

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

La influencia del clima organizacional negativo en la toma de decisiones

Autoría: Abramovich, Javier

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Abramovich, J. (2018). "La influencia del clima organizacional negativo en la toma de decisiones". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14054>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

TESIS: LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO EN LA TOMA DE DECISIONES

MBA 2016

ALUMNO: ABRAMOVICH, JAVIER
TUTOR: MOYA, LILIANA
BUENOS AIRES, MAYO 2018

AGRADECIMIENTOS

A Flor, por bancarme en estos 2 años de llegadas tarde, días de estudio y fines de semana de trabajos prácticos.

A Santi, por hacer que todo valga la pena.

RESUMEN

A partir de la hipótesis de que un mal clima laboral nos lleva a tomar malas decisiones (entendiendo como tal aquella decisión que es tomada basándose en información insuficiente, o subestimando las variables que la afectan y la probabilidad que sucedan, es decir aquella decisión racional que no se basa en un correcto proceso decisorio) se desarrollaron tres temas que nos permitieron el análisis: el clima organizacional, el proceso decisorio y los sesgos cognitivos.

Respecto al clima organizacional definimos que se entiende por clima, cuál es su importancia dentro de las organizaciones, sus componentes, tipologías y las dimensiones de análisis desde la teoría de Litwin y Stringer.

Para analizar el proceso decisorio se enumeraron las teorías clásicas sobre la toma de decisiones, se definieron las etapas del proceso, sus elementos y condicionantes y que tipo de decisiones podemos afrontar, para concluir en la importancia que tiene llevar a cabo un buen proceso.

Para finalizar el marco teórico se explicó que es un sesgo cognitivo y se ejemplificaron varios de ellos.

Como sustento a la teoría, se realizaron una serie de entrevistas a miembros de diferentes organizaciones, los cuales habían tenido que tomar decisiones recientemente en situaciones donde el clima organizacional no era el ideal, y que les había afectado en su proceso decisorio.

Como conclusión a esta tesis, se realizó un análisis de la teoría para mostrar el efecto de un clima negativo en un proceso decisorio y de esta forma corroborar a la hipótesis planteada.

Palabras clave: clima organizacional, toma de decisiones, sesgos, proceso decisorio, decisión, ambiente organizacional

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN	5
PARTE I: MARCO TEÓRICO	8
1. CAPÍTULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL	9
1.1. Introducción	9
1.2. Definiciones	9
1.3. Importancia del Clima Organizacional	14
1.4. Relación entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional	15
1.5. Tipologías	16
1.6. Componentes	18
1.7. Dimensiones: Teoría de Litwin y Stringer	20
1.8. Diagnóstico de clima organizacional	23
2. CAPÍTULO II: EL PROCESO DECISORIO	24
2.1. Introducción	24
2.2. Teorías clásicas sobre toma de decisiones	25
2.2.1. Teoría de la utilidad	26
2.2.2. Teoría de la utilidad esperada	26
2.2.3. Paradoja de Allais	28
2.3. La elección racional	29
2.3.1. Teoría de la elección racional	30
2.3.2. Teoría de la decisión	31
2.4. Etapas del proceso decisorio	32
2.5. Condicionantes	35
2.6. Elementos	36
2.7. Tipos de decisión	40
2.8. Importancia de un buen proceso decisorio	43
3. CAPÍTULO III: SESGOS	44
3.1. Introducción	44
3.2. Heurísticos	45
3.3. Otros sesgos cognitivos	47
PARTE II: CUERPO EMPÍRICO	54

4. CAPITULO IV: TRABAJO DE CAMPO	55
4.1. Metodología de investigación	55
4.2. Entrevistas	55
4.2.1. Caso #1	56
4.2.2. Caso #2	57
4.2.3. Caso #3	59
4.2.4. Caso #4	60
PARTE III: CONCLUSIONES	63
5. CAPITULO V: CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	71
ANEXO I: TIPOLOGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	72
ANEXO II: DIMENSIONES DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	76
ANEXO III: PARADOJA DE SAN PETESBURGO	78
ANEXO IV: CUESTIONARIO BASE	81

INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestras carreras profesionales, probablemente trabajemos en diferentes tipos de organizaciones; desde PyMES o pequeños emprendimientos familiares hasta grandes corporaciones multinacionales, desde industrias pesadas y tradicionales hasta startups o fin-techs, pero todas tienen algo en común: son organizaciones. Estas organizaciones son sistemas creados para alcanzar ciertos objetivos, los cuales se establecen en la misión con el fin de alcanzar la visión de estas organizaciones. Pero principalmente, las organizaciones están compuestas por personas.

Para poder existir como tal, la organización debe estar integrada por personas, las cuales deben comunicarse y colaborar entre ellas para llevar a cabo las actividades que dan razón de ser a la organización, y de esta manera asegurar el correcto funcionamiento de la misma y la consecución de la misión.

Estas personas, relacionadas entre sí de manera formal o informal, se perciben a ellas y al entorno de forma subjetiva, y esta percepción del ambiente y las interrelaciones es lo que se denomina CLIMA ORGANIZACIONAL

El lugar físico donde llevan a cabo sus tareas diarias, la relación que tienen con sus pares y con sus superiores, el trato que la organización les da a sus empleados, la manera en que se comunican con sus clientes y proveedores; todo contribuye a la construcción del clima organizacional.

Este clima no se puede ver ni se puede tocar, pero se percibe y atraviesa a la organización y a las personas que los componen, influyendo en sus conductas y en su forma de actuar.

Otra característica de las personas que componen a las organizaciones es que, durante el desarrollo de sus actividades deben tomar decisiones constantemente: desde simples y triviales resoluciones como si ir o no a tomar un café a media mañana o el color de un gráfico, hasta decisiones complejas y

hasta fundamentales como la forma en que se va a financiar la operación o el lanzamiento de un nuevo producto.

Estas decisiones, que no son reacciones automáticas, sino que conllevan el uso de la razón, se llevan a cabo mediante lo que Pedro Pavesi llama proceso decisorio (Pavesi, 1984) y cuyo análisis nos permite arribar, en algunos casos a la solución óptima y en caso que ésta sea inalcanzable a la mejor solución posible dadas las circunstancias.

Sin embargo, por más que estemos convencidos que nuestro proceso decisorio se desarrolló correctamente, ya que razonamos, identificamos todos los elementos y sus interrelaciones y terminamos optando por la alternativa que entendamos en ese momento que es la que mejor colabora con mis objetivos, no deja de ser un proceso subjetivo, y como tal está influenciado por nuestra visión particular del mundo.

Esta subjetividad está afectada por sesgos y preconcepciones que limitan nuestra visión, afectando no solo la forma que tenemos de ver el mundo en el cual nos encontramos, sino que también dificultan nuestra capacidad de identificar esos posibles mundos futuros resultantes de nuestros cursos de acción.

La influencia que ejercen estos sesgos nos pueden llevar a decidir mal, entendiendo por mala decisión no a aquella que me lleve a un mal resultado (ya que la acción y el resultado son elementos a posteriori del proceso decisorio, y es más: una mala decisión aún me puede llevar a un buen resultado y viceversa) sino aquella decisión racional que se toma dejando de lado aspectos importantes en el análisis, o subestimando los efectos de ciertas variables y su propensión a suceder o que se basa en impulsos y no en la racionalidad.

El objetivo de esta tesis es poder determinar si un clima laboral negativo, (entendiendo como tal a un ambiente donde la comunicación es escasa o poco eficiente, los líderes ejercen un estilo autoritario que limita el desarrollo de los

empleados, la motivación es casi nula y la inconformidad va en ascenso) nos influye sesgándonos en nuestro proceso decisorio y llevándonos a razonar incorrectamente: en otras palabras, si podemos afirmar que un mal clima laboral nos lleva a tomar malas decisiones.

Para poder cumplir con el objetivo enunciado en párrafo anterior, se estructuró al presente trabajo en tres partes:

- La primera parte corresponde al desarrollo del marco teórico, el cuál abarca los tres temas principales que conforman la cuestión de esta tesis: el clima organizacional, el proceso de toma de decisiones y los sesgos cognitivos.
- La segunda parte corresponde al cuerpo empírico, en el cuál se detallan las metodologías utilizadas para poder corroborar (o refutar) la hipótesis: métodos teóricos, como el análisis y síntesis de los elementos e interrelaciones entre los diferentes temas; y métodos empíricos como la observación de situaciones de decisión y entrevistas a personas que atravesaron procesos decisorios en contextos organizacionales desfavorables.
- La tercer y última parte corresponde a las conclusiones, las cuales son el resultado del análisis de la teoría y la comprobación empírica realizada a través del análisis de las entrevistas.

PARTE I: MARCO TEÓRICO

1. CAPÍTULO I: CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. Introducción

Las organizaciones se componen principalmente por personas, las cuales se relacionan entre sí de manera formal o informal y se perciben a ellas y al entorno de forma subjetiva.

El lugar físico donde llevan a cabo sus tareas diarias, la relación que tienen con sus pares y con sus superiores, el trato que la organización les da, la manera en que se comunican con sus clientes (internos y externos) y proveedores; todo esto contribuye a la construcción de lo que se denomina CLIMA ORGANIZACIONAL.

Este clima atraviesa a la organización y a las personas que los componen, influyendo en sus conductas y en su forma de actuar.

En este capítulo analizaremos las diferentes definiciones de este concepto, que elementos lo componen, las diferentes dimensiones de análisis, que función cumple en la organización y que beneficios tiene hacer un buen diagnóstico del clima que hay en la organización.

1.2. Definiciones

Para empezar a adentrarnos en el concepto y a comprender a que nos referimos cuando hablamos de clima organizacional, veremos algunas de las definiciones que han dado del tema ciertos autores en diferentes épocas del estudio de las organizaciones.

A partir del surgimiento de la Escuela Humanística de Administración, basada en la Teoría de las Relaciones Humanas y creada a mediados de la primera mitad del siglo XX en EEUU por Elton Mayo¹ (1880-1949) como respuesta a lo que él observó como un proceso de deshumanización del trabajo debido a la práctica de métodos laborales estrictos en extremo y con una fuerte tendencia a perder de vista al ser humano como tal, considerándolo un mero insumo más del proceso, que los estudiosos de las organizaciones empiezan a interesarse por el comportamiento del hombre y las relaciones que estos desarrollan dentro de la organización.

El concepto de “clima organizacional” surge por primera vez en la década del '40 a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin (1890-1947), quien fue un psicólogo alemán (luego nacionalizado estadounidense) al cual se considera como el padre de la psicología social.

En su teoría Lewin plantea que el comportamiento humano depende de dos factores: por un lado, depende de los eventos que ocurren y están presentes en su ambiente; y por otro lado esos eventos se comportan como un campo dinámico de fuerzas, las cuales están interrelacionadas, influyen y son influenciadas por las demás, y a su vez determinan el campo psicológico de las personas, que es lo les permite percibir el ambiente que las rodea. Este ambiente es lo que la persona siente e interpreta del ambiente externo, y puede ir adquiriendo fuerzas positivas, las cuales atraen a las personas, o negativas y que causan alejamiento. (Lewin, Principles of Topological Psychology, 2015 (reprint of 1936 edition))

Según esta teoría el comportamiento humano está en función de la interacción entre la persona y su entorno, lo que explica que cada persona interprete y reaccione de forma diferente ante una misma situación.

¹ George Elton Mayo (26 de diciembre 1880, Adelaida, Australia - 7 de septiembre 1949), fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

“La Teoría del Campo es su manera de plasmar la idea de que la psicología no debe centrarse en el estudio de la persona y el entorno como si estas fuesen dos piezas a analizar separadamente, sino que hay que ver el modo en el que se afectan entre sí en tiempo real. Es por eso que Kurt Lewin trabajaba con categorías como "espacio vital" o "campo": lo interesante para él eran las dinámicas, los cambios, y no las imágenes estáticas de lo que ocurre en cada momento, las cuales entendía que solo servían para describir lo que pasa en cada fase de un proceso, y no para explicar.” (Torres, 2018)

A través de ésta teoría se conceptualiza la noción de clima organizacional, con el objetivo de explicar las relaciones entre la organización y sus miembros.

Lewin define al clima organizacional mediante la fórmula: $C = F(P \times E)$, es decir que “El comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno” (Brunet, 1987)

El legado de Lewin es que el individuo debe ser estudiado en sus interrelaciones con los grupos a los que pertenece (Deutsch, 1970)

Alexis Gonçalves, experto en Gestión de Innovación, define al clima organizacional como “...un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (Goncalves, 1997)

Este autor parte del enfoque de que el elemento fundamental para definir el clima organizacional son las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos del medio en el que se desempeña.

Además, identifica al clima organizacional como un sistema donde el comportamiento de los trabajadores no depende de los factores organizacionales existentes sino de la percepción que tenga de ellos, y que estas percepciones dependen de la interacción entre el trabajador y la organización y que esto da lugar a un determinado clima, el cual influencia el comportamiento de los trabajadores. Estos comportamientos inciden en la organización y, completando el circuito, también en el clima organizacional.

Gráfico 1: El clima organizacional como sistema



Fuente: elaboración propia, basado en (Goncalves, 1997)

En cambio, Stephen P. Robbins (1943 -) (Robbins, 2004) define al clima organizacional como la conjunción entre las instituciones y las fuerzas externas que influyen sobre ellas y que pueden afectar su comportamiento.

Debido a que las organizaciones se desempeñan en entornos que rara vez se encuentran quietos, sino que están en constante movimiento, esto genera un clima de incertidumbre (a mayor dinamismo, mayor incertidumbre) que representa una amenaza para el desempeño de la organización. Para evitar que esto afecte el desempeño, puede que sea necesario hacer ajustes sobre la estructura de la organización.

