

Universidad Argentina De la Empresa  
Facultad de Ciencias Económicas



**Trabajo de Investigación Final**  
**“Sesgos en la Toma de Decisiones”**

**Autores:**

- |                               |            |
|-------------------------------|------------|
| ▪ Acosta, Sofía               | LU 1065674 |
| ▪ Capa, Rocío                 | LU 1076390 |
| ▪ Marino, Liz                 | LU 1066718 |
| ▪ Rodriguez Kotsatos, Candela | LU 1069205 |

**Tutora:** De Arteche, Monica Regina

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2019.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer en primer lugar a la Dra. Mónica de Arteche, quien fue nuestra tutora a lo largo del trabajo de investigación. También hacer una mención especial a quienes brindaron sus conocimientos para que pudiéramos elaborar el trabajo de campo: Patricia Bonatti, experta en el área de Sesgos y toma de decisiones empresariales, Marina Santucci, investigadora del área de Toma de Decisiones, Ernesto Weissmann, consultor de grandes compañías para la toma de decisiones empresariales, y Marcelo Pintos, consultor en dirección de proyectos para Grant Thornton.

Por otro lado, agradecemos la colaboración de todos aquellos profesionales de cargos gerenciales que han accedido a formar parte de nuestras entrevistas: Daniel Carrieri de “Arribos SA”, Cristian Ramírez Perpich de “Dibutec proyectos y construcciones SA” y Antonio Virgilio Acosta de la “Unión de Trabajadores, Posadas, Misiones”.

Y, por último, agradecer a nuestras familias y amigos, que estuvieron a nuestro lado apoyándonos durante los meses de la investigación.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo se realizó una investigación sobre la implicancia de los Sesgos en la Toma de Decisiones Empresariales, el impacto de estos en los resultados y como mitigar el efecto que producen.

Para ello se partió conceptualizando la toma de decisiones en las organizaciones y sus dimensiones, luego se desarrollaron teorías tales como la Neurociencia y la Racionalidad Limitada. Finalmente, se describieron los avances en tecnología y los aspectos principales de los Sesgos, considerando el análisis de las entrevistas a expertos como uno de los objetivos de esta.

Se utilizó una metodología cualitativa de investigación llevada a cabo a través de cuatro entrevistas a expertos tanto en toma de decisiones empresariales como en sesgos, y entrevistas a gerentes y directores de empresas. Además, se ha complementado la investigación con un análisis de documento de una conferencia acerca de la neurociencia y la toma de decisiones, en la misma también se hace referencia a las implicancias de los sesgos cognitivos en la mente de los decisores.

Luego del trabajo de campo, se pudo concluir que los Sesgos son relevantes al momento de tomar una decisión, que aparecen y muchas veces se desconocen. Se logro destacar que es importante trabajar, reconocer y mitigar estos. Sin embargo, se concluyo que eliminarlos no era una opción factible, como así tampoco positiva.

Palabras Clave: Toma de Decisiones – Sesgos – Neurociencia

## **ABSTRACT**

In the present work, an investigation was carried out on the implication of the biases in the choice of business decisions, the impact of these in the results and how to mitigate the effect they produce.

To that end, we explained the concept of decision-making in organizations and its dimensions, then theories such as Neuroscience and Limited Rationality were developed. Finally, the advances in technology and the main aspects of the biases were described, considering the analysis of the interviews with experts as one of the objectives of itself.

A qualitative research methodology was used, carried out through four interviews with experts, both in decision-making and in biases, and interviews with managers and company directors. In addition, the research has been complemented with a document analysis of a conference about neuroscience and decision making, in which the implications of cognitive biases in the minds of decision-makers are also referred to.

After the field work, we concluded that the biases are relevant when making a decision, that they appear and are often unknown. It was highlighted that it is important to work, recognize and mitigate these. However, we all agreed that eliminating them was not a feasible option, as well as positive.

Key Words: Decision Making – Biases – Neuroscience

## **ÍNDICE**

### **PARTE 1: JUSTIFICACIÓN/INTRODUCCIÓN**

1.1 Preguntas	9
1.2 Hipótesis	9
1.3 Objetivos	9
1.4 Alcance	9

### **PARTE 2: MARCO TEÓRICO**

2.1 Capítulo I: Toma de Decisiones en las Organizaciones	
2.1.1 Los Inicios	10
2.1.2 Proceso Decisorio	11
2.1.3 Problemas de Decisión	11
2.2 Capítulo II: Neurociencia, Modelos Mentales y Racionalidad Limitada aplicada en la Toma de Decisiones.	
2.2.1 Neurociencia aplicada a la Toma de Decisiones	17
2.2.2 Importancia de los Modelos Mentales	18
2.2.3 Racionalidad Limitada en la Toma de Decisiones	23
2.3 Capítulo III: Sesgos.	
2.3.1 Sesgos	25
2.3.2 Tipos de Sesgos	26
2.3.3 Sistema de Pensamientos	28
2.3.4 Los Sesgos hoy y su aplicab. para las Decisiones Gerenciales	30
2.3.5 Gamificación como herramienta para mitigar Sesgos	31
2.3.6 Los Sesgos, las Organizaciones y los Avances Tecnológico	32

### **PARTE 3: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 Fundamentación Metodológica	34
3.2 Triangulación Metodológica	35

### **PARTE 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

4.1 Análisis entrevistas a expertos	
4.1.1 Análisis de entrevista a Patricia Bonatti	40
4.1.2 Análisis de entrevista a Marina Santucci	42
4.1.3 Análisis de entrevista a Ernesto Weissmann	45
4.1.4 Análisis de entrevista a Marcelo Pinto	48
4.2 Análisis entrevistas CEO/Gerentes	
4.2.1 Análisis de entrevista a Daniel Carrieri	49
4.2.2 Análisis de entrevista a Cristian Ramírez Perpich	51
4.2.3 Análisis de entrevista a Antonio Virgilio Acosta	53
4.3 Análisis de documento	55
4.4 Cuadro de relación de entrevistas	58
4.5 Diferencial semántico de Osgood	59
4.6 Análisis de triangulación	61

### **PARTE 5: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS**

5.1 Conclusión	63
5.2 Implicancias	66

<b>PARTE 6: BIBLIOGRAFIA</b>	67
<b>PARTE 7: ANEXOS</b>	
7.1 Entrevista a Patricia Bonatti	71
7.2 Entrevista a Marina Santucci	77
7.3 Entrevista a Ernesto Weissmann	81
7.4 Entrevista a Marcelo Pinto	86
7.5 Fotografías de entrevistas a expertos	95
7.6 Entrevista a Daniel Carrieri	97
7.7 Entrevista a Cristian Ramírez Perpich	103
7.8 Entrevista a Antonio Virgilio Acosta	109
7.9 Documento analizado	114

## **PARTE 1: JUSTIFICACION/INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación pretendió analizar aspectos relevantes en la toma de decisiones empresariales con el objetivo de evaluar su incidencia en las organizaciones. El proceso de toma de decisiones no es lineal, sino que se ve influenciado por el contexto y por las propias emociones de quien tiene la responsabilidad de decidir.

A través de las decisiones se busca alcanzar un objetivo final, los cuales muchas veces entran en conflicto como resultado su una mala definición.

Existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas. Las primeras mencionadas son aquellas que son repetitivas y rutinarias, cuando se ha definido un procedimiento o se ha establecido un criterio o regla de decisión que facilita hacerles frente, permitiendo el no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. Es en donde tienen mayor inserción las tecnologías de inteligencia artificial. Por otra parte, las no programadas son aquellas que resultan nuevas para la empresa, no estructuradas e importantes en sí mismas. No existe ningún método establecido para manejar el problema dado que este no se ha presentado anteriormente, porque su naturaleza o estructura son complejas, o porque la misma es tan importante que merece un tratamiento hecho a medida. También se utiliza para problemas que puedan ocurrir periódicamente pero quizá requieran de enfoques modificados debido a cambios en las condiciones internas o externas de la organización. Koontz, teórico organizacional, y Wehrich, creador de la matriz FODA, ponen de manifiesto la relación entre el nivel administrativo donde se toman las decisiones, la clase de problema al que se enfrentan y el tipo de decisión que es necesario adoptar para hacerle frente. Los directivos de altos niveles jerárquicos se enfrentan a decisiones no programadas, puesto que son problemas sin estructurar y a medida que se desciende en la jerarquía organizacional, más estructurados o comprensibles resultan los problemas y, por tanto, más programadas resultarán las decisiones.

