, Facultad de Psicología – Universidad de Buenos Aires*, pp. 409-411.
- Chien, Y. W., y Devaney, S. A. (2001). "The effects of credit attitude and socioeconomic factors on credit card and installment debt." En *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), pp: 162-179.
- Cruz, J. E. (2001) Psicología Económica. *Suma Psicológica*, N° 8, 213-236
- Curzio, L. (2001). "La teoría de la elección racional." En: Miklos, T. (coord.) *Las decisiones políticas de la planeación a la acción*. México: Siglo XXI.
- De Kohan N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1(1), 68-73.
- Denegri, M. (2004) *Introducción a la psicología económica*. Málaga: Eumednet Edición electrónica. Disponible en: www.eumed.net/libros/2010b/681/
- Domjan, M. (2007). *Principios de aprendizaje y conducta*. México: Cengage Learning Editores.
- De Pablo J. C. (2005). Después de Kahneman y Tversky: ¿Qué queda de la Teoría Económica? *Revista de Economía y Estadística*, 43(1), 55-98.
- Elster, J. (1991). *Juicios Salomónicos. Las limitaciones de la racionalidad como principio de decisión*. Barcelona: Gedisa.
- Estrada Gallego, F. (2007) "Herbert A. Simon y la economía organizacional". En *Cuadernos de Economía*, v. XXVI, n. 46, pp. 169-199.
- Habermas, H. (1988) *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid: Tecnos.
- Hirschman A. O. (1995). *A propensity to self-subversion*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hogarth, R. M. y Reder, M. W. (1987): *Rational choice: The contrast between economics and psychology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kahneman D. (2003). "Mapas de racionalidad limitada: Psicología para una economía conductual." En *Revista Asturiana de Economía*, 28, pp. 181-225.
- Kahneman, D., y Tversky, A. (1979). "Prospect theory: An analysis of decision under risk." En *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, pp. 263-291.
- Kahneman D. y Tversky A. (1987). "Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo." En *Infancia y Aprendizaje*, 30, pp. 95-124.

Kahneman, D., y Tversky, A. (1984). "Choices, values, and frames." En *American Psychologist*, 39, pp. 341-350.

Katona, G. (1979). *Psicología de la economía*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Maletta, H. E. (2010). "La Evolución del Homo Economicus: Problemas del Marco de Decisión Racional en Economía." En *Economía*, 33(65), pp: 9-68.

Martínez García, J. S. (2004). "Distintas aproximaciones a la elección racional." En *Revista internacional de sociología*, 62 (37), pp. 139-173.

Massó, J. (1996) "La teoría de la elección social: métodos de votación no manipulables." [En línea]. Disponible en: <http://pareto.uab.es/jmasso/pdf/BOLETIN.PDF>

Montgomery, W. (2011). "La economía conductual y el análisis experimental del comportamiento de consumo." En *Revista de Investigación en Psicología*, 14 (1), pp. 281-292.

Morales Tirado, M. (2010) *La toma de decisiones individual de acuerdo a las ideas de Herbert Simon*. México: SINNCO.

Nobelprize.org (1992) "Herbert A. Simon – Biographical." [En línea]. Disponible en: http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-bio.html

Pascale R. y Pascale G. (2007). "Toma de decisiones económicas: El aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman." En *Prensa Médica Latinoamericana*, 1(2), pp. 149-170.

Quintanilla I. (2002). "Daniel Kahneman y la Psicología Económica." En *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 95-108.

Rodríguez Quintana, E. (2012) *Toma de decisiones: la economía conductual*. Departamento de Administración de Empresas, Universidad de Oviedo.

Riveros, A. A., Arias, P. R., y Acosta, A. M. P. (2008). "Psicología y asuntos económicos: una aproximación al estado del arte." En *International Journal of Psychological Research*, 1(1), pp. 40-57.

Simon, H. A. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice." En *Quarterly Journal of Economics*, 69 (1), pp. 99-118.

Simon, H. A. (1957) *Models of man*. Nueva York: John Wiley.

Smith, V. L. (2005) "Racionalidad constructivista y ecológica en economía". En: *Revista Asturiana de Economía*, n° 32, pp. 137-293.

Streb, J. M. (1998). *El significado de racionalidad en economía*. Universidad del CEMA.

Tversky A. y Kahneman D. (1981). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice." En *Science, New Series*, vol. 211, 4481, pp. 453-458.

Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982) *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press.

van Raaij, W. (1990) "Economic Phenomena from a Psychological Perspective: Economic Psychology." En *Economic Psychology: Intersections in Theory and Application*, cap. 2, pp. 35-76.

Vidal, J. (2012). "Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones." En *Cinta moebio*, 44, pp. 136-152

Vieira Cano, M. (2008). "Nuevos paradigmas del pensamiento económico: Un llamado a la interdisciplinariedad." En *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), pp. 335-350.

Disponible en:

http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/dcfichero_articulo?codigo=2991267yorden=0



Universidad de
San Andrés