Olaz Capitán hace una aproximación hacia la definición de clima organizacional basándose en los rasgos que lo identifican:

- *“Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de desigual manera a todos aquellos miembros de la comunidad laboral.*
- *Responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización, aunque éstas puedan variarse, con independencia del nivel de esfuerzo requerido para ello.*
- *Está condicionado por dos dimensiones, la interna (la propia organización) y, en alguna medida, la externa (entorno con el que interactúa la organización, por ejemplo: clientes, competidores, proveedores, etcétera).*
- *Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las aptitudes, las expectativas y, cómo no, por las realidades sociológicas, económicas y culturales de la empresa.*
- *Es un fenómeno «exterior» al individuo, aunque vivenciado en primera persona, del que se puede valer para amplificar los efectos sobre sí mismo, el grupo en que éste se desenvuelve y la propia organización a la que pertenece.*

En otras palabras y de manera más intuitiva, el clima laboral tiene que ver con las sensaciones, no siempre generalmente compartidas por los miembros de un equipo humano y que se recogen bajo otros términos más cotidianos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira”. (Olaz Capitán, 2009)

Schneider y Reichers (Schneider, 1983) sostienen que para definir al clima organizacional no alcanza con la percepción que tienen las personas, sino que hay que considerar también la intención que tienen las personas de entender a la organización y del cargo que ocupan en ésta. Para ellos, los factores que intervienen en la construcción del clima son:

- Las características objetivas que componen a la organización son compartidas por todos los miembros porque forman parte de un mismo sistema social

- Las personas tienen imágenes positivas o negativas de la organización, que son el resultado de procesos psicológicos que llevan a cabo sobre las condiciones en las cuales interactúan dentro de ese sistema social
- Las personas consideran los componentes homogéneos, los interpretan y comparten su significado con los demás miembros.

Entienden al clima organizacional como el resultado de las experiencias que las personas tienen en un ambiente determinado, de acuerdo a las normas vigentes y la relación entre el individuo y el grupo.

Luego de analizar estas definiciones, las cuales coinciden en ciertos puntos, intentaremos armar una nueva definición del concepto de clima organizacional: el clima organizacional es la interpretación subjetiva que los miembros de una organización hacen del ambiente que los rodea, el cual se ve afectado tanto por fuerzas externas como internas y que influye en su comportamiento.

1.3. Importancia del Clima Organizacional

Luc Brunet, al definir la importancia del clima organizacional sostiene que *“...el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:*

- *Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización*
- *Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.*
- *Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir*

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización” (Brunet, 1987, pág. 20)

Una buena medición del clima organizacional es clave para entender de qué forma está siendo percibida la organización por sus integrantes, detectar posibles fuentes de conflicto o insatisfacción y así poder tomar acciones correctivas.

1.4. Relación entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional

En el punto anterior elaboramos una definición de lo que entendemos como Clima Organizacional, pero este concepto no debe confundirse con el de “Cultura Organizacional”

La Cultura Organizacional es el conjunto de creencias, costumbres, hábitos y valores que caracterizan a una organización y que son compartidos por sus miembros.

Stephen Robbins (Robbins, 2004) define las funciones de la cultura organizacional como:

- Frontera: permite identificar y separar a una organización de otra
- Identidad: permite que los miembros de la organización se sientan identificados con ésta.
- Compromiso: genera un grado de compromiso que va más allá del interés personal
- Estabilidad: sirve como sustento para la estabilidad de la organización

La cultura organizacional es anterior al clima, crea el ambiente social donde se desempeñan los miembros de la organización y sirve como base para el desarrollo del clima.

El clima organizacional puede medirse fácilmente mediante encuestas de clima y de ser necesario tomar acciones para modificarlo, mientras que la cultura es algo que está arraigado en los cimientos mismos de la organización, no es posible medirla directamente y es muy difícil de modificar.

Mientras que el clima es cambiante y puede variar dependiendo del área de la organización que estemos viendo, la cultura es constante y común a todos los sectores de la organización.

1.5. Tipologías

Para R. Likert (1903-1981)² (citado por (Brunet, 1987)) es más importante la percepción del clima que el clima en sí, es decir la forma en que ven las cosas y no la realidad objetiva, ya que los comportamientos y las actitudes de las personas se basan en la percepción subjetiva que tienen de una situación más que en la situación misma.

Postula que existen cuatro factores que influyen sobre la percepción del clima:

- Parámetros ligados al contexto, tecnología y estructura de la organización
- Ubicación dentro de la estructura jerárquica y la remuneración percibida
- Personalidad, actitudes y grado de satisfacción
- Percepción que tienen del clima los demás miembros

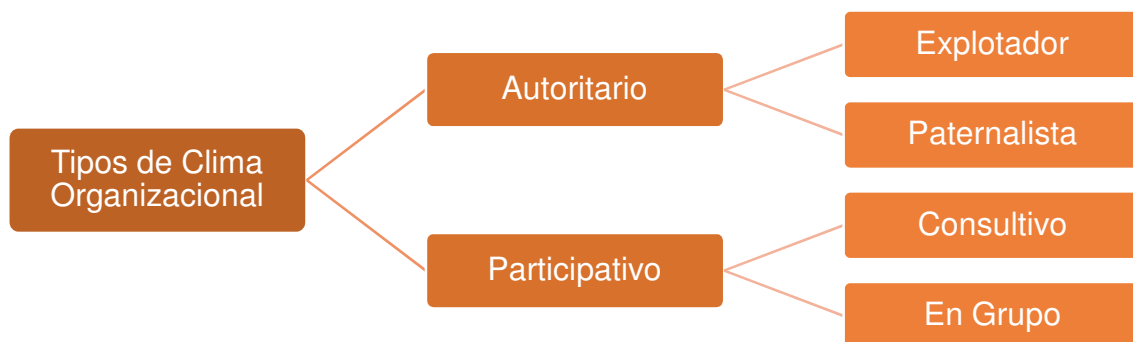
² Rensis Likert (1903-1981) fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la "escala de Likert", una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).
Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

También sostiene que hay tres variables que determinan las características propias de la organización:

- Las variables causales: son variables independientes que pueden ser modificadas por los miembros de la organización y que si se modifican hace que se modifiquen otras variables. Un ejemplo de variables causal es la estructura de la organización y su administración.
- Las variables intermedias: constituyen los procesos organizacionales de la empresa y nos brindan un diagnóstico de la salud de la organización. Por ejemplo, las motivaciones, las actitudes y la comunicación.
- Las variables finales: son el resultado de la interacción de las dos variables anteriores y reflejan los resultados obtenidos por la organización.

En función de estas variables y de las diferentes configuraciones que pueden tomar, es que se determinan dos tipos de clima organizacional que se subdividen a su vez en dos subtipos cada uno: Autoritario (Explotador o Paternalista) y Participativo (Consultivo o Participación en grupo)³.

Gráfico 2 Tipos de clima organizacional



Fuente: elaboración propia

Clima Autoritario

- Sistema I: Explotador

³ Para mayor detalle ver ANEXO I

Se caracteriza por la desconfianza del management hacia los empleados. Las decisiones se toman en la cima de la pirámide y se distribuyen los objetivos en forma descendente. Se trabaja en un ambiente de miedo, castigos, amenazas y desconfianza, pero estable. La comunicación se da en forma de órdenes directas e instrucciones específicas.

- Sistema II: Paternalista

La dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados. Se busca motivar a los empleados mediante recompensas o castigos, dando la impresión de que se está trabajando en un ambiente estable. Algunas decisiones y procesos se delegan en los mandos medios.

Clima Participativo

- Sistema III: Consultivo

Tienen confianza en sus empleados. Las decisiones políticas las toma la cúpula de dirección, pero los temas específicos se tratan en niveles inferiores. Se busca satisfacer necesidades de reconocimiento y prestigio. A veces se da un alto grado de confianza para con los subordinados. Ambiente dinámico, basado en objetivos.

- Sistema IV: Participación en grupo

La toma de decisiones está descentralizada. La dirección tiene mucha confianza en sus empleados. La comunicación es en todos los sentidos y hay una relación de amistad entre los superiores y sus subordinados. Todos forman un solo equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

1.6. Componentes

Además de la definición de las tipologías del punto anterior, Likert enumera una lista de componentes (comportamientos, estructura de la organización y procesos) o factores que conforman el clima organizacional y que en mediante su interacción crear un clima organizacional que a su vez produce resultados en el rendimiento individual, del grupo y de la organización.

Tabla 1 Componentes del clima organizacional

Comportamientos	Estructura de la organización	Procesos Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto individual <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Percepciones • Personalidad • Stress • Valores • Aprendizajes • Grupo <ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Procesos • Cohesión • Normas • Motivación <ul style="list-style-type: none"> • Motivos • Necesidades • Esfuerzo • Refuerzo • Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Poder • Políticas • Influencia • Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Macrodimensiones • Microdimensiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento • Sistema de remuneración • Toma de decisiones

Fuente: (Brunet, 1987)

La interacción de estos componentes y la interpretación que de esto hagan los miembros de la organización es lo que generará la percepción del clima organizacional. Se produce con esto un efecto circular, ya que los resultados que se producen a nivel individual (alcance de objetivos, satisfacción en el trabajo y/o

en la carrera, calidad del trabajo), a nivel grupo (alcance de los objetivos, moral, cohesión) y a nivel organización (eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, ausentismo, tasa de rotación) sirven para confirmar las percepciones de los empleados.

“En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja” (Brunet, 1987)

1.7. Dimensiones: Teoría de Litwin y Stringer

Para poder explicar el clima organizacional existente en una empresa, es necesario analizar y evaluar diferentes aspectos o dimensiones del mismo, a fin de poder tener una valorización lo más precisa posible del clima.

Son muchos los autores que plantean diferentes dimensiones de análisis, muchas de las cuáles coinciden entre sí⁴, pero analizaremos la postulada por los profesores Litwin y Stringer (Litwin & Stringer, 1968), quienes plantearon la existencia de nueve dimensiones a considerar en el análisis del clima.

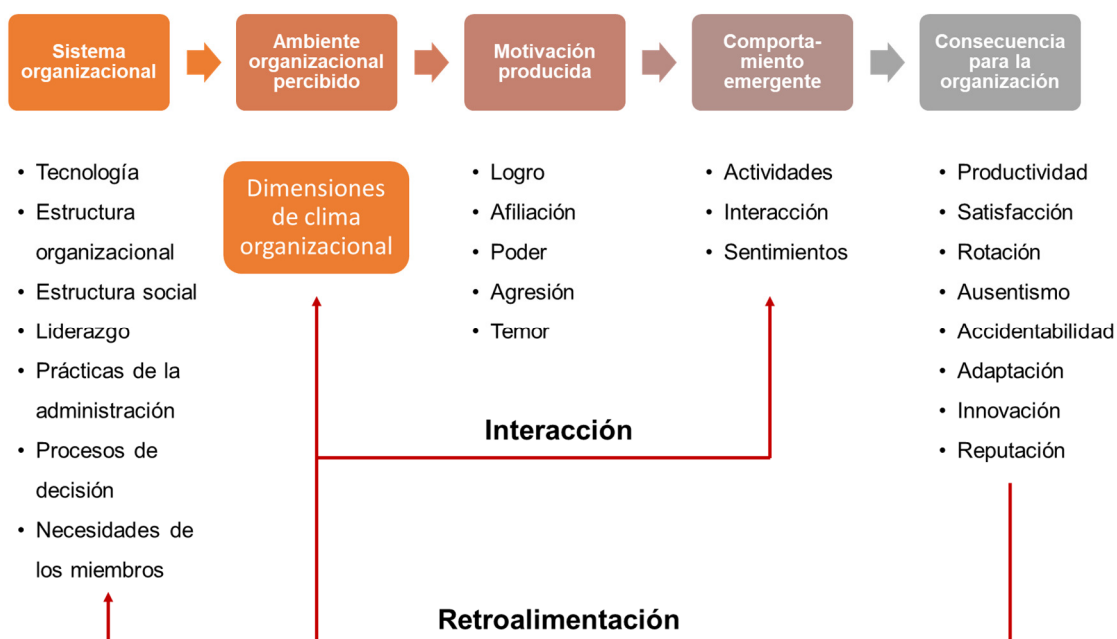
Ellos definen el clima como “una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros,

⁴ Ver ANEXO II

que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización”⁵

El modelo que proponen permite analizar los motivadores de la conducta en situaciones actuales y con cierta complejidad social, simplificar los problemas de medición y caracterizar la influencia ambiental total en varios ambientes. Además, sugiere que las influencias ambientales son generales, y que ciertos factores como la historia, la tradición y el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo.

Gráfico 3 Dimensiones del clima organizacional



Fuente: elaboración propia basado en (Goncalves, 1997)

1- Estructura

Se refiere a la forma en que se encuentra organizada la empresa y a la relación jerárquica existente entre sus miembros. Se relaciona directamente con el organigrama y dependiendo de la forma que asuma se verán dificultadas o facilitadas las actividades de la organización, y esto repercutirá en el desempeño de los miembros, principalmente en función del grado de burocracia que requiera.

⁵ <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.com.ar/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>

2- Responsabilidad

Es la percepción que tienen los empleados respecto al grado de autonomía en sus tareas, si son controlados constantemente y o si tienen libertad para la toma de decisiones.

3- Recompensa

Hace referencia a si lo recibido por la tarea realizada es acorde al trabajo realizado. No se refiere solamente al salario, sino que contempla también el reconocimiento no monetario.

4- Desafíos

Se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de los desafíos del trabajo, si la empresa toma riesgos calculados con el fin de cumplir los objetivos.

5- Relaciones

Si existe un ambiente de trabajo agradable, si hay buenas relaciones sociales entre los miembros de la organización, tanto entre pares como con sus superiores.

6- Cooperación

Está relacionada con la existencia de un “espíritu de equipo” y de apoyo en todos los niveles de la organización.

7- Estándares

Si los estándares, es decir los parámetros de exigencia en el cumplimiento, son fijados con racionalidad, y que los empleados perciban que son justos y equitativos.

8- Conflicto

Es la tolerancia que muestran los miembros ante las diferencias de opiniones que surgen en el desarrollo de las actividades de la

organización.

9- Identidad

Se refiere al sentido de pertenencia que tienen hacia la organización, si perciben que sus esfuerzos están alineados con los objetivos de la organización

1.8. Diagnóstico de clima organizacional

Un diagnóstico organizacional es un proceso analítico que se lleva a cabo en la organización con el fin de conocer la situación real de la organización y actuar en consecuencia, ya sea para aprovechar las oportunidades detectadas o para desactivar las amenazas.