La toma de una decisión surge como una necesidad, sucede en el momento en que una persona toma consciencia de que el futuro va a ser distinto a lo que desea si no plantea de otra manera. Aquí se genera un proceso decisorio, en el cual se evalúan alternativas, se definen objetivos, metas, plazos, entre otros. Existen dos maneras de realizar este proceso, heurística: procesos cognitivos de nuestro cerebro que son casi inconscientes y racional: es un proceso consciente y deliberado. Son dos formas de tomar decisiones.

Un factor relevante en la toma de decisiones es el modelo mental del decisor, según Senge (1995), existen modelos mentales que afectan en la toma de decisiones. Estos son imágenes, supuestos e historias que las personas tienen en la mente acerca del mundo, de ellos mismos, de los demás y de las instituciones, y que sin ellos no podrían enfrentarse al entorno. Según Él, los seres humanos viven en un mundo "real", pero no operan directa e inmediatamente sobre ese mundo, sino que actúan dentro de él usando "mapas", "representaciones", "modelos" o interpretaciones codificadas de esa realidad, las cuales crean o inventan permanentemente mediante su sistema de procesamiento sensorial, sus órganos de los sentidos y su cerebro.

Haciendo referencia a los modelos mentales, Edward De Bono (1985) desarrolló la teoría de "Seis sombreros para pensar". El método reproduce los procesos que tienen lugar en la mente a la hora de tomar decisiones, convirtiéndolos en algo sistemático y público. Este método propone que las cosas se atiendan una por una, y que todos los participantes se concentren coordinadamente en la que está siendo estudiada. Así, no solo se facilita el cambio de actitud —para lo cual basta con pedir un cambio de sombrero—, sino que se organizan diferentes puntos de vista y se crea un mapa enriquecido para tomar mejores decisiones.

Por otra parte, es importante la investigación de los sesgos, pues los mismos hacen referencia a las distorsiones, fallas en la percepción, y a aquellos defectos que actúan de manera silenciosa e invisible ya que son uno de los factores que afectan en la toma de decisiones en el mundo de los negocios. Los sesgos pueden ser cognitivos, emocionales, motivacionales, sociales.

Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones ponen en riesgo la consideración de todas las alternativas factibles y por lo tanto podrían perjudicar el alcance de un mejor resultado.

Para comprender mejor esta problemática se estudiaron los conceptos contenidos en el trabajo original de sesgos de Kahneman y Tversky (1974), en el trabajo de Sutherland (1992) y Bonatti (2007).

### **1.1 Preguntas de investigación**

1. ¿Como los sesgos interfieren en el proceso de toma de decisiones?
2. ¿Qué herramientas tenemos para evitar los sesgos en la toma de decisiones?

### **1.2 Hipótesis**

La toma de decisiones empresariales se ve afectada por los distintos tipos de Sesgos, pero aplicando herramientas específicas se puede mitigar su efecto.

### **1.3 Objetivos**

1. Describir las teorías que estudian la presencia de sesgos y sus implicancias en la toma de decisiones empresariales.
2. Identificar los pasos en la toma de decisiones y los aspectos a tener en cuenta para evitar implicar sesgos y favorecer la elección correcta.
3. Reflexionar cómo los gerentes deben tomar conciencia y reflexionar sobre la existencia de los sesgos para disuadirlos en la toma de decisiones.

### **1.4 Alcance**

Al momento de realizar el presente trabajo no fueron contemplados algunos aspectos debido a que se utilizaron otras variables. Por ejemplo, los niveles jerárquicos de la empresa. Así como también no se considera la estructura y el tipo de organización sobre la cual se realiza el análisis. Finalmente, no se tiene en cuenta como parte del trabajo la cultura de las organizaciones.

## **PARTE 2: MARCO TEORICO**

### **2.1 Capítulo 1: TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **2.1.1 Los Inicios**

Desde el campo de la economía, se ha intentado explicar a lo largo del tiempo el funcionamiento de los procesos decisorios donde el individuo fue puesto como un ser racional y lógico, que busca obtener el mayor beneficio posible. Como consecuencia y con el paso de los años, se han elaborado herramientas que acompañen el proceso de toma de decisiones, hasta llegar el momento donde se comenzó a cuestionar el concepto de la racionalidad como supuesto aceptable para la modelización del proceso decisorio Simon (1947). Esta última corriente mencionada fue basada en ideas de Adam Smith, quien fundamentó que cada uno de los individuos de una organización tiene criterios, límites y preferencias propias de sí mismo, y por medio de sus objetivos individuales pueden interferir en el momento de tomar decisiones organizacionales Smith (1776)

A raíz de este análisis de los individuos se ha descubierto que el papel de las emociones, el entorno y las experiencias, han sido de vital importancia para explicar la conducta económica. Tal es así que, Kahneman y Tversky (1974), introdujeron los sesgos cognitivos como elementos que divergen del supuesto comportamiento racional de los decisores.

En el año 2000, Thaler amplifica las limitaciones de las decisiones en cuanto a restricciones cognitivas, introduciendo los conceptos de contabilidad mental para explicar las decisiones que no consideran alternativas por fuera de asignaciones decididas previamente, o sufren un anclaje en puntos de referencia establecidos, que podrían tener como consecuencia una falla al momento de maximizar utilidad. Al mismo tiempo, introduce el concepto del efecto dotación y las preferencias sociales, explicando en primer lugar que las personas dan más valor a las cosas por el simple hecho de poseerlas y en segundo lugar, el considerar que los individuos no solo tienen en cuenta la maximización de sus intereses propios en la toma de decisiones, sino que también los intereses grupales y el sentido de justicia, repercutiendo así en la forma en que se comportan los mercados de bienes y laborales.

### **2.1.2 Proceso Decisorio**

Simon (1947) ha desarrollado modelos para el proceso decisorio y sus etapas, ramificados entre secuenciales y no secuenciales. Los primeros mencionados, reciben ese nombre dado que generan secuencias al momento de tomar una decisión, es decir, por más que estas sean varias, siguen un orden o secuencia. La primera de ellas es la Intelección o Prospección, siendo esto el análisis del problema o situación que requiere de una solución. La segunda es la Concepción, donde se genera la creación de opciones de solución para un problema o situación. Y la última secuencia es la Decisión, donde se realiza un juicio y elección de una de las alternativas previamente planteadas.

Por el contrario, Mintzberg, Raisinghani y Théorê (1976), plantearon que en los modelos no secuenciales la relación entre las etapas es circular, de modo que cuando se está cumpliendo una etapa puede estar haciéndose simultáneamente otra que interactúa con la primera mencionada. Este modelo se divide en tres fases, la primera fase se denomina Identificación, y comprende dos rutinas: Reconocimiento de la Decisión y Diagnóstico. Cuando se presenta una decisión, los problemas y oportunidades deben identificarse desde un caudal de información que el gerente recibe, sobre todo en forma verbal, diferenciando la situación actual y un estándar deseado, y pudiendo distinguir si estamos frente a una decisión regular o una estratégica. El Desarrollo comprende la segunda fase, donde se plantea una o más soluciones a cierto problema, a una crisis o a la elaboración de una oportunidad. La tercera fase es la Selección, donde se escoge la mejor alternativa utilizando tres herramientas. La primera de ellas es la rutina de selección, que se aplica secuencialmente a una sola elección. La rutina de evaluación-elección, que se utiliza para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción. Y, por último, la autorización para que en un nivel más alto de la jerarquía se ratifique el curso de acción escogido.

### **2.1.3 Problemas de decisión**

En cuanto a los problemas de decisión, Solano (2003) introduce que existe una variedad de diez problemas en relación con el proceso decisorio en las organizaciones y es de suma importancia reconocerlos y evitarlos. El primero de ellos se presenta cuando existe una pregunta equivocada y una respuesta correcta, y es denominado Información Errónea. En segundo lugar, se encuentra la Selección de la Muestra, la cual evidencia la dificultad de elegir

la muestra adecuada y representativa de la población. Los Sesgos, que representan el grado en el cual un prejuicio afecta las respuestas, se presentan cuando existen problemas en la toma de decisiones por favorecer alguna posición. De este tercer problema derivan los siguientes: Ubicuidad del Promedio, Selectividad, Interpretación, Conclusión Apresurada, Superioridad Insignificante, Connotación y Posición Social. Siguiendo el orden, el primero explica que el promedio hace desaparecer los extremos y estos pueden ser muy importantes; el segundo menciona la selectividad cuando se rechazan los resultados desfavorables o se selecciona un método que con seguridad, que proporcionará resultados favorables; la Interpretación analiza que cada una de las personas involucradas en la toma de una decisión pueden tener una interpretación diferentes de la información, pudiendo interferir en la toma de decisiones; cuarto, el tomar una decisión de manera apresurada cuando se es partidario de una solución en particular y la primera parte de la información justifica esa tendencia, no se toma en cuenta la información de manera integral; en quinto lugar se detalla que una superioridad técnica de hoy puede ser completamente insignificante mañana; la Connotación se refiere al contenido emocional o la implicación que se adiciona a un significado literal explícito; y por último, en un ambiente organizacional, muchas veces existen barreras entre los niveles superiores e inferiores que limitan la comunicación interna, pudiendo afectar la transmisión de la información para la toma de decisiones.