Se puede realizar de forma cualitativa mediante observaciones, discusiones en pequeños grupos o mediante entrevistas individuales o en forma cuantitativa mediante una encuesta de clima laboral. (Meza & Carballeda González, 2009)

Entre los resultados que podemos obtener de este diagnóstico podemos resaltar (López Aguilar & Mata Bernal, 2007):

- Retroalimentación: tomar conocimiento de nueva información o una visión diferente acerca de un tema.
- Incremento de la comunicación: la interacción con los grupos puede generar cambios en la actitud respecto a la comunicación, haciéndola más fluida y positiva.
- Confrontación: saca a la superficie temas sensibles como las creencias, los valores, sentimientos, etc. con la intención de eliminar las barreras y trabajar sobre ellos de forma constructiva.
- Participación: cuanto mayor sea el grado de involucramiento de los miembros de la organización, mejor será la calidad y aceptación de las decisiones, la satisfacción por el trabajo realizado y mejorará el bienestar general de la organización.

2. CAPÍTULO II: EL PROCESO DECISORIO

2.1. Introducción

Ilustración 1



Fuente: "MACANUDO" por Liniers, publicado en el diario La Nación del 14/6/2009

La toma de decisiones, entendida desde una perspectiva sencilla, sería simplemente la elección de una alternativa entre dos o más.

Sin embargo, desde un punto de vista más amplio, podemos entender a la toma de decisiones dentro de las organizaciones como un proceso que como tal, implica un conjunto de actividades o tareas, la intervención de ciertos recursos que deben coordinarse para alcanzar un objetivo previamente definido.

Por lo tanto, el proceso decisorio comienza con la detección de un problema, se analizan los posibles cursos de acción y se opta por aquel que nos brinde un resultado que sea consecuente con el objetivo que nos hemos planteado.

Daniel Avenburg sostiene que *"decidir no es simplemente elegir, es un proceso continuo que consiste en:*

1. Encontrar ocasiones para la toma de decisión; esto es, identificar el problema que requiere solución.

2. *Hallar posibles caminos alternativos; establecer, analizar y evaluar cursos de acción en función del objetivo general: resolver el problema.*

3. *Elegir una y sólo una de estas alternativas que lleve a la mejor combinación de resultados para la consecución del objetivo general” (Pavesi, y otros, 2004)*

Él define al proceso decisorio como “...*un verdadero proceso de reflexión; como tal, racional y consciente, deliberado y deliberativo, obliga al decididor⁶ a invertir una importante cuota de su tiempo en el relevamiento del problema, el diseño de los eventuales caminos a seguir y la elección final de la alternativa que considera óptima para el mejor cumplimiento de sus propósitos” (Pavesi, y otros, 2004).*

En este capítulo analizaremos los elementos que componen al proceso decisorio, sus etapas, que tipos de decisiones nos podemos llegar a encontrar y la importancia de llevar a cabo un buen proceso decisorio.

2.2. Teorías clásicas sobre toma de decisiones

Las teorías clásicas sobre la toma de decisiones partieron de las teorías económicas, donde los seres humanos son seres racionales que analizan todas las posibles soluciones de un problema y eligen aquella que maximice su utilidad, es decir aquella que mayores beneficios le represente (De Carlos, 2005), pero para que esto suceda debe disponer de toda la información acerca de las probabilidades y resultados.

Estas teorías plantean que las personas toman decisiones racionales, tratando de evitar situaciones de incertidumbre y presentan aversión hacia el riesgo. (De Carlos, 2005).

⁶ Pavesi y Avenburg definen la palabra “decididor” para hacer referencia al “decisor”. A fin del presente trabajo se utilizará uno u otro término indistintamente.

2.2.1. Teoría de la utilidad

En el S.XVII, Jacques Bernoulli⁷ planteó las bases de la teoría de la utilidad, donde se postula que “...los individuos eligen sopesando conjuntamente en cada elección las probabilidades de sus costos y de sus beneficios, arribando así a la decisión más ventajosa. Por ejemplo, para decidir si se incursiona o no en un juego de apuestas se compararía el valor esperado para cada alternativa y se elegiría aquella que provea el valor más alto en cuanto a beneficios y más bajo respecto de los costos”. (Squillace, 2011)

Una de las fallas de esta teoría es que se basa en el valor objetivo de las alternativas y no tiene en cuenta las expectativas o preferencias del decisor. Por ejemplo, una situación de decisión que me enfrente ante la posibilidad de ganar una suma X de dinero va a estar influenciada no solamente por el valor nominal del dinero sino por la cantidad de riqueza que posea, ya que ganar o perder \$100 no es lo mismo si yo poseo \$1.000.000 o \$100 (en un caso mi fortuna varía +/- 0,01% y en el otro o duplico o me quedo sin nada).

2.2.2. Teoría de la utilidad esperada

Teniendo en cuenta esto fue que a mediados del siglo XVIII Daniel Bernoulli⁸ (sobrino de Jacques) desarrolló el concepto de “Utilidad esperada”, donde sostiene que la elección de un curso de acción no se da solamente por el resultado esperado sino que existen otros factores tales como las expectativas, preferencias, posición frente al riesgo y metas que tienen los individuos al decidir,

⁷ Jakob Bernoulli, también conocido como Jacob, James o Jacques, fue un notable científico y matemático de origen suizo que lograría trascender gracias a sus aportes en las materias indicadas, durante la segunda mitad del siglo XVII. Entre sus grandes aportes a la matemática se cuenta aquel que tiene que ver con el cálculo infinitesimal, ya que el trabajo de su colega Gottfried Wilhelm Leibniz consiguió trasladarlo a nuevos y complejos problemas. Fuente <https://www.quien.net/jakob-bernoulli.php>

⁸ Daniel Bernoulli (Groninga, 29/01/1700 - Basilea, 17/03/1782) fue un matemático, estadístico, físico y médico neerlandés-suizo. Destacó no sólo en matemática pura, sino también en las llamadas aplicadas, principalmente estadística y probabilidad. Hizo importantes contribuciones en hidrodinámica y elasticidad.

Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Daniel_Bernoulli

los cuáles constituyen la función de utilidad. La demostración empírica de este supuesto es la llamada “paradoja de San Petesburgo”⁹.

En el siglo XX, John Von Neuman¹⁰ y Oskar Morgenstern¹¹ ampliaron las ideas de Bernoulli a través de cuatro axiomas que aseguran la racionalidad en la elección¹²:

- Preferencias completas: el decisor siempre tiene las preferencias bien definidas y siempre puede decidir entre alternativas, es decir que para todo A y B o bien A es preferido a B, B es preferido a o le son indiferentes
- Transitividad: las preferencias deben ser consistentes, es decir que si A es preferido a B y B es preferido a C, entonces A tiene que ser preferido a C.
- Independencia: implica que para dos loterías que tienen en común alguna consecuencia (y por lo tanto su probabilidad), el hecho de elegir una u otra no depende de esa parte en común, la cuál es independiente a la elección final¹³
- Continuidad: Dadas tres loterías A, B y C donde A es preferido a B y B es preferido a C. Si se cumple el axioma, el individuo es capaz de indicar una probabilidad p para estar indiferente entre B y una lotería compuesta L donde A sale elegida con probabilidad p y C sale elegida con probabilidad (1-p).

“...a esta ampliación y mejora de la teoría clásica se la llama la Teoría de la Utilidad Esperada, según la cual cada persona ante diferentes opciones evalúa

⁹ Ver Anexo III

¹⁰ John von Neumann (28/12/1903 – 8/2/1957) fue un matemático húngaro-estadounidense que realizó contribuciones fundamentales en física cuántica, análisis funcional, teoría de conjuntos, teoría de juegos, ciencias de la computación, economía, análisis numérico, cibernética, hidrodinámica, estadística y muchos otros campos. Es considerado como uno de los más importantes matemáticos de la historia moderna.

Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/John_von_Neumann

¹¹ Oskar Morgenstern, (1902-1977) fue un economista alemán, que junto a Von Neumann fundaron las bases del campo matemático de la teoría de juegos y sus aplicaciones económicas.

Fuente: Wikipedia https://en.wikipedia.org/wiki/Oskar_Morgenstern

¹² https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_utilidad_esperada

¹³ https://es.wikipedia.org/wiki/Axioma_de_independencia

la probabilidad de ocurrencia de cada alternativa y le asigna un valor en función de las expectativas de utilidad que tiene para una situación particular.

La alternativa que maximice la utilidad esperada será la que los individuos racionalmente consideren como más acertada y por lo tanto esa opción será la elegida.

Los supuestos de este planteo son: 1) Las personas están informadas sobre las alternativas y sobre las consecuencias de cada elección, y son sensibles a esta información. 2) Las personas son seres racionales y eligen aquellas alternativas que maximizan la utilidad esperada. 3) Las consecuencias de las elecciones poseen probabilidades objetivas de ocurrencia. 4) Existe independencia objetiva de cada opción (principio de independencia) para provocar su preferencia en un individuo concreto según la utilidad esperada por éste” (Squillace, 2011).

2.2.3. Paradoja de Allais

A mediados del S.XX y a través de una serie de experimentos, Maurice Allais¹⁴ demostró una inconsistencia en la teoría de la utilidad esperada, la cual publicó en su libro de 1953 “Le comportement de l’homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l’école américaine” (El comportamiento del hombre racional ante el riesgo: crítica a los postulados de la escuela americana)

“Las siguientes disyuntivas son una versión simplificada del problema que Allais ideó. De las opciones propuestas en A y B ¿Cuál elegiría?

A. 61% de posibilidades de ganar \$520.000 o 63% de ganar \$500.000.

B. 98% de posibilidades de ganar \$520.000 o 100% de ganar \$500.000.

Si somos como la mayoría de los humanos, preferimos la opción de la izquierda, la primera, en la disyuntiva A, y la de la derecha, la segunda, en la disyuntiva B.

¹⁴ Maurice Félix Charles Allais (París, Francia, 31/5/1911- París, Francia, 9/2010) fue un economista y físico francés ganador del Premio Nobel de Economía de 1988 por «sus contribuciones pioneras a la teoría de mercados y a la utilización eficiente de los recursos»
Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Maurice_Allais

Si estas son nuestras preferencias, habremos vulnerado las reglas de la elección racional.

Para comprender por qué estas elecciones son problemáticas, imaginemos que el resultado viene determinado por la extracción a ciegas de una urna que contiene 100 bolas; ganamos si sacamos una bola roja y perdemos si sacamos una bola blanca. En la disyuntiva A, casi todo el mundo prefiere la urna de la izquierda, aunque tenga menos bolas rojas, porque la diferencia en el premio impresiona más que la diferencia en las posibilidades de ganar. En la disyuntiva B, una gran mayoría elegirá la urna que garantiza un premio de \$500.000. Además, las dos elecciones resultan cómodas, hasta que entramos en la lógica de la disyuntiva.

Al comparar ambas disyuntivas se verá que las dos urnas de la disyuntiva B son versiones más favorables de las dos urnas de la disyuntiva A, con 37 bolas blancas reemplazadas por otras tantas bolas rojas en cada urna. La mejora a la izquierda es claramente superior a la mejora a la derecha, puesto que cada bola roja ofrece una posibilidad de ganar \$520.000 a la izquierda y \$500.000 a la derecha. En la primera disyuntiva se empieza prefiriendo la urna de la izquierda, luego mejorada más que la urna de la derecha, ¡pero ahora se prefiere la urna de la derecha!

Este patrón de elecciones no tiene ninguna lógica, pero existe una explicación psicológica: el efecto de certeza. El 2% de diferencia entre 100% y 98% de posibilidades de ganar en la disyuntiva B impresiona mucho más que la misma diferencia que hay entre el 63% y el 61% en la disyuntiva A.” (Kahneman D. , 2011, pág. 665) citado por (Grupo EMAR, 2013)

2.3. La elección racional

Tanto en su vida privada como en su vida profesional, las personas perciben el mundo que los rodea y éste no siempre es como desearían que fuera o si lo es,

ven que en un futuro no lo será, por lo que sienten la necesidad de intervenir e influir en ese mundo para alcanzar la realidad deseada por ellos.

Esta brecha que separa lo que Pavesi (1984) define como “mundo autónomo” (es decir aquel al que se arribará en caso de no actuar) del “mundo deseado” (aquel en el cual se cumplen los objetivos deseados) es la que se busca reducir mediante la acción, a la cual se llega mediante la toma de decisiones.

Una perspectiva desde un punto de vista organizacional es la que desarrolla Avenburg: *“Las organizaciones no son una entidad por sí mismas, sino que son producto de la agregación de decisiones individuales...”*

...En términos organizacionales, a través de la administración estratégica (proceso de definición de objetivos y acciones) se aglutina a todos los partícipes en un proceso que comienza con una clara concepción y comunicación de la misión (el propósito central, para qué existo), la visión (la imagen del futuro deseado), los valores (reglas que guían el comportamiento) para que finalmente todos estos elementos se encarnen en el sistema de objetivos (fines que se pretenden alcanzar) de la organización (todo sistema que a partir de la integración de recursos produce bienes y/o servicios)...

...Elegir tiene sentido sólo si se sabe a dónde se quiere arribar. ¿Cuál es la diferencia entre la situación actual y la situación deseada? Identificar dicha distancia es el primer paso para llegar.” (Avenburg, Ruocco, Laguía, & Zivelonghi, 2010, pág. 6)

Dentro de las muchas investigaciones que se han escrito acerca del decidir, la “Teoría de la elección racional” y la “Teoría de la decisión” son dos de los enfoques que más ayuda brindan para comprender este tema.

2.3.1. Teoría de la elección racional

Esta teoría desarrollada por Herbert Simon (1916-2001)¹⁵ sostiene que el hombre posee una visión particular y subjetiva de la realidad debido a un componente de la naturaleza (el cual tiene desde el nacimiento) y otro de crianza (obtenido a través de todas las experiencias y aprendizajes que lo atravesaron desde su nacimiento hasta la fecha) y que debido a esto percibe y decodifica los datos del contexto basándose en su visión subjetiva para luego transformarlos en información para la toma de decisiones.

Estas percepciones están condicionadas por su subjetividad, y además su mente solo puede procesar una porción de toda la información recibida debido a que tenemos una capacidad limitada. Estas dos limitaciones (visión sesgada y capacidad de procesamiento restringida) son las que definen la racionalidad de la elección.

Simon plantea la distinción entre “hombre económico” y “hombre administrativo”, donde el primero siempre maximiza al elegir la mejor alternativa posible, mientras que el administrativo elige aquella que satisface sus necesidades, que no necesariamente es la solución óptima debido a que no percibe la totalidad del universo y dentro de lo que percibe, hay una parte que considera no relevante, por lo tanto se conforma con aquella alternativa que sea lo suficientemente buena para solucionar el problema.

2.3.2. Teoría de la decisión

No es una ciencia en sí misma, sino que es una metodología cuyo objetivo es ayudar a las personas a decidir indicándoles como tomar decisiones que sean consecuentes con sus objetivos.

Esta metodología ayuda a ordenar los elementos, a aplicar la creatividad para descubrir nuevas alternativas, a describir la incertidumbre y a poder volcar todo

¹⁵ Herbert Alexander Simon (15 de junio de 1916 – 9 de febrero de 2001), economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales estadounidense. En 1978 le fue concedido el Premio Nobel de Economía por ser «uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario» y «porque su trabajo ha contribuido a racionalizar el proceso de toma de decisiones». Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Herbert_Alexander_Simon

en un modelo que sirva de guía para identificar la elección óptima (Pavesi, y otros, 2004).

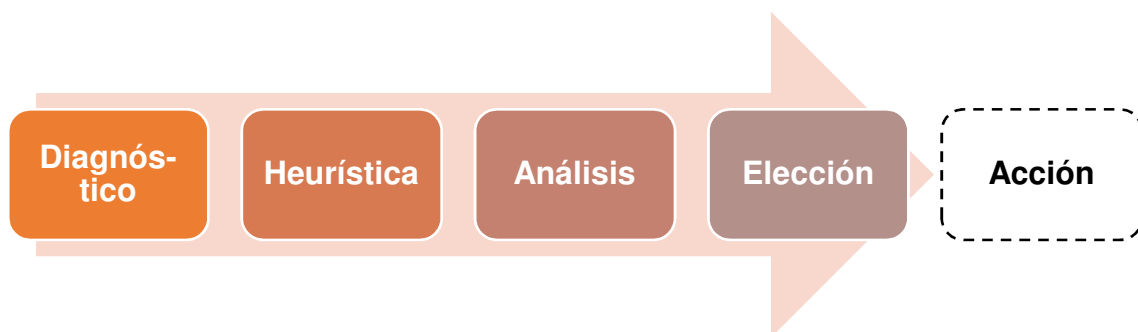
La definen como prescriptiva ya que le brinda al decisor las herramientas para decidir y lo fuerza a proceder de cierta manera si quiere ser coherente con sus objetivos.

2.4. Etapas del proceso decisorio

Como se mencionó anteriormente, el proceso decisorio implica una secuencia continua, la cual está conformado por 4 etapas y una posterior (la acción) que, si bien no forma parte del proceso en sí, es indispensable para la decisión. (Ruocco & Esseiva, 2009).

“El proceso decisorio es un proceso de creación de imágenes previo a la acción, pero concebido para la acción. La acción (gestión) y la etapa de verificación de los resultados realmente acontecidos contra los previstos o planeados forma parte de un proceso distinto, que excede los límites del proceso decisorio” (Avenburg, Ruocco, Laguía, & Zivelonghi, 2010).

Gráfico 4 Etapas del proceso decisorio



Fuente: elaboración propia

- Diagnóstico

Luego de haber detectado que existe una brecha entre el mundo en el que nos encontramos y el mundo hacia el cuál queremos ir debemos identificar claramente cuál el problema al cual nos enfrentamos.

“La manera como se exprese el problema enmarca la decisión, determina las alternativas que hay que considerar y la manera como se deben evaluar. Plantear el problema correctamente impulsa todo lo demás.” (Hammond, Keeney, & Raiffa, 1999, pág. 19)

“En un fragmento de la historia Alicia en el país de las Maravillas, de Lewis Carrol, Alicia le pregunta al Gato: ¿Podrías decirme, por favor, ¿qué camino debo tomar desde aquí?”. “Eso depende en gran medida de a dónde quieras ir”, dijo el Gato. “Eso no me importa mucho”, dijo Alicia. “Entonces no tienes problema con el camino que cojas”, dijo el Gato.

Elegir tiene sentido sólo si se sabe a dónde se quiere arribar. ¿Cuál es la diferencia entre la situación actual y la situación deseada? Identificar dicha distancia es el primer paso para llegar.” (Avenburg, Ruocco, Laguía, & Zivelonghi, 2010)

- Heurística¹⁶

En esta etapa se identifican los elementos que componen la decisión (decisiones, alternativas, variables, horizonte de planeamiento, etc.). Es una etapa donde se debe indagar para poder recolectar e interpretar la información.

Debemos utilizar la imaginación y la creatividad a la hora de plantear las alternativas, estar atentos para detectar las restricciones que se nos presenten y también debemos ser capaces de entender y gestionar el conflicto de intereses que surgirá con los objetivos y alternativas.

- Análisis

¹⁶ Se refiere a la disciplina, el arte o la ciencia del descubrimiento

Es una fase más reflexiva que la anterior, en la cual debemos analizar, realizar cálculos y ser capaces de medir los resultados de los diferentes cursos de acción.

Se debe medir, es decir asignar números de acuerdo a ciertas reglas, para con ellos representar numéricamente el universo percibido, tratando de que esta representación sea lo más fiel posible.

Los resultados que se plantean en esta etapa son las consecuencias (siempre en el plano de nuestra imaginación, ya que aún no se llevó nada a cabo) para cada alternativa y nos permitirán estimar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Estos resultados son futuros, imaginados por el decisor y deben ser estimados independientemente de las expectativas y deseos.

Son potenciales, ya que efectivamente ocurrirá uno solo de ellos.

- Elección

Luego de la modelización de la situación de decisión se debe proceder a la elección, es decir a seleccionar entre las alternativas a aquella que sea óptima para el cumplimiento de los objetivos, descartando automáticamente todos los otros cursos de acción identificados (los “mundos perdidos” que postulaba Pavesi).

Esta etapa es crítica para el proceso decisorio y requiere que se lleve a cabo mediante un adecuado nivel de análisis.

Existen varias metodologías para decidir que alternativa elegir:

- Análisis de dominancia: se comparan las alternativas en función de los resultados de cada variable no controlable y si para todos los escenarios una alternativa A es igualmente preferida a B y existe al menos un escenario donde A es preferida a B, entonces se dice que A domina a B
- Umbrales y restricciones: si con el análisis de dominancia no podemos determinar la alternativa óptima, entonces podemos

establecer ciertos parámetros mínimos y máximos como el precio máximo que estamos dispuestos a pagar o el tiempo mínimo de espera que podemos brindar. Este análisis nos permite eliminar las alternativas cuyos parámetros no cumplan con las restricciones que planteamos, simplificándonos el proceso.

- Método de resolución lineal: pondero el valor de cada alternativa por su probabilidad de ocurrencia y aquella cuya sumatoria de valor esperado (o utilidad esperada) sea mayor, será la elegida. En el caso que ninguna presente un valor mayor que las de las demás significa que son indiferentes, por lo que deberíamos proceder a utilizar otro método.
- Método de sustitución equivalente: *“John Hammond, Ralph Keeney y Howard Raiffa, autores del reconocido libro “Smart Choices” han presentado en la Revista “Harvard Business Review” de Marzo-abril de 1998 un método para la resolución de objetivos en conflicto al que llamaron “Even Swaps”, que se podría traducir como “Sustitución Equivalente”.*

Se trata de un método de fácil aplicación y desarrollo intuitivo, que tiene como lógica imperante la comparación de alternativas antes que la valoración de cada una de estas. Es decir que su aplicación no busca la identificación de un valor esperado ponderado para cada alternativa, como si hacen los métodos lineal y exponencial.”
(Avenburg, Ruocco, Laguía, & Zivelonghi, 2010)

2.5. Condicionantes

El proceso decisorio se ve condicionado por varios factores, de los cuales mencionaremos cinco que son aquellos que según la teoría están presentes en todos los procesos (Ruocco & Esseiva, 2009):

- Incertidumbre

La incertidumbre hace referencia a la falta de información. Es subjetiva e inherente al decisor, ya que siempre va a depender de lo que él perciba. Una buena administración del riesgo ayuda a combatir esta incertidumbre.

- Complejidad

La complejidad del proceso, como se mencionó anteriormente, está dada por la cantidad de variables y los estados que puedan tomar esas variables. En la actualidad, gracias al acceso a las comunicaciones, contamos con mucha información que nos permite reducir la complejidad, descartando los datos redundantes que complejizan los procesos.

- Libertad

Este punto hace referencia a que, si realmente el decisor es libre de tomar las decisiones o si, en cambio, está determinado por un sentido de obediencia, es decir si no está simplemente acatando una orden. Sin libertad no habría decisión en sí, sino que estaríamos frente a una decisión programada, es decir que la decisión ya fue tomada en un nivel superior.

- Subjetividad

La percepción que tiene el decisor del mundo que lo rodea va a estar condicionada por la cultura en la cual está inmerso, y en algunos casos también se verá afectada por la visión compartida que tenga con los demás miembros de la organización, la cual puede restringir la subjetividad propia del decisor, reemplazándola con la visión subjetiva del grupo.

2.6. Elementos

Para poder analizar este proceso, veremos a continuación los elementos que lo componen:

- Decisor

Es aquella persona que lleva adelante el proceso decisorio y en el cual recae la responsabilidad final de elegir el curso de acción.

Según Pavesi, el decisor “nace y muere con cada decisión” (Pavesi, 1984); esto quiere decir que no es un mismo decisor quien toma varias decisiones, sino que por más que sea físicamente la misma persona, se convierte en un nuevo decisor con cada nueva decisión, sin tener que necesariamente estar relacionado con la anterior situación decisor-decisión.

- Objetivos

El objetivo es el fin último que pretendemos alcanzar con nuestras acciones. Pero en el proceso decisorio muchas veces atravesamos varias etapas y alcanzamos diferentes objetivos antes de llegar a nuestro fin último; esto es lo que Simon denomina “cadena de medios a fines”.

Sostiene que las elecciones que realizamos son para lograr un fin, pero que muchas veces ese fin no es más que un medio para alcanzar un fin superior *“...En el proceso de decisión resultan elegidas las alternativas que se consideran los medios más adecuados para alcanzar los fines que se desean. Sin embargo, los fines mismos son, con frecuencia, simples instrumentos para conseguir objetivos más definidos. De esta forma nos vemos conducidos al concepto de una serie o jerarquía de fines. La racionalidad se interesa en la construcción de cadenas de medios-a-fines, de esta clase. Los objetivos constituyen una jerarquía en la que cada nivel ha de ser considerado como un fin en relación con los niveles que tiene debajo, y como un medio en relación con los niveles que tiene por encima. El comportamiento logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines, porque entonces cada miembro de una*

serie de comportamientos alternativos se pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores: la de los fines últimos. Rara vez se logra en el comportamiento real un alto grado de integración consciente. La estructura de los móviles conscientes, en lugar de constituir una jerarquía de rama única, es habitualmente una complicada tela de araña o, con mayor exactitud, una colección inconexa de elementos ligados entre sí de una manera débil e incompleta; y la integración de estos elementos se hace progresivamente más débil a medida que se llega a los niveles superiores de la jerarquía, es decir, a los fines últimos” (Simon, 1988)

- Variables no controlables

Una variable es todo aquel elemento susceptible de tomar diferentes estados. Las variables no controlables son aquellas sobre las cuales el decisor no puede ejercer influencia (por ejemplo, si mis alternativas se ven afectadas por si llueve o no, el clima es una variable no controlable).

Como se explicó en el punto anterior, la cantidad de variables no controlables que intervengan en mi decisión y la cantidad de estados que puedan tomar esas variables son lo que determinaran la complejidad de mi decisión.

Pongamos como ejemplo un semáforo: es un sistema con tres variables (la cantidad de luces: roja, amarilla y verde), las cuales pueden tomar dos estados cada una (luz prendida o luz apagada), por lo que tengo ocho posibles combinaciones; esto se denomina “variedad máxima”. Pero si tengo en cuenta que hay ciertas combinaciones que no significan nada o que no se dan nunca (por ejemplo, las luces roja y verde encendidas y la amarilla apagada) puedo no tenerlos en cuenta, por lo que cantidad de combinaciones se restringe y la complejidad del proceso disminuye (si a la variedad máxima le resto las restricciones me da como resultado la “variedad restringida”).

- Propensión a suceder / Incertidumbre

Es la falta de información acerca de lo que puede llegar a suceder. Pavesi dice que la incertidumbre es subjetiva e inherente al decisor, ya que este está condicionado por su visión del mundo y no sabe con exactitud cuál va a ser el comportamiento del universo.

Siguiendo el ejemplo anterior de la lluvia, yo no sé a priori con certeza si va a llover o no, solamente conozco una probabilidad de que pueda suceder, la cuál puede ser medida entre 0 y 1, siendo 0 la certeza de que no va a llover y el 1 la certeza de que va a llover. Exactamente a la mitad, en el 0.5, se encuentra el punto de máxima incertidumbre, ya que en ese punto tienen la misma propensión a suceder ambas posibilidades.

- Horizonte de tiempo

El proceso decisorio es un proceso “ex ante”¹⁷, es decir que se lleva a cabo antes de la elección, y consiste en definir el comportamiento de las variables en un momento posterior al que se encuentra el decisor

Este horizonte de planeamiento engloba a todo el proceso decisorio, pero resulta clave al establecer un objetivo o al analizar el comportamiento de las variables y los posibles resultados de los diferentes cursos de acción.

- Alternativas

Las alternativas son la clave del proceso decisorio, sin ellas no habría situación de decisión ya que por definición se trata de la elección, entre varias, de una y solo una alternativa.