Al mismo tiempo, existen factores externos, encontrándose estos fuera del alcance que tiene una empresa pero que afectan directamente a las posibles decisiones y alternativas. Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo (2014) desarrolla que existen tendencias políticas, crecimiento económico, aspectos legales y regulatorios, avances tecnológicos, y tendencias socioculturales que afectan a la toma de decisiones. Estos factores hacen referencia al análisis PESTEL que se recomienda realizar sobre factores macroeconómicos que afectan el entorno de la empresa. El pseudónimo es un conjunto de las iniciales de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicas, Ecológicos y Legales. Estos factores pueden presentar cierto riesgo o incertidumbre para la empresa, razón por la cual deben ser considerados en el proceso decisorio.

La distinción entre riesgo e incertidumbre fue establecida por F. Knight (1921), quien en su obra "Risk, Uncertainty and Profit" se refería a la primera como aquella situación en la que no existe certeza sobre el resultado de la decisión, aunque se conoce al menos la probabilidad de

los distintos resultados alternativos. Las situaciones de incertidumbre se caracterizarían, en cambio, por el hecho de que no sólo desconocemos el resultado final, sino que no podemos predecirlo tampoco en términos de probabilidades objetivas.

Así pues, uno de los problemas centrales a los que se ha enfrentado la teoría de la decisión ha consistido en establecer algún criterio (o criterios) que nos permita optar por una acción u otra en situaciones de incertidumbre. Algunos de los criterios más conocidos son:

El Criterio de Laplace está basado en el principio de razón insuficiente; como no podemos suponer una mayor probabilidad de ocurrencia a un suceso futuro que a otro, podemos considerar que todos los sucesos futuros son equiprobables. Así, cada suceso posible tiene una probabilidad asignada de  $1/n$  para  $n$  sucesos posibles. A partir de aquí, la decisión a tomar será aquella que proporcione un mayor valor esperado.

El Criterio de Wald es el criterio conservador ya que trata de obtener lo mejor en las peores condiciones posibles. Se le conoce como criterio pesimista ya que razona sobre la peor situación que se le puede presentar al decisor una vez elegida una alternativa. Establece que, elegida una alternativa, se presentará el peor resultado posible, de forma que el decisor debería elegir el mejor de estos resultados. El Criterio optimista será el complementario a éste. Según este criterio, si las cosas pueden ir bien, no hay motivo para que ello no sea así. El decisor que sigue este criterio identifica cada alternativa con el mejor resultado posible optando por la alternativa que corresponda con dicho valor.

El Criterio de Hurwicz representa un abanico de actitudes, desde la más pesimista a la más optimista ponderando ambas situaciones por un índice de optimismo  $\alpha$ . De esta forma el resultado de cada alternativa va a depender tanto de la tendencia al optimismo del decisor y de su resultado asociado, como de la tendencia al pesimismo y su resultado que se actúan como complementarios.

Por último, el Criterio de Savage transforma la matriz de beneficios (o de pérdidas en su caso) en una matriz de errores. De esta forma, el decisor puede evaluar fácilmente el coste de oportunidad en el que incurre por tomar una decisión equivocada.

Ante situaciones de riesgo e incertidumbre existen diversos criterios que pueden ayudar al decisor a decantarse por una alternativa u otra de entre las que tiene a su disposición. Sin

embargo, los resultados que estos criterios proporcionan para cada alternativa son a título orientativo. Los resultados que finalmente se obtendrán dependerán, en primer lugar, de lo acertadas que sean las previsiones de esos resultados en función de las situaciones que se puedan presentar y, en segundo, de la situación en la que la decisión se desarrolle finalmente.

La racionalidad da cuenta de un orden de significación para nuestros actos, es decir, aquello que explica una actuación, a la manera de unas leyes que dan sentido a los actos. Elster (1996) explica que la racionalidad propia de la modernidad es considerada como instrumental porque está guiada por el resultado de la acción. Sin embargo, no todas las acciones humanas son lógico-racionales y en las decisiones administrativas también influyen las emociones. La pregunta sobre cómo toman decisiones los empresarios o administradores conlleva a conocer los tipos de racionalidad que emplean para tomarlas en situaciones de incertidumbre, en las cuales el riesgo es mayor. Desde la economía, se explica cómo el riesgo es la razón de ser del capitalismo y que la rentabilidad es directamente proporcional con el riesgo asumido, mientras que desde la administración se procura que el administrador tenga herramientas para mitigar la incertidumbre y así pueda tomar riesgos calculados. Se trata de establecer las conexiones entre la rentabilidad como premio por asumir riesgos y la necesidad del administrador y del empresario de minimizarlos valiéndose de herramientas de predicción, como estudios de tendencias, proyección de series y todo el potencial de la ciencia puesta por la modernidad como supuesto fundamento de la racionalidad con que se tomarían las decisiones.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva. En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración porque como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres. Además, es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Suponiendo que se sabe cuáles son las metas y hay acuerdo en la claridad de las premisas de planeación, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Para cualquier curso de acción generalmente hay alternativas, de hecho, si sólo parece haber una forma de hacer algo, quizá esa forma es la equivocada; si puede pensarse sólo en un curso de acción, es evidente que no se ha pensado bien o lo suficiente. La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como la de seleccionar correctamente entre ellas; además, la ingenuidad, la investigación y el sentido común a menudo descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas podrá evaluarse de manera adecuada. El gerente requiere de ayuda en esta situación que, junto a la asistencia al elegir la mejor alternativa, está en el concepto de factor limitante o estratégico. Se denomina factor limitante a algo que obstruye el logro de un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a sólo aquellas que sí los superarán. El principio del factor limitante establece que mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

En 1984, Daft, Richard y Karl E. Weick establecieron que cuando se considera que hay demasiadas alternativas entre las cuales elegir, los directivos confían en sus propias reglas de decisión. Estas reglas son llamadas heurísticas y permiten hacer juicios complejos de manera más simple. Gracias a esta heurística, las decisiones pueden variar según las características o inclinaciones de quien las toma; estas preferencias individuales son el producto de las estructuras cognitivas de todos aquellos que deciden y son necesarias para evitar que quienes lo hacen se paralicen cuando analizan una gran cantidad de datos.

Los valores y las inclinaciones cognitivas de los altos directivos de las compañías se observan en las estrategias y la efectividad de las organizaciones.

Los gerentes deben ser conscientes de su propia heurística, de cómo puede sesgar sus decisiones e intentar compensarlas mediante un proceso de decisión exhaustivo.

“Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta, que es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben hacerse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, elegir premisas decisivas e incluso al seleccionar alternativas” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 151)

Al comparar los planes alternativos para alcanzar un objetivo probablemente las personas piensen sólo en factores cuantitativos, es decir, aquéllos que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los varios costos fijos y operativos; pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si se ignoraran los factores intangibles o cualitativos, que son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Es importante prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos cuando se comparan alternativas. Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación los gerentes deben primero identificar dichos factores, después, determinar si se les puede asignar una medida cuantitativa razonable; de no ser así, deben averiguar más sobre los factores: calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a un solo intangible.

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos:

El primer factor es la dependencia en la experiencia anterior probablemente tiene más importancia de la que merece en la toma de decisiones. Es común que los gerentes experimentados crean que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan hacia el futuro. Es de esperar que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización. El hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas. Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque muy pocas personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos. Por otro lado, las lecciones de la experiencia pueden ser inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

Si una persona analiza su experiencia con cuidado y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones.

El segundo factor es la experimentación. Una forma de decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. Una forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor. La técnica experimental es una de las más caras de todas. En cambio, hay muchas decisiones que no

pueden tomarse hasta que el experimento haya establecido el mejor curso de acción. Incluso las reflexiones más cuidadosas sobre la experiencia o investigación no aseguran decisiones correctas a los gerentes, por lo tanto, casi siempre se requiere cierta experimentación en el proceso de selección del curso de acción correcto.

El último factor por considerar es la Investigación y el análisis, enfoque que conlleva la resolución de un problema mediante su previa comprensión, lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas más decisivas que afectan la meta perseguida, es el enfoque de lápiz y papel en la toma de decisiones. Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos. Un paso importante en el enfoque de investigación y análisis es desarrollar un modelo que simule el problema. Conceptualizar un problema es un paso importante hacia su solución.