Al tomar una decisión, es decir al optar por una de esas alternativas, automáticamente las otras quedan desechadas, convirtiéndose en lo que Pavesi define como “mundos perdidos”, que a su vez traen consigo un costo de oportunidad.

¹⁷ El término ex-ante significa "antes del suceso".

Al momento de plantear las alternativas debemos recurrir a nuestra creatividad y capacidad de innovar, ya que como dijimos anteriormente, debido a que poseemos una racionalidad limitada se nos hace imposible percibir la totalidad de las opciones con las cuáles podríamos contar y nos vemos limitados a unas pocas.

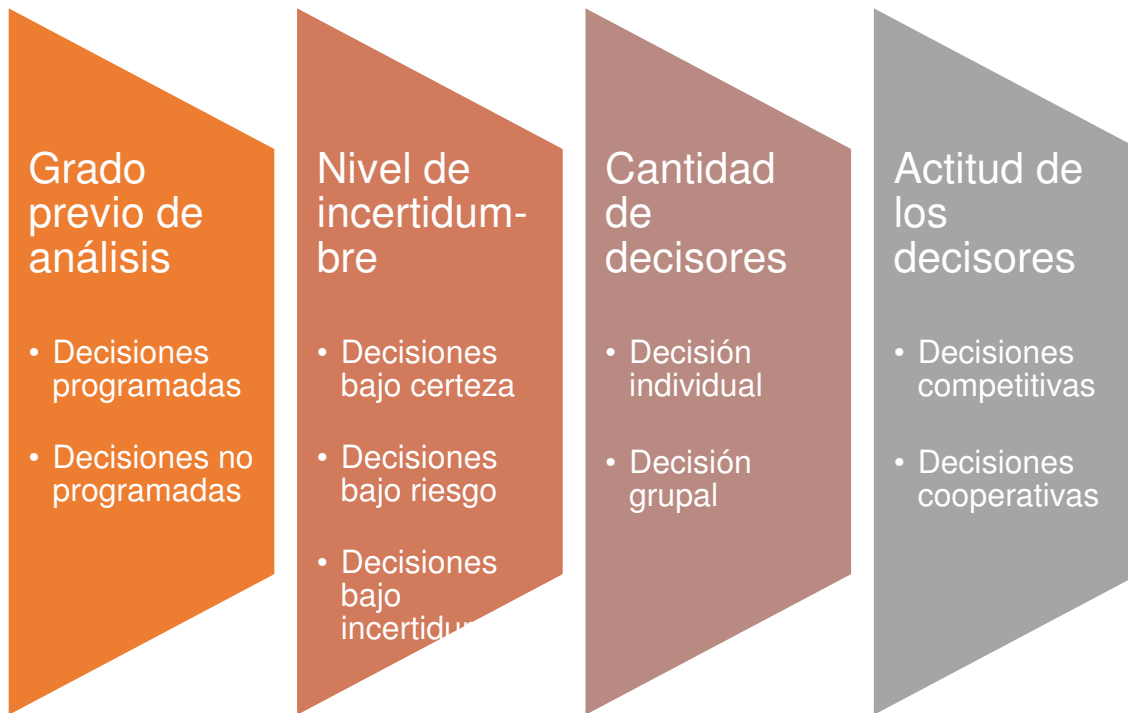
También, al momento de plantear las alternativas, nos podemos enfrentar a ciertas restricciones, las cuales deberán incorporarse al proceso para ser tenidas en cuenta y poder mitigar su impacto.

2.7. Tipos de decisión

Para clasificar los tipos de decisión se pueden tomar en cuenta diferentes grados de análisis, sin que un tipo sea excluyente del otro.

Para esto utilizaremos la tipología que definen Avenburg y Pavesi (Pavesi, y otros, 2004), la cual se basa en cuatro tipologías clasificatorias, cada una desde una óptica distinta de análisis: según el grado de análisis previo, según el nivel de incertidumbre, según la cantidad de personas que intervienen en el proceso y según la actitud de los decisores.

Tabla 2 Tipos de decisión



Fuente: elaboración propia

- Según el grado de análisis previo requerido: decisiones programadas o decisiones no programadas

Se lleva a cabo esta segregación para poder distinguir la jerarquía existente, y si se está llevando a cabo una verdadera decisión o simplemente se está acatando una orden. Si bien esta clasificación es binaria, no significa que no exista un grado intermedio entre ellas.

Las decisiones programadas son aquellas que se basan en un proceso decisorio realizado con anterioridad, no son decisiones en sí sino el cumplimiento de algo previamente establecido

En cambio, las decisiones no programadas se realizan en el mismo momento, son novedosas y no estructuradas.

- Según el nivel de incertidumbre: decisiones bajo certeza, decisiones bajo riesgo y decisiones bajo incertidumbre.

Este tipo de clasificación ayuda al decisor a reconocer en qué estado se encuentra y le brinda los elementos necesarios como para trabajar en esos contextos.

En las decisiones bajo certeza ya se conoce de antemano lo que va a ocurrir, por lo que se simplifica la decisión ya que se acota la complejidad.

Las decisiones bajo riesgo implican que las variables pueden asumir distintos valores con una probabilidad de ocurrencia determinada y conocida por el decisor, cuyo resultado final se conocerá a posteriori de la acción.

Las decisiones bajo incertidumbre significan el mayor grado de desconocimiento por parte del decisor, ya que no conoce las probabilidades de suceso de las variables no controlables.

- Según la cantidad de decisores: decisiones individuales o decisiones grupales

Esta clasificación permite distinguir los mecanismos propios de las decisiones grupales, es útil para casos de negociación, coaliciones y mecanismos de influencia.

Las decisiones individuales son aquellas en la que el decisor es uno solo

Las decisiones grupales es la sumatoria de las decisiones individuales de los miembros de un grupo, ponderadas por algún criterio.

- Según la actitud de los decisores

Esta clasificación permite aplicar técnicas para moderar el conflicto, surge de la teoría de juegos¹⁸.

¹⁸ “La teoría de juegos es una rama de la economía que estudia las decisiones en las que para que un individuo tenga éxito tiene que tener en cuenta las decisiones tomadas por el resto de los agentes que intervienen en la situación. En teoría de juegos no tenemos que preguntarnos qué vamos a hacer, tenemos que preguntarnos qué vamos a hacer teniendo en cuenta lo que pensamos que harán los demás, ellos actuarán pensando según crean que van a ser nuestras actuaciones” fuente: <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-teoria-de-juegos>

Las decisiones competitivas son juegos de suma cero, en los cuales lo que gana uno es igual a lo que pierde el otro.

Las decisiones cooperativas son aquellas que no son juegos de suma cero, donde los decisores, si bien compiten entre sí, pueden llegar a un resultado que reporte un beneficio a ambos.

2.8. Importancia de un buen proceso decisorio

Llevar a cabo un buen proceso decisorio nos permite tomar mejores decisiones, lo que nos reportará grandes beneficios tales como:

- manejo eficiente de la complejidad, ya que nos permite cuantificar el impacto de los problemas complejos.
- nos brindará consistencia, evitando la injerencia de individuos clave y evitando la visión acotada de los problemas.
- alineará la cultura y los objetivos corporativos con los criterios de cada decisión.
- generará compromiso en la implementación de esas decisiones.

3. CAPÍTULO III: SESGOS

3.1. Introducción

Daniel Kahneman (1934 -), premio Nobel de Economía¹⁹, es un psicólogo estadounidense de origen israelí que durante la década del '70 realizó una serie de investigaciones en el campo de la toma de decisiones y que, junto a Amos Tversky (1937-1996), escribió un artículo titulado "Judgement under uncertainty: Heuristics and biases", el cuál fue publicado en la revista Science en 1974 e introdujo el concepto de sesgos en la toma de decisiones, demostrando que la intuición de las personas acerca de la propensión a suceder de los hechos suele estar sesgada, llevándolos a sobre o sub estimar estas probabilidades.

Como se describió en el capítulo anterior, las decisiones se pueden tomar en un contexto de certeza, de riesgo o de incertidumbre:

“La toma de decisiones con toda certeza o con completa ignorancia no son problema, el caso más interesante es la toma de decisión con riesgo en el que se supone que el sujeto tiene alguna información y puede evaluar las probabilidades de los distintos estados de la naturaleza. Las elecciones con riesgo son en esencia “apuestas” cuyos resultados vienen determinados conjuntamente por la elección individual y algún procedimiento aleatorio específico. El que decide no puede saber qué estado del mundo se va a dar pero conoce las probabilidades de ocurrencia de los distintos estados” (Cortada de Kohan, 2015).

Estos heurísticos son atajos mentales que utilizamos inconscientemente para llegar a la solución de un problema, ya que nos ayudan a simplificar ya que

¹⁹ En 2002, conjuntamente con Vernon Smith, le fue concedido el "Premio Nobel" de Economía por haber integrado aspectos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que respecta al juicio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Daniel_Kahneman

debido a nuestra racionalidad limitada no podemos procesar toda la información que recibimos, por lo que nuestra mente hace una selección. Cuando este proceso nos lleva a errores en la conclusión, se denominan sesgos cognitivos.

En este capítulo veremos la definición de heurística y varios de los sesgos más comunes que nos suelen afectar a la hora de llevar a cabo nuestro proceso decisorio.

3.2. Heurísticos

El centro de la investigación de Kahneman y Tversky es que las decisiones bajo incertidumbre se basan en procedimientos heurísticos simplificadores (procedimientos que ayudan a resolver un problema, una suerte de “atajo” mental) y no en algoritmos formales (son un conjunto de operaciones sistemáticas que nos permiten hallar la solución a un problema), es decir que para resolver un problema no se razonaba de modo normativo, considerando la noción de probabilidad, sino que se incurría en atajos mentales para llegar a la estimación.

Cortada de Kohan define a los heurísticos como “...juicios intuitivos, que se basan en el conocimiento parcial, en la experiencia o en suposiciones que a veces son correctas y otras veces erradas, no existe una seguridad absoluta y lógica, sobre los mismos” (2015)

Estos heurísticos son atajos mentales que tomamos inconscientemente para llegar a la solución de un problema y que nos ayudan a simplificar nuestros procesos mentales.

Kahneman y Tversky (1973) describieron tres heurísticos: accesibilidad, representatividad y anclaje

- **Accesibilidad:** para tomar una decisión, nuestra mente recurre a ejemplos cercanos de nuestro entorno, suponiendo que lo que pasa a nuestro

alrededor es lo más habitual. Se tiende a sobrevalorar (o sub-valorar) las probabilidades de suceso basándose en los ejemplos que nos vienen a la mente.

Cuanto más cercano tengamos el suceso, más probable nos va a parecer ya que será más fácil de recordarlo.

Por ejemplo, si recientemente hubo un accidente aéreo donde fallecieron todos los pasajeros, es probable que desistamos de viajar por ese medio y decidamos ir en auto, aunque estadísticamente es mucho más seguro que ir en auto y que haya habido un accidente reciente no significa que vaya a haber otro inmediatamente.

- Representatividad: hacemos una evaluación rápida de una persona o situación basándonos en poca información y sacamos conclusiones en base a eso. Esa información parcial no es suficiente para tener una noción real del asunto, pero le sirve a nuestra mente como atajo para despejar dudas y llegar a una conclusión.

Por ejemplo, si nos dijeran que cierta persona que es metódica, analítica y le gustan mucho los números y me preguntaran de que trabaja, si de actuario o en recursos humanos, seguramente respondamos que de actuario, porque la descripción de esa persona se adapta más al estereotipo de actuario, sin embargo estamos ignorando datos de frecuencia y probabilidad, ya que no estamos tomando en cuenta que son muchas más las personas que trabajan en RRHH que las que son actuario, por lo que es mucho más probable encontrar a alguien de RRHH.

- Anclaje: describe la tendencia a considerar la primera información que recibimos como referencia y a partir de ahí hacer las estimaciones, es decir que se parte de un valor ancla o de referencia y se ajusta para arriba o para abajo, generalmente en el sentido correcto, pero en la magnitud equivocada.

Por ejemplo, al momento de negociar el precio de un bien, el primer precio que se ofrezca va a servir de referencia durante el resto de la negociación,

llegando a valores menores que el de referencia que nos parecerán razonables, pero que pueden ser superiores al valor real de ese bien.

3.3. Otros sesgos cognitivos

Como se mencionó anteriormente, un sesgo cognitivo es una interpretación errónea de la información disponible, ya que le da más o menos importancia a alguna parte de esa información.

Entre los sesgos más comunes nos encontramos con:

- Efecto Marco

La respuesta a una situación de decisión se va a ver afectada en función de cómo esté planteada esa situación, es decir el marco en el que se plantea.

“Este tipo de marcos ha sido ejemplificado por Tversky y Kahneman (1981) desde el problema de la enfermedad asiática: ante la posibilidad del brote de una enfermedad procedente de Asia se proponen dos soluciones, el programa A, donde se salvarán 400 personas, y el programa B, en donde hay un tercio de probabilidad de que se salven todas las personas, y dos tercios de probabilidad de que no se salve ninguna. Ante esta presentación desde un marco positivo la mayoría de los sujetos eligen la opción A, indicando aversión al riesgo.

A otros encuestados se les presenta la misma situación, pero los programas se presentan desde un marco negativo. En el programa A morirán 400 personas, y en el programa B, hay una probabilidad de un tercio de que no muera nadie y una probabilidad de dos tercios de que mueran todas las personas. Presentado de esta manera el problema, la mayoría de los sujetos eligen la opción B, prefiriendo la búsqueda de riesgo”. (Sosa, 2011)

- Endowment effect

Es la hipótesis de que las personas le asignan más valor a las cosas por el simple hecho de poseerlas. Por lo tanto, las personas están dispuestas a pagar más por retener un bien que ya poseen (aunque lo hayan adquirido recientemente o no tengan ningún apego emocional a él) que por obtener un bien nuevo.

- Ilusión de superioridad o efecto Dunning-Kruger

Este sesgo consiste en la percepción errónea sobre si mismos que tienen ciertos individuos con poco conocimiento y/o habilidades que los hace considerarse lo contrario. Se sobreestiman las propias habilidades. Consideran que son superiores a otras personas más capacitadas que ellos. Las personas competentes también asumen erróneamente que los demás tienen una capacidad superior a la de ellos.

“The stupid think that everyone else is stupider. The smart think that everyone else is smarter.”

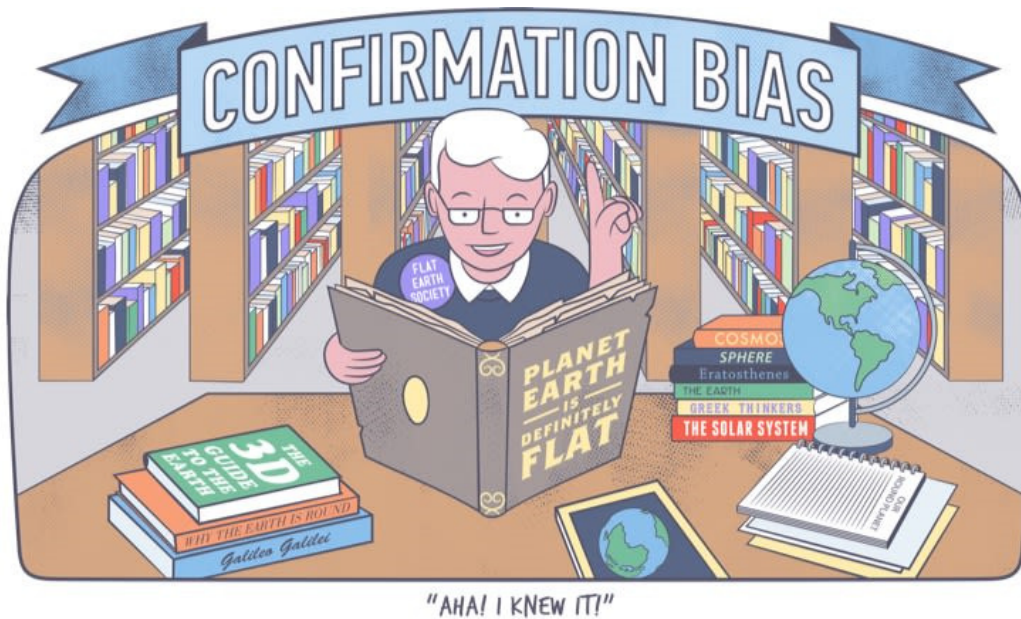
- Efecto Halo

La percepción de una persona es influenciada por características previas. Esto hace que tendamos a calificar a las personas con características favorables en secuencia de un primer atributo positivo, a pesar de no contar con demasiada información acerca de ella. A modo de ejemplo si conozco a alguien simpático, nos hace presuponer que también es buena persona e inteligente, cuando en realidad no tengo elementos para determinarlo.

- Sesgo de Confirmación

Es la tendencia a buscar, interpretar, favorecer o recordar información en una forma tal que confirmen nuestras creencias o hipótesis, y al mismo tiempo se les asigna una baja ponderación a otras alternativas.

Ilustración 2: Sesgo de confirmación ("Aha! lo sabía!")



Fuente: https://www.towergateinsurance.co.uk/liability-insurance/cognitive-biases?utm_source=planit&utm_medium=affiliate&utm_campaign=22278

- Sesgo status-quo

Cuanto más compleja es la situación de decisión, más tendencia tengo a quedarme en la situación actual o status-quo, ya que lo tomo como punto de referencia y percibo cualquier cambio como una pérdida.

- Sesgo de proyección

Tendemos a creer que nuestros valores, creencias, emociones y visión son compartidas por los demás. Proyectamos en el otro una figura acorde a nuestra forma de ver el mundo y asumimos que los demás lo comparten, cuando no necesariamente es así.

- Atención selectiva

Nos focalizamos en cierta información y perdemos de vista otra. Este sesgo se demuestra claramente con el experimento de "El Gorila Invisible":

“Hace aproximadamente doce años, condujimos un experimento sencillo con la ayuda de estudiantes de la materia de psicología que dictábamos en la Universidad de Harvard. Para nuestra sorpresa, se ha convertido en uno de los experimentos más conocidos de la disciplina. Aparece en libros de texto y se lo enseña en cursos de introducción a la psicología en todo el mundo. Hay notas referidas a él en revistas como Newsweek y The New Yorker y ha sido incluido en programas de televisión. Incluso ha sido exhibido en museos. Su popularidad radica en que revela, de modo humorístico, algo inesperado y profundo acerca de cómo vemos nuestro mundo, y también sobre lo que no vemos. Nuestra experiencia vívida encubre una notable ceguera mental: suponemos que los objetos especiales o inusuales llaman nuestra atención cuando, en realidad, a menudo nos pasan inadvertidos por completo. Desde que nuestro experimento fue publicado en la revista Perception, en 1999, se ha convertido en uno de los estudios más mostrados y debatidos dentro de la psicología. En 2004 ganó el “Premio Nobel Ig”, que se entrega a “aquellos logros que primero hacen reír y luego pensar”.

Para el experimento, nuestros alumnos consiguieron voluntarios a los que les presentaron un video de un partido de básquetbol: les pidieron que contaran la cantidad de pases que hacían los jugadores de blanco, pero que ignorasen los de los de negro. El video duraba menos de un minuto, e inmediatamente después de finalizado les preguntábamos cuántos habían contado. (Si el lector deseara hacer la prueba por sí mismo, puede detener la lectura ahora mismo e ingresar en www.theinvisiblegorilla.com. Deberá observar el video atentamente y asegurarse de incluir en su cuenta tanto los pases aéreos como los de rebote.)

La respuesta correcta, creemos, era 34 o tal vez 35. Para ser honestos, no importa. La tarea de contar los pases tenía como objetivo mantener al observador ocupado en algo que requería atención a la acción que se desarrollaba en la pantalla, pero en realidad la habilidad para contar pases no nos interesaba. Lo que estábamos testeando era otra cosa: promediando el video, una estudiante disfrazada de gorila entraba en la escena, se detenía entre los jugadores, miraba a cámara, levantaba el pulgar y se retiraba, luego de haber permanecido alrededor de nueve segundos en pantalla. Después de

preguntarles a los sujetos acerca de los pases, les hicimos las preguntas más importantes:

–¿Notó algo inusual mientras contaba los pases?

–No.

–¿Notó alguna otra cosa, además de los jugadores?

–Bueno, había algunos ascensores y unas letras “s” escritas sobre la pared. No sé para qué estaban esas letras “s”.

–¿Notó a alguien además de los jugadores?

–No.

–¿Notó un gorila?

–¡¿Un qué?!

Para nuestra sorpresa, ¡alrededor de la mitad de los sujetos de nuestro estudio no había notado el gorila! Cuando volvieron a mirar el video, esta vez sin contar los pases, lo detectaron fácilmente y quedaron atónitos. Algunos dijeron: “¿No vi eso?” o “¡No puede ser!”. Algunos nos acusaron de cambiar la cinta cuando no estaban mirando.

Desde entonces, el experimento repitió muchas veces, bajo distintas condiciones, con diversas audiencias y en múltiples países, pero los resultados son siempre los mismos: cerca de la mitad de las personas no ven el gorila.

¿Cómo puede la gente no ver un gorila que camina delante de ellos, gira para mirarlos, se golpea el pecho y se va? ¿Qué vuelve invisible al gorila? Este error de percepción proviene de una falta de atención hacia el objeto no esperado; en términos científicos se lo denomina “ceguera por falta de atención”. Las personas, cuando dedican su atención a un área o aspecto particular, tienden a no advertir objetos no esperados, aun cuando éstos sean prominentes, potencialmente importantes y aparezcan justo allí adonde están mirando.

El hecho de que las personas pasen cosas por alto es importante, pero lo que nos impresionó aún más fue la sorpresa que manifestaron al comprobar lo que no habían visto. El estudio del gorila ilustra, quizá de manera más radical que cualquier otro, la influencia poderosa y generalizada de la ilusión de atención:

experimentamos mucho menos de nuestro mundo visual de lo que creemos. Si fuéramos del todo conscientes de los límites de la atención, la ilusión se desvanecería.

Mientras escribíamos este libro, contratamos a la firma Survey-USA para que hiciera una encuesta a una muestra representativa de adultos estadounidenses, referida a sus creencias acerca de cómo funciona la mente. Más del 75 por ciento coincide en creer que notaría esos acontecimientos inesperados aun cuando estuviese concentrado en otra cosa. Es verdad que experimentamos de manera positiva algunos elementos de nuestro entorno, en particular aquellos que constituyen el centro de nuestra atención, pero esta experiencia conduce a la creencia errónea de que procesamos la totalidad de la información detallada que nos rodea. En realidad, sabemos cuán vívidamente vemos algunos de los aspectos de nuestro mundo, pero desconocemos por completo aquellos que caen por fuera de ese foco de atención habitual.” (Chabris & Simons, 2011)

- Sesgo del costo hundido

Tendemos a tomar decisiones basándonos en las posibles pérdidas que nos generaría, e incluimos en el análisis los costos que llevamos incurridos hasta el momento, los cuáles no son diferenciales entre las alternativas debido a que ya los incurrí.

- Ilusión de control

Creemos que podemos controlar ciertas variables o ejercer cierto poder sobre ellas, pero no es así. Un claro ejemplo de esto son las supersticiones, que son comportamientos irracionales que nos transmiten cierto grado de seguridad acerca de los acontecimientos que en realidad depende de factores objetivos.

- Sesgo de disconformidad

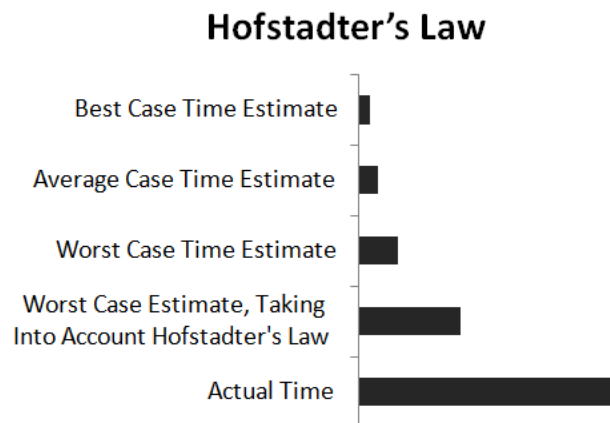
Tendemos a recibir positivamente aquellos mensajes que son acordes con nuestras creencias, mientras que rechazamos aquellas que son contrarias. Esto nos lleva a buscar información favorable a nuestras ideas en vez de aquellas que nos desafían. Percibimos selectivamente los mensajes de los demás.

- Falacia de la planificación

Tendencia a subestimar el tiempo que nos va a llevar una tarea. Esto sucede porque a la hora de planificar no contamos con el nivel de detalle necesario para poder estimar los tiempos de las tareas individuales.

La ley de Hofstadter²⁰ plantea que “Toda planificación lleva más tiempo que el esperado, incluso si tienes en cuenta La Ley de Hofstadter”. Esto quiere decir (un poco en broma y un poco en serio) que por más que planifiquemos al detalle todo, igualmente la tarea se completará fuera de fecha y que por más que seamos pesimistas e incorporemos una contingencia, igualmente erraremos en nuestra estimación.

Ilustración 3: Ley de Hofstadter



Fuente: <http://jesusgonzalezfonseca.blogspot.com.ar/2013/01/heuristicos-y-sesgos-cognitivos-los.html>

²⁰ Douglas Richard Hofstadter (15 de febrero de 1945) es un científico, filósofo y académico estadounidense, conocido sobre todo por su libro “Gödel, Escher, Bach: un eterno y grácil bucle” (Gödel, Escher, Bach: an Eternal Golden Braid, abreviado GEB), que se publicó en 1979 y que ganó el Premio Pulitzer de ensayo en 1980

Fuente: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Douglas_Hofstadter

PARTE II: CUERPO EMPÍRICO

4. CAPITULO IV: TRABAJO DE CAMPO

4.1. Metodología de investigación

Para realizar el trabajo de campo de la presente tesis, y con el fin de poder cumplir con el objetivo de esta tesis de determinar la influencia del clima organizacional en el proceso de toma de decisiones y su interacción con los sesgos cognitivos, se procedió a la utilización de dos métodos de investigación: métodos teóricos y métodos empíricos

- Los métodos teóricos utilizados fueron el análisis y síntesis, separando en partes cada componente tanto del clima organizacional como del proceso de toma de decisiones, analizando sus relaciones tal cual se describió en los capítulos previos del presente trabajo.
- También se utilizaron métodos empíricos como la observación de situaciones de decisión en el ámbito organizacional y entrevistas a personas que se encontraron recientemente en situaciones de decisión llevadas a cabo en climas organizacionales que ellos definieron como “malos”.

El resultado del método teórico será expuesto en el capítulo de las conclusiones, mientras que el resultado de las entrevistas se desarrollará en el siguiente punto.

4.2. Entrevistas

Las entrevistas tuvieron un carácter informal, sin embargo se utilizó como guía de las misma un cuestionario²¹ con el fin de poder identificar los elementos del

²¹ Ver Anexo IV

clima organizacional que llevaron a estas personas a definir como malo al clima en el cual estaban inmersos.

Se tuvieron en consideración cinco parámetros respecto al clima laboral: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Relaciones y Reconocimiento.

Para analizar el proceso decisorio se indagó en qué tipo de situación de decisión atravesaron y si estaban conformes con el proceso que llevaron a cabo.

A continuación, una breve transcripción de alguna de ellas a modo de ejemplo para identificar las situaciones a las que hacíamos referencia en la introducción del presente trabajo.

Cabe aclarar que para respetar la privacidad de los entrevistados y para evitar inconvenientes relacionados con temas de confidencialidad, los datos de los entrevistados (nombre, puesto, etc.) son de fantasía y que no se mencionaran a las empresas, sino que se informará solamente el rubro y el tamaño de la misma.

4.2.1. Caso #1

Nombre: Martin

Rubro: Autopartista

Tamaño empresa: Mediana

Situación de decisión: la empresa se encuentra atravesando un proceso de reestructuración y deben reducir el personal, por lo que ofrecen un plan de retiro voluntario y jubilación anticipada para aquellos que quieran irse. Si no se alcanzan los objetivos de reducción de personal a través de estos planes la empresa deberá despedir al personal excedente.