## ***2.2 Capítulo 2: NEUROCIENCIA, MODELOS MENTALES Y RACIONALIDAD LIMITADA APLICADA EN LA TOMA DE DECISIONES.***

### **2.2.1 Neurociencia aplicada a la Toma de Decisiones**

Manes (2014) planteó que muchas teorías asumen que las decisiones derivan de una evaluación de alternativas de los posibles resultados con un análisis costo-beneficio. Aunque explica que la evidencia científica indica que decidimos, básicamente, con las emociones, y que investigaciones recientes demuestran que la toma de decisiones es un proceso que depende de áreas cerebrales involucradas en el control de las emociones. Manes, afirma que tomamos decisiones permanentemente y la velocidad de los eventos que nos suceden hace que no haya tiempo para racionalizar los pros y contras de cada decisión, éstas dependen de qué región cerebral emerge victoriosa de una batalla entre los centros emocionales y racionales.

Este mismo autor detalla que la neurociencia cuestiona la noción de que las personas son seres conscientes con el poder de realizar las propias elecciones en la vida, y sugiere que el razonamiento guiado por la emoción facilita el proceso de toma de decisiones.

Según investigaciones de Manes (2014) el área orbito frontal (área íntimamente relacionada con las estructuras emocionales) resulta crítica para el proceso de toma de decisiones. Las áreas que resultan ser más cognitivas que emocionales son la corteza prefrontal, dorsolateral y dorsomedial, y están también involucradas en tareas como el procesamiento de la memoria operativa, la planificación y la atención. Es decir, unas y otras interactúan en el proceso normal de toma de decisiones.

De acuerdo con lo que el mismo autor explica en el libro “Usar el cerebro: conocer nuestra mente para vivir mejor” (2014), el tomar decisiones es un mecanismo cognitivo complejo, y un déficit en dicha función se puede manifestar de diversas formas. Esta capacidad se ve influenciada en gran medida por el estado de ánimo, basados en la propia experiencia, intuición, aprendizaje y emoción, integrando la información en un contexto que cambia continuamente de manera inmediata y automática. La corteza frontal desempeña un papel central en la toma de decisiones y en integrar el contexto, aunque haya otras áreas cerebrales involucradas. Es el área del lóbulo frontal quien tiene en mayor medida que ver con la identidad de las personas, con lo que los distingue de los otros. Cuando se dañan los lóbulos frontales, lo que cambia es la personalidad. Es en la región anterior del cráneo donde se encuentra el lóbulo frontal. Esta región es importantísima para la recuperación de información almacenada en otras regiones del cerebro y la facilitación de distintas funciones intelectuales.

### **2.2.2 La importancia de los Modelos Mentales**

Peter Senge (2004) analiza los modelos mentales como supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre como entendemos al mundo y cómo actuamos en él. Explica que éstos operan permanentemente de manera subconsciente, en nuestras vidas personales, en el ámbito laboral y en nuestras organizaciones sociales, ayudándonos a dar sentido a la realidad y a operar con ella efectivamente. Como consecuencia, los modelos mentales condicionan todas nuestras interpretaciones, definiendo como percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos.

Cada persona cree que su modelo mental es válido. Como explico Kofman (2001), en lugar de utilizar las diferentes percepciones para expandir sus perspectivas e integrarlas a una visión común, cada uno de los interlocutores que aferra a su punto de vista. En lugar de indagar sobre

el razonamiento del otro para comprender su modelo mental, los interlocutores se traban en una batalla para definir quién tiene razón, quién tiene la interpretación correcta de la realidad.

Estos modelos mentales permiten experimentar la realidad plena de sentido. Se puede entonces comprender “la realidad” en forma directa. Pero la realidad que uno capta no es “la realidad real”, sino “la realidad procesada por su modelo mental”.

Los modelos mentales son el archivo que contiene los comportamientos rutinarios, uno necesita prestar atención consciente para tomar decisiones no programadas. Pero con el correr del tiempo, desarrolla la capacidad de actuar de manera automática, trasladando estas decisiones a lo que Gregory Bateson (1988) llama “la economía del hábito”, la cual Kofman (2001) detalla es fundamental para la vida, ya que sin ella sería imposible actuar con la velocidad requerida por las circunstancias, pero también tiene un coste: las rutinas automáticas son inflexibles.

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes. Kofman (2001) sugiere que ambos aspectos de la disciplina, aptitudes empresariales y cuestiones interpersonales son cruciales. Por eso, los managers son inherentemente pragmáticos y están motivados para aprender principalmente lo que necesitan aprender en el contexto empresarial. Una educación en modelos mentales o en “equilibrio entre indagación y persuasión” provoca rechazo si no está conectada con cuestiones de negocios.

En el libro de Senge (2004), se detalla que la aptitud para la reflexión se relaciona con desacelerar los procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo formamos los modelos mentales y cómo estos influyen sobre nuestros actos.

Por otra parte, se entiende a los modelos mentales y las imágenes como representaciones de alto nivel, esenciales para el entendimiento de la cognición humana. Aunque en su nivel básico el cerebro humano pueda computar las imágenes y los modelos en algún código proposicional, el uso de modelos e imágenes libera la cognición humana de la obligación de operar proposicionalmente en “código de máquina”. Dichas representaciones de alto nivel pueden compararse con los lenguajes de programación de ordenadores, pero la mente tiene su código propio, el “mentalés”, que no es consciente, al cual no tenemos acceso ni necesitamos tenerlo

pues operamos muy bien con proposiciones, imágenes y modelos mentales, todos en el sentido de Johnson-Laird (1996).

Dentro de las técnicas empleadas para tratar los modelos mentales, existe “Los seis sombreros para pensar”, es una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar el pensamiento lateral Edward De Bono (1985).

Los sombreros para pensar se descomponen en seis diferentes roles, representados por seis distintos colores. Eliges qué sombrero para pensar adoptas en un momento determinado, te pones ese sombrero y representas el papel que define a este, y observas desempeñando ese rol. Lo representarán lo mejor que puedas. Al momento de cambiar de sombrero para pensar, se debe cambiar de roles, y allí cada uno debe ser distinto. Te conviertes en pensadores diferentes. Esto forma parte del tipo de pensamiento constructor de mapas. Como afirma Edward De Bono (1985), cada sombrero de color representa un color distinto que puede utilizarse en la impresión de un mapa. Por último, los colores se fusionan para dar el mapa completo.

Existe un propósito para de pensar con seis sombreros al cual Edward De Bono (1985) le otorgó el nombre de valores. El primer valor de los seis "sombreros para pensar" es la representación de un papel definido. La principal restricción del pensamiento son las defensas del ego, responsables de la mayoría de los errores prácticos que surgen al pensar. Los sombreros permiten pensar y decir cosas que de un modo diferente no podríamos pensar ni decir sin arriesgar el ego. El segundo valor es dirigir la atención. Si pretendemos no solo un pensamiento reactivo, debemos buscar un modo de dirigir la atención a un aspecto después de otro. Estos sombreros son un medio para dirigir la atención a seis perspectivas diferentes de un asunto. El tercer valor es la conveniencia, el simbolismo de los seis distintos sombreros ofrece un modo conveniente de pedir a alguien que cambie de modo. Se le puede pedir a alguien que sea o que deje de ser negativo, que dé una respuesta solo emocional. El cuarto valor es la posible base en química, y por último, el quinto valor surge de establecer las reglas del juego. La gente es buena para aprender las reglas del juego. Los seis sombreros para pensar establecen reglas para el "juego" de pensar.

Se desarrolla a través de la Figura 1 una explicación sobre esta temática.

Figura 1: Seis sombreros para pensar.

<b>Sombrero</b>	<b>Concepto</b>	<b>Función</b>	<b>Ejemplos</b>
Blanco	Neutro y objetivo.	Se ocupa de hechos objetivos y de cifras.	¿Qué información tenemos aquí? ¿Qué información nos falta? ¿Qué información nos gustaría tener? ¿Cómo la obtendremos?
Rojo	Ira, furia y emociones.	Punto de vista emocional.	“Tengo la corazonada de que esto no va a funcionar”
Negro	Triste y negativo.	Cubre los aspectos Negativos (por qué algo no se puede hacer)	“No tenemos suficiente producción para realizar el pedido”
Amarillo	Alegre y positivo.	Es optimista y cubre la esperanza y el pensamiento positivo	“Esto podría funcionar si instalamos la planta de producción más cerca a los clientes”
Verde	Césped, vegetación y crecimiento fértil, abundante.	Indica creatividad e ideas nuevas	“Aquí necesitamos de algunas ideas nuevas”
Azul	Frío y también representa el color del cielo, que está por encima de todo.	Se ocupa del control y la organización del proceso del pensamiento. También del uso de los otros sombreros.	¿Podríamos elaborar un resumen de sus opiniones?

Fuentes: Elaboración propia en base a información “Seis sombreros para pensar”. Edward De Bono (1985)

Bono (1985) concluyó lo siguiente:

El concepto de los seis sombreros para pensar tiene dos propósitos centrales. El primero es simplificar el pensamiento, permitiendo que el pensador trate una cosa después de otra. En vez de hacerse cargo al mismo tiempo de las emociones, la lógica, la información, la esperanza y la creatividad, el pensador puede encararlas por separado. En vez de valerse de la lógica para disimular a medias una emoción, el pensador puede llevar dicha emoción a la superficie mediante el sombrero rojo y sin necesidad de justificar". El sombrero negro para pensar puede entonces tratar el aspecto lógico. El segundo propósito central de los seis sombreros para pensar es permitir una variación en el pensamiento. A una persona que en el transcurso de una reunión se ha mostrado continuamente negativa, se le puede pedir que se quite el "sombrero negro". Esto le indica a la persona que está siendo persistentemente negativa. También se puede pedir a esta persona que se ponga "el sombrero amarillo". Este es un pedido directo de que sea positiva. De este modo, los seis sombreros proporcionan un lenguaje que, sin ser ofensivo, es preciso. Lo más importante es que este lenguaje no amenaza el ego o la personalidad del sujeto. Se convierte en actuación o incluso en un juego. Los seis sombreros permiten que se solicite pensar de ciertos modos. Los sombreros resultan así una especie de instructiva taquigrafía. No estoy insinuando que en todo momento deberíamos ponernos conscientemente un sombrero u otro. Ello es completamente innecesario. En algunas ocasiones puede que queramos usar todos los sombreros en una secuencia formalmente estructurada; en estos casos deberíamos exponer la estructura por adelantado. Más a menudo queremos ponernos uno u otro sombrero con cierta formalidad en el curso de una discusión. O podemos querer pedir a uno de los presentes que se ponga un sombrero determinado. Al principio esto puede parecer un tanto extraño pero con el tiempo parecerá muy natural. Obviamente, el lenguaje consigue utilidad máxima si todos los miembros de una organización están al tanto de las

reglas de juego. Por ejemplo, todos los que acostumbran reunirse para discutir deberían conocer el significado de los distintos sombreros. El concepto funciona mejor cuando se convierte en una especie de lenguaje común. (p.85).

### **2.2.3 Racionalidad Limitada en la Toma de Decisiones**

Se recurre a Elster (1990) para explicar en primer lugar a la Teoría de la Racionalidad Perfecta, la cual asume que, en una situación de decisión, el medio, la información, las creencias y análisis personales, son óptimos. A la vez, se asume que las estimaciones de probabilidades son fácilmente realizables y el individuo tiene a su alcance información sobre todas las alternativas posibles, dispone este de un sistema completo y consistente de preferencias que le permite hacer un perfecto análisis de todas ellas; no presenta dificultades ni límites en los cálculos matemáticos que debe realizar para determinar cuál es la mejor, por lo tanto, garantiza que la alternativa elegida es un óptimo global.

Por otro lado, el mismo autor explica que la Teoría de la Racionalidad Limitada ve el proceso de decisión desde un punto de vista muy diferente. En el proceso de toma de decisiones, incluso en problemas relativamente simples, no se puede obtener un máximo ya que es imposible verificar todas las posibles alternativas.

Las personas difieren tanto en oportunidades disponibles como en deseos, que se encuentran influenciados por factores de su entorno. Elster (1990) explicó que cuando un individuo debe decidir, influyen en él, tanto los deseos que posee como las oportunidades que él cree poseer. No es seguro que esas creencias sean correctas: es posible que el individuo no sea consciente de algunas oportunidades que en realidad le son viables o, puede creer que le son propicias ciertas oportunidades que en realidad no lo son, por lo tanto, no puede garantizarse que elegirá la mejor alternativa.

Explica el mismo autor que la racionalidad es limitada desde dos direcciones: el entorno del decisor, ya que no tiene acceso a la información perfecta, ni a la certidumbre e influyen en él factores exógenos como la cultura, las organizaciones en las que está inmerso etc.; y desde el proceso mental del decisor pues este no tiene ni la estructura perfecta de preferencias, ni la capacidad completa de cálculo, y le afectan factores como la experiencia, la memoria, la

percepción, las creencias y la sensibilidad personal. La Teoría de la Racionalidad Limitada, no asume al decisor como un ser no racional, sino un ser que trata de ser racional con lo que tiene.

De acuerdo a lo planteado por Simon (2004), el individuo es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno, sólo recoge parte de la información del entorno y tiene que desechar parte de la que le es dada por su complejidad; utiliza representaciones mentales, que tienen que ser soportados en una memoria de trabajo que tiene una capacidad no infinita. Significando esto que la resolución está condicionada por la cantidad de elementos que tenga en la memoria de trabajo. Pero, las cadenas de causalidad de los hechos realmente determinantes son breves y sencillas, por lo tanto, es posible tomar decisiones sin considerar toda la información del entorno y siguiendo una serie de reglas sencillas y manejables.

Franco (1999) resalta que el proceso de decisión debe soportarse en algún tipo de memoria. La capacidad de la mente humana para almacenar y recuperar luego de ella información es limitada. Explica que cuando se almacena información en la memoria se hace por selección: solo se almacena una parte de la información disponible dependiendo del impacto y de los intereses actuales del individuo. En la fase de recuperación de la información memorizada, ocurren problemas de calidad de lo recuperado. En este proceso, con frecuencia, hay vacíos de información que tienden a llenarse con falsa información, pero que puede presentarse de forma coherente, pudiéndose convertir en una deformación de la información real, influyendo en ello intereses, experiencias y hasta prejuicios.

La percepción es explicada por el mismo autor, quien detalla que puede interpretarse como la facultad del individuo en recolectar información del medio externo y analizarla. Esta depende de la experiencia y los conocimientos del individuo, entre mayor sea el conocimiento previo, mayor será el desarrollo de la percepción.

Otros autores han mencionado la Teoría de la Racionalidad Limitada, Loewe (1997) manifiesta que no se ha convertido en una verdadera teoría de la decisión, sino únicamente una etiqueta que comparten todas aquellas modelizaciones del comportamiento individual, que relajan o eliminan algunos postulados de la teoría de la decisión racional ortodoxa. Por otra parte, Simon (1992) expone que la perfección no existe y racionalidad es limitada por la capacidad de conocimiento de las personas y por las restricciones impuestas por los puntos de vista sociales y personales, plantea modelos de racionalidad limitada y desequilibrio. Un tercer

autor, Aumman (1997), opina que las teorías de la racionalidad limitada buscan, en general, una mayor capacidad de predicción del comportamiento humano en el proceso de decisiones y su destino natural será, seguramente, su unificación al paradigma evolucionista, es decir, no considerar el supuesto de un individuo racional, y considerar en cambio, un ser en evolución cultural y biológica.

## **2.3 Capítulo 3: *SESGOS***

### **2.3.1 Sesgos**

Tobias Baer, Sven Heiligtag y Hamid Samandari (2017) definen a los sesgos como predisposiciones de naturaleza psicológica, sociológica o incluso fisiológica que pueden influir en nuestra toma de decisiones, aunque no siempre funcionan en la misma dirección ni distorsionan por igual en todas las situaciones. A menudo, operan de manera subconsciente afectando la forma en que procesamos la información, y construimos estrategias. Por definición, están fuera del proceso lógico en el que se basan las decisiones, ya que ejercen su influencia fuera de la conciencia consciente.

Heidi Granty Halvorson y David Rock (2015) alegaron que los sesgos son útiles y adaptables. Permiten a las personas hacer juicios y decisiones rápidas y eficientes con un mínimo esfuerzo cognitivo. Pero también pueden cegar a una persona a nueva información, o impedir que alguien considere opciones valiosas cuando toma una decisión importante.

Ningún resumen puede revelar la complejidad total de los sesgos, que se originan en diversas culturas humanas, interacciones sociales complejas y las profundidades de la psique humana. Los sesgos pueden ser predominantemente de origen psicológico o social. La dimensión social de los prejuicios incluye todo el comportamiento cultural y organizativo. La investigación del McKinsey Global Institute (2017) ha destacado la "mejora continua" como un aspecto importante de la cultura corporativa en las empresas exitosas. Esta ventaja, que fomenta la competitividad interna y premia la creatividad empresarial, puede desencadenar sesgos de acción que pueden llevar a acciones innecesarias o incluso dañinas. Los lanzamientos de productos, por ejemplo, son a menudo el resultado de sesgos de acción, pero tres de cada cuatro lanzamientos no cumplen con las expectativas de ingresos y muchos resultan en pérdidas significativas para la empresa.