La decisión que enfrentó Martin es si optar por el retiro voluntario (el cual paga un 50% más que la indemnización comprendida en la Ley de Contrato de Trabajo) o si en cambio sigue en la empresa con el riesgo de que lo despidan en el corto plazo (en cuyo caso se llevaría solamente la indemnización legal).

Finalmente, ante la sospecha de que probablemente sea despedido, optó por adherirse al retiro voluntario para asegurarse una indemnización mayor.

Tabla 3

Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Está satisfecho con su trabajo • No se siente participe en los logros
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con su jefe • Se siente escuchado
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que existe una buena comunicacion
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buen clima dentro de su sector • Mucha incertidumbre a nivel general, lo que genera malestar
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente bien recompensado por sus tareas • No cree que aporten mucho valor

Fuente: elaboración propia

Tabla 4

¿Está conforme con la decisión que tomó?	<ul style="list-style-type: none"> • A él le hubiera gustado permanecer en la empresa, pero por lo menos se fué con una indenminzación mayor
¿Analizó la situación correctamente?	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que se apuro un poco en tomar la decisión, pero el tiempo lo apremiaba
¿Cree que algo influyo a la hora de decidir?	<ul style="list-style-type: none"> • La incertidumbre acerca de su posición y el clima de pesimismo generalizado que habia en la empresa
¿Si pudiera elegir de nuevo, tomaría la misma decisión?	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente si

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Caso #2

Nombre: Daniela

Rubro: Venta online de ropa deportiva

Tamaño empresa: Mediana

Situación de decisión: Daniela está haciendo carrera dentro de esta empresa y luego de pasar por varias áreas durante los últimos años, hace 6 meses que está en el área de administración de ventas como coordinadora, pero se lleva muy mal con su jefa y el trabajo no era tan desafiante como ella pensaba, por lo que está arrepentida del cambio.

En el corto plazo no hay posibilidades de rotar hacia otro sector, por lo que no sabe si permanecer allí hasta que se genere una posibilidad o si en cambio renunciar y buscar trabajo en otra empresa

Daniela decidió que no va a esperar a que se abra una nueva oportunidad y optó por cambiar de trabajo. Ahora está en un puesto similar en una empresa química.

Tabla 5

Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente respaldada por la organización • No le gustan sus tareas • Se siente desmotivada
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Pésima relación con el jefe
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna ineficaz, no así con otras áreas de la organización
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Poca relación con su equipo actual • Buena relación con ex-compañeros
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente reconocida monetariamente • No cree que sus tareas aporten valor

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

¿Está conforme con la decisión que tomó?	<ul style="list-style-type: none"> • Si, cree que fué lo mejor que podría haber hecho dada la circunstancia
¿Analizó la situación correctamente?	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que si
¿Cree que algo influyó a la hora de decidir?	<ul style="list-style-type: none"> • La mala relación con el jefe la afecto negativamente
¿Si pudiera elegir de nuevo, tomaría la misma decisión?	<ul style="list-style-type: none"> • Si

Fuente: elaboración propia

4.2.3. Caso #3

Nombre: Adrian

Rubro: Siderurgia

Tamaño empresa: Multinacional

Situación de decisión: Adrian está contento con la organización y con su jefe, pero está aburrido de su trabajo, sus tareas le parecen rutinarias y con escaso valor. Le surge la posibilidad de cambiar de puesto, pasaría de ser controller de áreas administrativas a ser controller de áreas técnicas. Es un puesto similar al que ocupa ahora, pero orientado hacia otra área de la organización, totalmente diferente a la de hoy.

Adrian decidió no rotar porque sentía que iba a seguir haciendo más de lo mismo y que para eso prefería seguir donde estaba.

Tabla 7

Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta la organización • No le gustan sus tareas • Se siente desmotivada
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con su jefe
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación con toda la organización
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con sus compañeros
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente reconocido • No cree que sus tareas aporten valor

Fuente: elaboración propia

Tabla 8

¿Está conforme con la decisión que tomó?	<ul style="list-style-type: none"> • No está seguro, cree que quizá el cambio le podría haber hecho bien
¿Analizó la situación correctamente?	<ul style="list-style-type: none"> • Cree que no, se guió mas por el instinto que por una proceso racional
¿Cree que algo influyo a la hora de decidir?	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de motivación que tiene hacia su trabajo actual
¿Si pudiera elegir de nuevo, tomaría la misma decisión?	<ul style="list-style-type: none"> • No está seguro

Fuente: elaboración propia

4.2.4. Caso #4

Nombre: Héctor

Rubro: Textil

Tamaño empresa: Chica

Situación de decisión: Héctor trabaja en el sector administrativo de una pequeña empresa textil que se dedica a la confección de camisetas y ropa interior masculina. Hace un tiempo ya que está a cargo de la administración y tiene por jefe al gerente general, que es el hijo del dueño y fundador de la empresa. Héctor siente que no se le reconoce por el trabajo que realiza, y que todo el mérito se lo lleva su jefe ya que toma como propias las iniciativas planteadas por él. El último episodio relacionado con esto fue un nuevo sistema de control de facturas que ideó Héctor, el cual le representa a la empresa un ahorro importante en el tiempo de procesamiento de la facturación. Cuando se lo plantea a su jefe, él le lleva la idea al dueño (su padre) y la presenta como propia en ausencia de Héctor.

Cuando se entera se debate entre no hacer nada o ir y manifestarle al dueño que el de la idea fue él y que no es la primera vez que el gerente general toma como propia una idea de él, con la posible consecuencia de que esto generará un conflicto con su jefe directo.

Héctor decide ir al dueño y contarle toda la situación, provocando un conflicto a posteriori con su jefe.

Tabla 9

Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta la organización • Le gustan sus tareas • Se siente motivado
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Mala relación con su jefe • Lo considera incapaz y no lo respeta • Siente que está por ser "el hijo de..."
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación con toda la organización
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con sus compañeros
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Siente que el reconocimiento se lo lleva otro • Cree que sus tareas aporten valor

Fuente: elaboración propia

Tabla 10

¿Está conforme con la decisión que tomó?	<ul style="list-style-type: none">• No, cree que podría haber manejado la situación de otra forma
¿Analizó la situación correctamente?	<ul style="list-style-type: none">• No, se guió por sus impulsos
¿Cree que algo influyó a la hora de decidir?	<ul style="list-style-type: none">• La mala relación con su jefe
¿Si pudiera elegir de nuevo, tomaría la misma decisión?	<ul style="list-style-type: none">• No, actuaría de otra manera

Fuente: elaboración propia

PARTE III: CONCLUSIONES

5. CAPITULO V: CONCLUSIONES

Entre los tres temas que se trataron en el cuerpo teórico del presente trabajo hay un tema en común que los atraviesa y relaciona: la subjetividad.

- Respecto al clima organizacional se refiere a que no hablamos del clima en sí mismo sino en cómo el individuo percibe los elementos que lo componen (estructura de la organización, comportamientos, procesos) y la interacción entre ellos, por lo que el clima organizacional resultará siendo lo que el individuo perciba como tal, o sea una visión subjetiva de la realidad de la organización.
- El proceso decisorio se lleva a cabo cuando el individuo acciona para modificar el mundo presente en pos de alcanzar un objetivo (el cuál si él no accionara no sería alcanzable). Pero también nos estamos refiriendo a lo que el individuo percibe e interpreta a través de su racionalidad limitada, por lo que este proceso es un proceso subjetivo, sujeto a la visión percibida y relevante que tiene el decisor sobre el universo.
- Los sesgos cognitivos son los atajos que toma nuestro inconsciente para simplificar un problema, por lo que nuevamente está presente la subjetividad y la interpretación que hacemos de los hechos y situaciones más que la situación objetiva en sí.

Por lo tanto, al estar la subjetividad presente e interrelacionando los tres elementos, y viéndolo desde la óptica de la toma de decisiones, cualquier elemento negativo (o positivo) que afecte la percepción del clima influirá en nuestra subjetividad, por lo que afectará negativamente también al proceso.

Según lo expuesto en la teoría y lo observado empíricamente a través de las entrevistas, se entiende que el clima laboral negativo afecta negativamente el proceso decisorio. En qué medida lo hace y con qué magnitud dependerá del

tipo de decisión que se esté por tomar y de cuál de los componentes del clima es el que se percibe negativamente.

¿Pero podemos afirmar con certeza que esto siempre es así? No necesariamente, pero las posibilidades de que un mal clima organizacional nos sesgue y nos condicione negativamente el proceso decisorio son mayores que las que no. Como se dijo al principio de este capítulo, dependerá del tipo de decisión y del componente del clima que esté involucrado. Quizá la negatividad del clima no sea tan alta como para influir de forma notoria y sesgarnos en el proceso, (además de que existen formas de lidiar con los sesgos como informarse más antes de decidir, tratar de interpretar mejor esa información o intentando separar las emociones al momento de decidir, o sea intentar racionalizar más el proceso), pero, aunque sea mínimamente, ejercerá influencia.

Llevar a cabo un buen proceso decisorio no garantiza que nuestra decisión sea la correcta y catalogar de buena o mala a una decisión no debería basarse en el resultado de la decisión sino en si el proceso decisorio se desarrolló correctamente; lo que pase después dependerá en parte de factores que escapan a nuestro análisis. Esto mismo se aplica también a los malos procesos que, sin embargo, a posteriori terminan resultando en la decisión correcta.

Como se expuso en el caso #1, Martin no tomó la decisión a la ligera, sino que llevo a cabo un proceso decisorio, ya que identificó cuál era su objetivo, identificó alternativas, planteo un horizonte de tiempo y finalmente opto por la alternativa que, si bien no era la óptima, era la que mejor resultado le prometía.

Pero el análisis de Martin se vio afectado por el clima negativo reinante en la organización, ya que él estaba convencido de que iba a ser uno de los dos despedidos, sentimiento que estaba potenciado por un sesgo de pesimismo. También se vio sesgado por el heurístico de anclaje, ya que “ancló” sus opciones en torno al monto que le iban a otorgar por el retiro voluntario y no percibió otras posibles alternativas a su problema.

Posiblemente si se enfrentara a esta situación de decisión en otro contexto más favorable, su visión de la realidad sería distinta, más optimista, y el efecto de los sesgos se vería disminuido. Quizá terminaría arribando a la misma conclusión y optaría por la misma alternativa, pero sería a través de un mejor proceso decisorio y por consiguiente en una mejor decisión... pero eso no podremos saberlo ya que como dijo Pavesi: “el decisor nace y muere con cada decisión”.

En el caso #2, la decisión de Daniela estuvo condicionada claramente por sus emociones, era tan mala la relación con su jefa que su decisión se basó principalmente en sus emociones y no en un proceso racional. Sesiada posiblemente por su sentimiento de disconformidad y negativismo, no supo esperar, procesar la situación por la que estaba atravesando y tomar una decisión acorde a sus objetivos de desarrollo profesional. Ella sigue considerando que la decisión que tomó es la correcta y que la analizó de forma correcta. Creemos que el proceso que realizó es incorrecto porque lo lleva a cabo basándose en un objetivo de muy corto plazo, como era el salir de la órbita de su jefa, el cuál fue contrario a su objetivo de desarrollo profesional.

En el caso #3 Adrián tomó la decisión de permanecer en su trabajo a pesar de que se aburre y siente que no aporta valor. Muchas veces el miedo al cambio nos hace sobrevalorar la situación en la que nos encontramos (sesgo de status-quo) y nos frena. Una vez que tomamos la decisión de no hacer nada, de no ejercer influencia para modificar el mundo autónomo y actuamos en pos de eso, podemos ver posteriormente la situación que atravesamos y nos damos cuenta que nos vimos frenados por el miedo al cambio, cosa que le pasó a Adrián, quien luego de dejar pasar la oportunidad de cambiar de área sintió que se apresuró en tomar la decisión y que, si le dieran la oportunidad nuevamente, probablemente elegiría distinto.

El último caso que se analizó fue el de Héctor, quien subestimó la probabilidad de reacción de su jefe y decidió actuar en función de lo que él consideraba que era lo correcto. Influenciado por el sesgo de proyección, que nos hace creer que los demás comparten nuestros valores y nuestra forma de ver el mundo (cuando nada nos puede asegurar que sea así) creyó que su jefe iba a hacer lo que hizo, por lo que el sentimiento de decepción que le provocó fue lo que lo impulsó a

actuar de esa forma. Él está seguro que la decisión que tomo fue la correcta y probablemente lo haya sido, pero no consideró realmente otras alternativas, por lo que podemos suponer que de haber racionalizado la situación un poco más, podría haber encontrado una solución intermedia.

Así como afirmamos al principio de este capítulo que la subjetividad era el tema en común que atravesaba todo el marco teórico, también podemos decir que en los cuatro casos que se analizaron en el presente trabajo tuvieron en común que las decisiones que tomaron, independientemente de si fueron incorrectas o no, buenas o malas, estuvieron influenciadas por este componente subjetivo que mencionamos, el cuál influyó los procesos decisorios de las personas entrevistadas sesgándoles una parte de la realidad que no les permitió analizar correctamente los elementos que lo componen (ya sea el objetivo como en el caso #2 o el impacto del resultado en el caso #4) y llevándolos a realizar procesos decisorios incompletos.

La definición de una buena o mala decisión no debe realizarse basándose en el resultado, ya que el proceso decisorio termina con la acción (el análisis de los resultados es una instancia a posteriori del proceso, está más allá de él), sino en el análisis de proceso decisorio; si la decisión que tome fue errada o no dependerá de si fue a la mejor que puede arribar en función de la información que tenía disponible en ese momento, o si consideré todas las alternativas, o si subestimé la probabilidad de suceder de ciertos eventos o si no tuve en cuenta el verdadero impacto de las variables.

El análisis de estos elementos, aislados del resultado final, es lo que nos permitirá determinar si la decisión que tomamos fue mala o no.