### **2.3.2 Tipos de Sesgos**

Una cantidad de sesgos ocurren tan a menudo, en tantos contextos, que los científicos cognitivos Heidi Granty Halvorson y David Rock (2015), los han asociado por sus características en cinco grupos: similitudes, convivencia, experiencia, distancia y seguridad.

Los primeros mencionados, Sesgos de Similitudes, se dividen a la vez en dos clases, en grupo y externos al grupo. Cuando se posee el sesgo por similitudes en grupo se percibe a las personas que son similares a uno mismo de manera más positiva, y por el contrario, cuando la similitud se da de manera externa al grupo se está percibiendo personas que son diferentes de usted más negativamente. El sesgo del efecto halo es la tendencia a enjuiciar a una persona o institución sobre la base de una única cualidad positiva o negativa que hace sombra a todas las demás. También suceden falsas analogías, que son una forma de pensamiento defectuoso basado en percepciones incorrectas y el tratamiento erróneo de cosas diferentes como similares. Según los autores de “Beyond Bias - Neuroscience research shows how new organizational practices can shift ingrained thinking” (2015), la mejor manera de mitigar el sesgo de similitud es encontrar puntos en común con aquellos que parecen diferentes. No puede cambiar su preferencia de preferencia por “en grupo”, pero puede atraer a más personas a esa afiliación.

Los Sesgos de la Convivencia tienden a surgir en decisiones que requieren un esfuerzo concentrado: cálculos complejos, análisis, evaluación o la formación de conclusiones a partir de los datos. Heidi Granty Halvorson y David Rock (2015) dan como ejemplo de este sesgo cuando una persona ocupa un lugar de confirmador: buscar y encontrar evidencia que confirme sus creencias e ignorar evidencia que no lo hace, o cuando al juzgar qué tan probable es algo, se ignora la tasa general de ocurrencia (“Sé que solo un pequeño porcentaje de startups tienen éxito, pero lo nuestro es una cosa segura”), también está presente cuando se cree que alguien o algo que tuvo éxito en el pasado tiene una probabilidad superior de lograr un mayor éxito y se decide reinvertir en eso y no evaluar nuevas opciones. Dentro de esta última rama, en el paper “The business logic in debiasing” (2017) mencionan los sesgos de reconocimiento de patrones, que son aquellos que hacen ver patrones inexistentes en la información, es la tendencia a depender excesivamente de las experiencias recientes o memorables de uno al tomar decisiones. Este sesgo se puede mitigar creando incentivos para que, quienes tomen decisiones, se desafíen a sí mismos y a los demás, tal vez identificando sus propios errores, trabajando en una cultura que fomente esto. Puede ayudar involucrar a un grupo más amplio de personas y

obtener algunas opiniones externas como parte del proceso típico de toma de decisiones, así como implementar un período obligatorio de "enfriamiento" (10 minutos de relajación o una caminata al aire libre) antes de tomar decisiones bajo presión.

El tercer grupo denominado Sesgos de Experiencia, hace referencia a aquellos que se manifiestan cuando intentas influenciar a otros o vender una idea. Suceden cuando se identifica sesgos en otras personas, pero no en uno mismo o se cree que sus propios errores o fallas se deben a circunstancias externas; también cuando se sobreestima la universalidad de tus propias creencias, hábitos y opiniones, es decir, se generaliza el pensamiento propio. Dentro de esta rama de los sesgos también podemos encontrar los sesgos de interés, que surgen cuando los incentivos dentro de una organización o proyecto entran en conflicto, como incentivos individuales desalineados, vínculos emocionales injustificados a elementos de la empresa (como productos heredados), o diferentes percepciones de los objetivos corporativos, como los pesos desalineados asignados a diferentes objetivos. A la vez, los autores Tobias Baer, Sven Heiligtag, and Hamid Samandari (2017) mencionan los sesgos de estabilidad. Estos sesgos incluyen el anclaje sin un ajuste suficiente, que es la predisposición para dar más peso a la información obtenida en primer lugar que a una información nueva que la contradice. Para trabajar sobre este sesgo se puede configurar prácticas para buscar de forma rutinaria opiniones de personas que no están en el equipo o proyecto. Otras técnicas incluyen volver a visitar las ideas después de una pausa para verlas con una luz nueva y más objetiva, o reservar tiempo para mirarte a ti mismo y a tu mensaje a través de los ojos de otras personas.

Los Sesgos de Distancia a menudo se manifiesta como una tendencia hacia el pensamiento a corto plazo en lugar de la inversión a largo plazo. Puede presentarse también como una disociación cognitiva, se produce cuando tus deseos o tus intenciones no coinciden con lo que luego haces demorando así la toma de una decisión y su puesta en marcha. Trabajar sobre este sesgo puede ser difícil, pero se recomienda evaluar los resultados u objetos como si estuviera más cerca en espacio, tiempo o propiedad ya que esto orienta a reconocer su valor total.

Por último, mencionan el Sesgo de Seguridad, el cual puede influir en cualquier decisión sobre la probabilidad de riesgo o retorno, o la asignación de recursos que incluyen dinero, tiempo y personas. Estos factores afectan las decisiones financieras, las decisiones de inversión, la asignación de recursos, el desarrollo de la estrategia o la planificación para la ejecución de la estrategia. Los sesgos orientados a la acción nos impulsan a tomar medidas con menos

reflexión de lo que es lógicamente necesario (y prudente). Estos sesgos incluyen optimismo excesivo acerca de los resultados y la tendencia a subestimar la probabilidad de resultados negativos, el exceso de confianza en nuestra propia capacidad o la del grupo de afectar el futuro, y el abandono de la competencia, la tendencia a ignorar o subestimar la respuesta de nuestros competidores. A la vez, incluyen la adaptación hedonista, la cual Aitziber Rivas (2016) describe como las decisiones que se toman guiándonos por el estado de ánimo de ese día de manera que, si estamos positivos, va a ser a todo que sí y, a la inversa, si estamos algo torcidos. El sesgo de la aversión a las pérdidas es otro sesgo bastante común. Este sesgo hace referencia a la tendencia a considerar que las pérdidas pesan más que las ganancias. Este sesgo puede derivar en el denominado efecto de miopía, Howard Kunreuther y Michael Useem (2018) explican que es especialmente perjudicial para inversores a largo plazo y que hace que estos evalúen continuamente el valor de su cartera y sobre reaccionar a noticias y eventos que se producen en el corto plazo. La miopía hace que el inversor pierda la perspectiva de su inversión y de los sucesos que la afectan. Los profesionales recomiendan en estas situaciones, pensar el problema para aconsejar a un tercero y no como algo propio a resolver.

### **2.3.3 Sistemas de Pensamiento**

De acuerdo con lo planteado por Kahneman (2012) se reconocen en la mente dos sistemas, el Sistema 1 y el Sistema 2. El primero es aquel que opera de manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario. Por otra parte, el segundo centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos los cálculos complejos; estas están a menudo asociadas a la experiencia subjetiva de actuar, elegir y concentrarse. Ambos sistemas comparten el control de la atención.

El autor que plantea esta teoría, Kahneman (2012), explica que ambos sistemas están siempre activos mientras permanecemos despiertos, siendo el Sistema 1 el que actúa automáticamente, brindando continuamente sugerencias: impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones, y el Sistema 2 el que se halla normalmente en un confortable modo de mínimo esfuerzo en el que solo una fracción de su capacidad está ocupada. Si cuentan con la aprobación del Sistema 2, las impresiones e intuiciones previamente mencionadas se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias, y si todo se desarrolla sin complicaciones, cómo ocurre la mayor parte del tiempo, el Sistema 2 acepta las sugerencias del Sistema 1 con escasa o ninguna modificación.

El primer sistema genera las fuentes principales de las creencias explícitas y las elecciones deliberadas del segundo, es decir, genera impresiones y sentimientos. Las operaciones sistemáticas son las que generan patrones de ideas complejas y ante alguna dificultad es el Sistema 1 quien llama al Sistema 2 para que le sugiera un procedimiento con mayor detalle y precisión para poder resolver el problema. Generalmente este primer sistema tiene modelos de situaciones familiares, predicciones a corto plazo y respuestas apropiadas a los retos, aunque posee sesgos, que son errores sistemáticos propensos a cometer en ciertas circunstancias, ya que entiende poco de lógica y estadística. Es este sistema quien opera automáticamente y no puede ser desconectado a voluntad, los errores del pensamiento intuitivo son muchas veces difíciles de prevenir.