BIBLIOGRAFÍA

- Avenburg, D., Ruocco, L., Laguía, C., & Zivelonghi, S. (2010). *Bueno, Bonito y Barato*. Buenos Aires: Malke.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México DF: Trillas.
- Castillo, C., Del Pino, N., & Espinosa, V. (5 de Diciembre de 2000). *RRPPnet*. Obtenido de RRPPNet - Portal de relaciones públicas: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Chabris, C., & Simons, D. (2011). *El gorila invisible: y otras maneras en las que nuestra intuición nos engaña*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cortada de Kohan, N. (2015). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research Vol. 1, No. 1, 68 - 73*.
- De Carlos, J. C. (2005). Después de Kahneman y Tversky ¿Qué queda de la Teoría Económica? *Revista de Economía y Estadística, Cuarta Época, Vol. 43, No. 1, 55-98*.
- Deutsch, M. y. (1970). La teoría del campo en psicología social. En M. y. Deutsch, *Teorías de Psicología Social* (págs. 45-78). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Fernández-Huerta, E. (2012). La motivación en la toma de decisiones: una concepción alternativa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVIII, num. 1 (ene-mar), 41-57*.
- Goncalves, A. (Diciembre de 1997). *Geocities*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Grupo EMAR. (26 de Mayo de 2013). *Racionalidad Ltda*. Obtenido de <https://racionalidadltda.wordpress.com/2013/05/26/la-paradoja-de-allais/>
- Guerri, M. (s.f.). *Psicoactiva*. Obtenido de Psicoactiva - Web de psicología y ocio inteligente: <https://www.psicoactiva.com/blog/25-heuristicos-sesgos-cognitivos-errores-juicio/>

- Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (1999). *Decisiones inteligentes*. Buenos Aires: Grupo editorial Norma.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1973). The psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(4), 237-251.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science, New Series, Vol.211, No 4481*, 453-458.
- Kahneman, D., Knetsch, J., & Thaler, R. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economics Perspectives, Vol 5, No. 1*, 193-206.
- Lewin, K. (1965). *Teoría de campo en psicología social*. San Pablo: Pioneira.
- Lewin, K. (2015 (reprint of 1936 edition)). *Principles of Topological Psychology*. Munshi Press.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- López Aguilar, W., & Mata Bernal, C. (Noviembre de 2007). Tesis. *Diagnostico y propuesta de mejora del Clima Organizacional en la Administración*. El Salvador, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado, Facultad de Economía Dr. Santiago I. Barbarena. Obtenido de <http://biblioteca.ujmd.edu.sv/>:
webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf
- Meza, A., & Carballeda González, P. (2009). *Infosol*. Obtenido de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.Wphtn-jOXIU
- Olaz Capitán, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers. Revista De Sociología, 91*, 193-201.
- Pavesi, P. (1984). *La decisión*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

- Pavesi, P., Avenburg, D., Bonatti, P., Aguirre, M., Bortman, R., Dias, A., . . . Weissmann, E. (2004). *La decisión : su teoría y práctica, aplicaciones conceptuales, casos*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Ruocco, L., & Esseiva, F. (1 de Octubre de 2009). Segunda Jornada de Toma de Decisiones en la UBA. *Los desafíos de la toma de decisiones. De la Teoría a la Práctica*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Scheneider, B. y. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo*. Aguilar.
- Sosa, R. (2011). EFECTOS MARCO: DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN. *Revista Virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la Universidad del Salvador*, 24 (1), 23-27.
- Squillace, M. (2011). *La influencia de los heurísticos en la toma de decisiones*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de psicología.
- Torres, A. (21 de 02 de 2018). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.net/social/kurt-lewin-teoria-del-campo>

ANEXOS

ANEXO I: TIPOLOGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Fuente: (Brunet, 1987, págs. 33-36)

Sistema I: Autoritarismo explotador

Métodos de mando

Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.

Fuerzas motivacionales

- Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.
- Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.
- Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.
- Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

Proceso de influencia

- No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.
- No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca

Objetivos de resultados y formación

Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.

Modos de comunicación

- Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.

Proceso de toma de decisiones

- Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.

Proceso de control

- El control no se efectúa más que en la cumbre.
- Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.
- Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

Métodos de mando

De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.

Fuerzas motivacionales

- Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.
- Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.
- La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.
- Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.
- Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

Proceso de influencia

- Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.
- En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.
- Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.

Objetivos de resultados y formación

Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.

Modos de comunicación

- Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.
- Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Proceso de toma de decisiones

- Las políticas de deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.
- Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo

Proceso de control

- El control se efectúa en la cumbre.
- Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.
- Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Sistema III: Participativo consultivo

Métodos de mando

Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.

Fuerzas motivacionales

- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.
- Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.
- Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.

Proceso de influencia

- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.

Objetivos de resultados y formación

Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.

Modos de comunicación

- La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.
- Puede darse un poco de distorsión y de filtración.

Proceso de toma de decisiones

- Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

Proceso de control

- Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
- Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Sistema IV: Participativo en grupo

Métodos de mando

Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

Fuerzas motivacionales

- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Proceso de influencia

- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.

Proceso de establecimiento de objetivos

- Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.
- Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.

Objetivos de resultados y formación

Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.

Modos de comunicación

- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
- No se observa ninguna filtración o distorsión.

Proceso de toma de decisiones

- El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

Proceso de control

- Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

ANEXO II: DIMENSIONES DE ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Fuente: (Brunet, 1987, págs. 44-45)

<p>Forehand y Gilmer</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tamaño de la organización •Estructura organizacional •Complejidad sistemática de la organización •Estilo de liderazgo •Orientación de fines 	<p>Friedlander y Margulles</p> <ul style="list-style-type: none"> •Empeño •Obstáculos o trabas •Intimidación •Espíritu de trabajo •Actitud •Acento puesto sobre la producción •Confianza •Consideración 	<p>Galvin</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estructura organizacional •Obstáculo •Recompensa •Espíritu de trabajo •Confianza y consideración de parte de los administradores •Riesgos y desafíos 	<p>Lawler</p> <ul style="list-style-type: none"> •Competencia / eficacia •Responsabilidad •Nivel práctico / concreto •Riesgo •Impulsividad
<p>Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> •Métodos de mando •Naturaleza de las fuerzas motivación •Naturaleza de los procesos de comunicación •Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción •Toma de decisiones •Fijación de los objetivos o de las directrices •Procesos de control •Objetivos de resultados y de perfeccionamiento 	<p>Litwin y Stringer</p> <ul style="list-style-type: none"> •Estructura organizacional •Responsabilidad •Recompensa •Riesgo •Apoyo •Normas •Conflicto 	<p>Meyer</p> <ul style="list-style-type: none"> •Conformidad •Responsabilidad •Normas •Recompensa •Claridad organizacional •Espíritu de trabajo 	<p>Payne</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tipo de organización •Control

Prischarid y Karasick

- Autonomía
- Conflicto contra cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura organizacional
- Recompensa
- Relación entre rendimiento y remuneración
- Niveles de ambición de la empresa
- Estatus
- Flexibilidad e innovación
- Centralización
- Apoyo

Scheider y Bartlett

- Apoyo proveniente de la dirección
- Interés por los nuevos empleados
- Conflicto
- Independencia de los agentes
- Satisfacción
- Estructura organizacional

Steers

- Estructura organizacional
- Refuerzo
- Centralización del poder
- Posibilidad de cumplimiento
- Formación y desarrollo
- Seguridad contra riesgo
- Apertura contra rigidez
- Estatus y moral
- Reconocimiento y retroalimentación
- Competencia y flexibilidad organizacional

Halpin y Crofts

- Cohesión entre el cuerpo docente
- Grado de compromiso del cuerpo docente
- Moral del grupo
- Apertura de espíritu
- Consideración
- Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
- Importancia de la producción

ANEXO III: PARADOJA DE SAN PETERSBURGO

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Paradoja_de_San_Petersburgo

La formulación original de la paradoja aparece en una carta enviada por Nicolaus Bernoulli a Pierre de Montmort, fechada el 9 de septiembre de 1713. Después de esto Nicolaus estuvo aún un tiempo intentando encontrar la solución al problema que él mismo se había planteado, pero finalmente en el año 1715 optó por consultar a su primo Daniel, al que reconocía una capacidad matemática superior a la suya.

Por aquel entonces Daniel Bernoulli se encontraba en San Petersburgo, atraído junto con otros grandes científicos y pensadores de la época por las magníficas condiciones de estancia y trabajo ofrecidas por Pedro el Grande para hacer de esa ciudad el mayor foco de conocimiento de toda Europa. Tras su primera contestación, Daniel estuvo unos años reflexionando sobre el problema planteado, publicando su análisis y su propuesta de solución en 1738 en las Actas de la Academia de Ciencias de San Petersburgo, ciudad de donde proviene el nombre de la paradoja.

La formulación estándar de la paradoja de San Petersburgo es la siguiente: el jugador tiene que pagar una apuesta para participar en el juego. A continuación, éste realiza lanzamientos sucesivos de una moneda hasta que salga cruz por primera vez. Entonces se detiene el juego, se cuenta el número de lanzamientos que se han producido, y el jugador obtiene $2n$ monedas (euros, por ejemplo). Si sale cruz la primera vez el jugador gana $2^1 = 2$ euros; si la cruz sale en el segundo lanzamiento gana $2^2 = 4$ euros; si sale en el tercero $2^3 = 8$, si en el cuarto $2^4 = 16, \dots$ ¿Cuánto estaría el lector dispuesto a pagar para jugar a este juego? ¿cinco?, ¿diez?, ¿quince euros?...

En la teoría de la decisión se llama esperanza matemática (EM) o ganancia esperada de un juego a la suma de los premios ($g_1, g_2, g_3 \dots g_n$) asociados a cada uno de los n posibles resultados del juego ($r_1, r_2, r_3 \dots r_n$), ponderados por

la probabilidad de que se produzca cada uno de estos resultados ($p_1, p_2, p_3 \dots p_n$): $EM = p_1 \cdot g_1 + p_2 \cdot g_2 + p_3 \cdot g_3 + \dots + p_n \cdot g_n$

Así, en un juego basado en el lanzamiento de un dado, donde se ganan 20 euros si sale el 6, 8 euros si sale el 5, y -1 euro (se paga un euro además de la apuesta inicial) si salen del 1 al 4, la ganancia esperada es, contando con una probabilidad de $1/6$ para cada uno de los resultados posibles: $EM = 1/6 \cdot 20 + 1/6 \cdot 8 + 1/6 \cdot -1 + 1/6 \cdot -1 + 1/6 \cdot -1 + 1/6 \cdot -1 = 4$ euros.

El jugador racional debe aceptar una propuesta de juego si la ganancia esperada (la media del dinero que obtendría participando muchas veces en ese juego) es mayor que la suma exigida para entrar en el juego, y rechazar la propuesta cuando la ganancia esperada es menor que esa suma. Por eso si la suma exigida para participar en el juego anterior es menor de 4 euros el jugador racional debe apostar (la apuesta es favorable), si es mayor de 4 euros no debe apostar (la apuesta es desfavorable), y si es exactamente 4 euros puede o no apostar (la apuesta es equitativa).

¿Cuál es la ganancia esperada en el juego de la paradoja de San Petersburgo?

Antes de empezar el juego hay un número infinito de posibles resultados: que la primera cruz salga en el lanzamiento 1° , que salga en el lanzamiento 2° , en el 3° , en el 4° ... La probabilidad de que la primera "cruz" aparezca en el lanzamiento k es de: $p_k = 1/2^k$, y la ganancia es 2^k

Salir cruz por primera vez en el 1° tiene una ganancia de 2^1 y una probabilidad de $1/2$; salir cruz por primera vez en el 2° tiene una ganancia de 2^2 y una probabilidad de $1/2^2$; salir cruz por primera vez en el 3° tiene una ganancia de 2^3 y una probabilidad de $1/2^3$..., y así indefinidamente.

Esto quiere decir que al jugar tenemos una probabilidad de $1/2$ de ganar 2 euros, pero además una probabilidad de $1/4$ de ganar 4, y una probabilidad de $1/8$ de ganar 8... y una probabilidad de $1/64$ de ganar 64 ... y una probabilidad de $1/4096$ de ganar 4096... Por tanto al calcular la ganancia esperada del juego sumando las ganancias de todos los resultados posibles ponderados por la probabilidad

de que se produzcan ($1/2 \cdot 2 + 1/4 \cdot 4 + 1/8 \cdot 8 + 1/16 \cdot 16 + 1/32 \cdot 32 + \dots + \dots = 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + \dots + \dots$) resulta un valor infinito: $E = \sum_{k=1}^{\infty} p_k 2^k = \sum_{k=1}^{\infty} 1 = \infty$

La paradoja surge entonces porque, aunque siguiendo las directrices de la teoría de la decisión se debería apostar cualquier suma que nos exigiesen por elevada que parezca (ya que la apuesta será siempre favorable), las personas consideradas razonables no están dispuestas en general a apostar más de 10, 15 o 20 monedas.

ANEXO IV: CUESTIONARIO BASE

CLIMA LABORAL

- MOTIVACION
 - ¿Te sentís participe de los logros de tu empresa?
 - ¿Sentís que la organización tiene confianza en vos?
 - ¿Podes decir que estas satisfecho con tu trabajo?
- LIDERAZGO
 - ¿Sentís que tu jefe/superior apoya tus decisiones?
 - ¿Acudís a tu jefe/superior cuando necesitas orientación?
 - Tu jefe / superior escuchas las opiniones de su equipo de trabajo?
- COMUNICACIÓN
 - ¿Existe buena comunicación?
 - ¿Cómo es la interacción con tu jefe/superior?
 - ¿Tus ideas y opiniones son escuchadas?
- RELACIONES
 - ¿Cómo te llevas con tus compañeros?
 - ¿Cómo calificarías al ambiente en tu organización?
- RECONOCIMIENTO
 - ¿Te sentís recompensado acorde a tus tareas?
 - ¿Crees que las tareas que realizas aportan valor a la compañía?

SITUACIÓN DE DECISIÓN

- ¿Tuviste que tomar alguna decisión importante últimamente en el ámbito laboral? ¿Cual?
- ¿Estas conforme con la decisión que tomaste?
- ¿Crees que analizaste correctamente la situación?
- ¿Crees que algo te influyo a la hora de decidir?
- ¿Si pudieras volver al principio, tomarías la misma decisión?