Por el contrario, el Sistema 2 se refiere al yo consciente, el racional, el cual hace elecciones, tiene creencias, y decide qué pensar y qué hacer, programa las funciones que normalmente son automáticas de la atención y la memoria. Es aquel que sólo puede construir pensamientos en pasos ordenados, y en algunas ocasiones el que anula los impulsos irresponsables y asociaciones del Sistema 1, en otras palabras, se encarga de moverse para solucionar un problema que el primer sistema no puede resolver. El Sistema 2 es movilizadado para que el esfuerzo sea mayor cuando se detecta que se está a punto de cometer un error.

De acuerdo con lo planteado por Kahneman (2012), los sesgos no siempre pueden evitarse, porque las decisiones deliberadas pueden no tener un indicio del error. Cuando existen indicios de errores probables, estos solo pueden prevenirse con un control reforzado, teniendo un pensamiento sistémico. Sin embargo, explica que adoptar como norma de vida la vigilancia continua no es necesariamente bueno, además de resultar impracticable. Por otra parte, Peter Senge (2004) explicó que este tipo de pensamiento es una disciplina para ver totalidades, es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para analizar patrones de cambio. Detalla que el pensamiento sistémico es una disciplina para observar las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de alto y bajo apalancamiento. Este pensamiento ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento.

Este último autor, Senge (2004), afirma que el ser humano tiene limitaciones como pensador sistémico, esta fragmentación de nuestro pensamiento tiene como razón principal el lenguaje, ya que este moldea la percepción y lo que se percibe dependiendo de cómo se esté preparado. La importancia que se le da al lenguaje proviene de tener la capacidad de analizar una situación

por su totalidad y no únicamente de manera individual, es así como se logra ver las interrelaciones sistémicas. Sin este lenguaje nuestro modelo habitual de ver el mundo genera visiones fragmentadas y actos contraproducentes. Es importante para enfrentar problemas complejos y opciones estratégicas, especialmente cuando los individuos, los equipos y las organizaciones necesitan trascender los hechos para ver las fuerzas que moldean el cambio.

Sin la disciplina de los modelos mentales, el pensamiento sistémico pierde parte de su potencia. Ambas disciplinas van de la mano porque una intenta exponer supuestos ocultos y la otra intenta reestructurar supuestos para revelar la causa de problemas de gran importancia. La mayoría de nuestros modelos mentales tienen defectos sistemáticos.

### **2.3.4 Los Sesgos hoy y su aplicabilidad para las Decisiones Gerenciales**

La ciencia del comportamiento es un tema relevante para las organizaciones a la hora de abordar los prejuicios que impulsan las decisiones y acciones cotidianas.

McKinsey & Company en su artículo “Behavioral science in business: Nudging, debiasing, and managing the irrational mind” (2018) mencionan como las empresas pueden usar la ciencia del comportamiento para abordar el sesgo e instintos inconscientes y manejar la mente irracional. Al emplear técnicas tales como “empujar” y diferentes métodos de desvío, los ejecutivos pueden cambiar el comportamiento de las personas y tener un efecto positivo en los negocios, sin restringir lo que las personas pueden hacer.

Las principales aplicaciones de la ciencia del comportamiento para las empresas son tres. En primer lugar, la gestión del rendimiento, así como los que lo fomentan. El dinero no es siempre el mejor motivador. En segundo lugar, el reclutamiento y la siembra de sucesión. En este caso, el aprendizaje automático tiene una capacidad mucho mayor para predecir el éxito futuro que aquellos que, por ejemplo, han elegido o seleccionado de los CVs en el pasado. Por último, las culturas ya sea para la gestión de fusiones, un cambio cultural general que se puede ver con la agilidad o diversidad de una institución, o algo tan específico como la introducción de una cultura de seguridad, por ejemplo. Podemos influir en el comportamiento de las personas sin restringirlo.

Las personas son predeciblemente irracionales, pero con intervenciones sutiles basadas en conocimientos de la psicología y la economía, se puede influir en el comportamiento de ellas sin restringirlo.

Con un empujón, se puede hacer que la gente haga lo que sea mejor para ellos, sin prohibir nada, imponer multas o restringir sus comportamientos de cualquier otra manera difícil. En términos de empujones, existen diferentes aplicaciones para las empresas. Uno ciertamente es el marketing, y los mercadólogos han estado utilizando enfoques similares durante un período largo de tiempo.

Para minimizar el sesgo inconsciente se comienza con los procesos de reclutamiento, el diseño de comportamiento de cómo hacer que funcionen de una manera que no los favorezca, se llama un sesgo de “mini yo”, que han sido reclutados en la compañía antes y serían reclutados nuevamente ya que el cerebro humano está sesgado y disfruta tener aquellos que le recuerdan a uno a su alrededor. Si se desea replicar un grupo de liderazgo homogéneo una y otra vez, no se debe intervenir. Pero si se desea tener un conjunto diverso de líderes en el futuro, se debe estar consciente de esos pequeños prejuicios y luchar contra ellos justo al inicio de su proceso de reclutamiento.

### **2.3.5 Gamificación como herramienta para mitigar sesgos**

El autor Juan L. Valera Mariscal (2015) explica detalladamente la Gamificación, también conocido como Ludificación, un concepto que hace referencia al uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación. En su libro Gamificación en la Empresa (2015) explica que este concepto se puede utilizar para tomar distancia del enfoque de negocios y la rutina de trabajo, y así poder crear una nueva perspectiva, ser mas objetivos y concientizar sobre los sesgos que pudiesen estar ocurriendo.

Valera Mariscal (2015), parte desde de los principios fundamentales de la gamificación y su relación con la ciencia de la psicología del comportamiento humano. Esta herramienta estimula la competencia sana en situaciones corporativas o en un salón de clases, lo que posibilita un feedback inmediato y premiación por la correcta toma de decisiones. La gamificación se utiliza

como medio para desarrollar nuevas habilidades, ampliar el proceso de enseñanza e instigar la superación y conquista de objetivos.

Explica el autor, que se debe crear un plan con lo que se desea que esta herramienta trabaje y que se deben de realizar pruebas más cortas antes de aplicar la estrategia en toda la empresa. Se debe seleccionar un equipo para el pilotaje y trabajar con feedbacks para entender si la gamificación se ha aplicado de manera adecuada. En caso de que la respuesta sea positiva, se podrá utilizar la presente herramienta para la mitigación de sesgos.

### **2.3.6 Los Sesgos, las Organizaciones y los Avances Tecnológicos**

Los avances en robótica, inteligencia artificial y aprendizaje automático (machine learning) están abriendo el camino hacia una nueva era de automatización conforme las máquinas equiparan o superan el desempeño humano en una gran gama de actividades laborales, incluyendo las que requieren competencias cognitivas.

El Mc Kinsey Global Institute (2017) analiza constantemente el potencial de automatización de la economía mundial, los factores que determinan el ritmo y alcance de su adopción en el lugar de trabajo y el impacto económico asociado a su potencial.

Las actividades susceptibles a la automatización involucran actividades físicas en entornos altamente estructurados y predecibles lo mismo que las vinculadas con la recopilación y procesamiento de datos, siendo este el lugar en el que los sesgos se eliminarán en la toma de decisiones lineales, aunque al estar programada por una persona, el procedimiento trae algunos de estos con si mismo.

La automatización de las actividades posibilita que las empresas mejoren su desempeño al reducir los errores y mejorar la calidad y la velocidad; en algunos casos puede llevar a lograr resultados que vayan más allá de la capacidad humana. A la vez, la automatización contribuye a mejorar la productividad de dichas organizaciones.

Estas mejoras serán aplicables únicamente para aquellas decisiones que se tomen de manera rutinaria y lineal, reemplazando el Sistema 1 previamente mencionado, pero no se podrá volcar sobre las que presenten cambios y fluctuaciones constantes, ya que este tipo de tecnología aun no ha sido adaptada para actividades del tipo Sistema 2. Esto quiere decir que la inteligencia

artificial no cuenta con la parte emocional que muchas veces es impulsor o freno para ciertas decisiones, así como tampoco cuenta con la suficiente racionalidad para captar datos que presentan cambios no rutinarios, y el decisor será el encargado de actuar en dichas situaciones.

Otra alternativa para hacer más eficiente la toma de decisiones empresariales, es el Tablero de Control. Esta es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Ballvé (2007) lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas.

Los procesos tradicionales deben ser adaptados para poder competir con la extensa gama de empresas que intentan dominar el mercado. Aprender la metodología Business Intelligence y utilizar un Tablero de Control.

Dentro de los beneficios de los Tableros de Control podemos encontrar que se prioriza las actividades para aumentar el aprovechamiento del tiempo laboral, se gana perspectiva general de los procesos internos, permiten medir la atención de tu cliente de forma especializada y constituyen una valiosa guía precisa de las actividades que se deben monitorear.

De acuerdo con lo planteado por Lantares Solutions (2015), son cinco los indicadores más comunes en un Tablero de Control. El primero de ellos es el indicador de finanzas, como por ejemplo el margen, el retorno de la inversión, la rentabilidad, entre otros. En segundo lugar, los indicadores de producción, siendo estos los que miden defectos por oportunidad por millón de unidades o la eficiencia general de los equipos. Los indicadores logísticos ocupan el tercer lugar, siendo estos los empleados en la rotación de inventario y la tasa de capacidad de transporte utilizada, así como también la tasa de ruptura de stock. En cuarto lugar, los indicadores de calidad, que reflejan la tasa de servicio o el número de devoluciones, y por último, los indicadores de recursos humanos, que detallan el crecimiento de la nómina y accidentalidad laboral, entre otros.

## **PARTE 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Fundamentación metodológica**

Hablar de métodos cuantitativos y cualitativos significan mucho más que técnicas específicas de recogida de datos. Siguiendo a Kuhn (1962) parecería más adecuado conceptualizarlos como paradigmas, es decir como un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo.

Kuhn (1970) define a paradigma, en sentido amplio, como una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Enumera cuatro aspectos sobre la utilidad de los paradigmas, el primero se refiere como guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta. El segundo aspecto es que orienta la construcción de modelos y teorías cuya finalidad es tratar de resolver los problemas. En tercer lugar, establece los criterios para el uso de las herramientas pertinentes, desde la metodología, instrumentos para la recolección de datos, etc. Y en cuarto lugar brinda una epistemología.

El presente trabajo se llevará a cabo mediante el uso del método cualitativo. Existen diferentes ventajas que respaldan dicha metodología, la cual se utiliza sobre todo para obtener una comprensión de las opiniones y motivaciones. El uso de preguntas abiertas y entrevistas permite entender detalles de las actitudes o comportamientos de las personas, saber cuáles son sus experiencias y reconocer datos importantes que podrían no aparecer cuando se encuestan con preguntas predefinidas. A la vez, permite la identificación de fenómenos nuevos que pueden surgir al momento de estar llevando a cabo la investigación de mercados y puede proporcionar una comprensión más profunda del objeto de estudio.

En la perspectiva cualitativa (etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad, observación participativa, entre otros) el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos. A los investigadores cualitativos les interesa la comprensión global de los fenómenos estudiados en su complejidad.

Los métodos de recopilación de datos cualitativos varían utilizando técnicas como grupos focales, entrevistas u observaciones. El tamaño de la muestra suele ser pequeño y los encuestados son seleccionados para cumplir una cuota determinada.

A la vez, el presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo. Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipo de estudio descriptivo al estudio de conjunto (extenso y transversal), el cual trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales. A la vez, los estudios de casos (intenso longitudinal) también forman parte del método de estudio descriptivo, dado que analizan detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital. Y por último dentro del estudio descriptivo se encuentran los estudios comparativos causales. Estos intentan dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

### **3.2 Triangulación metodológica**

La utilización de encuestas genera sesgos metodológicos, pues los datos obtenidos están limitados a las preguntas cerradas que se han formulado y a las categorías de las respuestas propuestas, dado esto no se utilizara este método. Paúl (1996) explica que aquí la triangulación es muy útil pues los métodos de interpretación pueden ser triangulados con otros métodos en una interpretación admisible; también es usada en los sesgos producidos resultado de una muestra no representativa de un universo poblacional, también cuando los resultados varían sustancialmente en función del género, trayectoria o formación de los investigadores.

Debe resaltarse que los métodos no son la verdad, constituyen solamente herramientas, procedimientos, instrumentos y modos de armar la teoría para investigar un problema y que al

usarlo facilita su entendimiento, en ese sentido, se tratará la investigación metodológica como procedimiento de investigación.

El instrumento por utilizar es la entrevista. Esta es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara. En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. La ventaja de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Además, la profundidad de información que permite obtener conlleva a la saturación de datos propios de una investigación de tipo descriptiva.

Existen dos tipos de triangulación, comparación de distintos métodos y entre métodos de investigación. En el presente trabajo de investigación se dará uso a la primera mencionada, siendo esta una forma de combinar las distintas entrevistas realizadas con el análisis de documentos y lograr así una versión homogénea de las opiniones, conocimientos y experiencias de estas herramientas. Se procederá a entrevistar a cuatro expertos en la materia, tres gerentes de empresas de diversos rubros y como análisis de documento se utilizará un video de una conferencia realizada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

*Entrevistas a expertos:*

Entrevista a Patricia Bonatti, experta en Toma de Decisiones Empresariales.

Entrevista a Marina Santucci, investigadora.

Entrevista a Ernesto Weissmann, consultor en Toma de Decisiones Empresariales.

Entrevista a Marcelo Pinto, consultor en Grant Thornton, experto en dirección de proyectos.

*Entrevistas a gerentes:*

Entrevista a Daniel Carrieri, Director de Administración, Contabilidad y Recursos Humanos en Arribos SA.

Entrevista a Cristian Ramirez Perpich, encargado del sector comercial en una empresa familiar, “Dibutec proyectos y construcciones SA”.

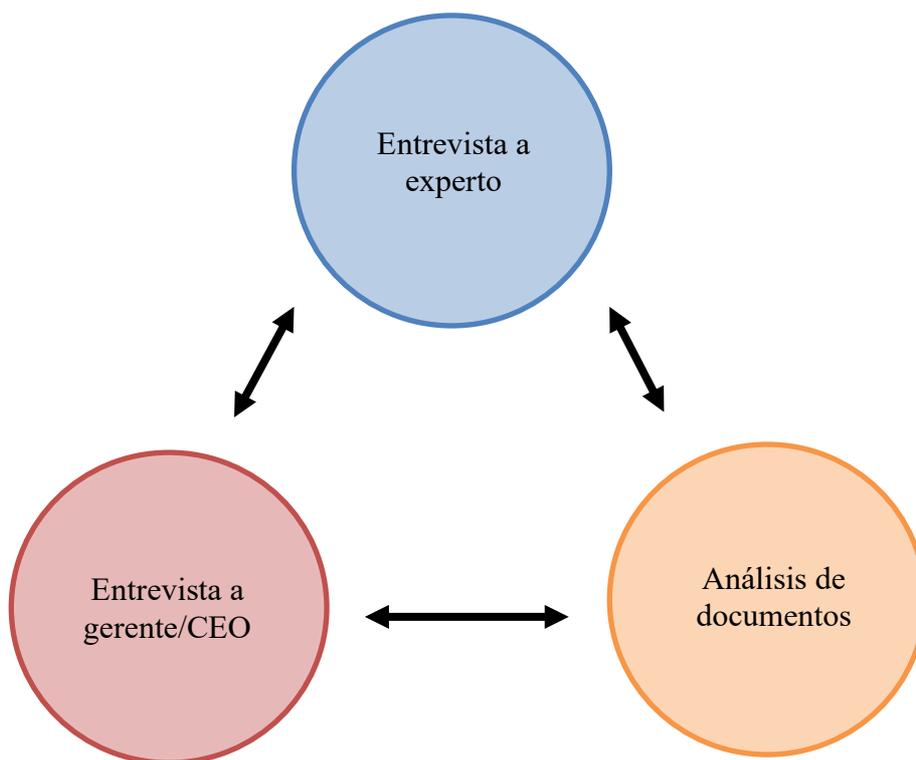
Entrevista a Antonio Virgilio Acosta, encargado de representar a la Unión de Trabajadores en Posadas, Misiones.

Análisis de documento:

Conferencia “Neurociencia en la toma de decisiones de inversión” de María Antonia Santos, consultora especializada en gestión de riesgos sociales y políticos en entornos vulnerables, con estudios en Neurociencia Cognitiva y una Maestría en Psicología Social y Cultural.

A continuación, en las figuras 2 y 3, se presenta la relación e indicadores deseados de esta metodología de investigación.

Figura 2: triangulación.



Fuente: elaboración propia

Figura 3: Variables – Dimensiones e Indicadores

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Sesgos en la toma de decisiones	Proceso decisorio	Etapa del proceso decisorio donde mayormente tienden a presentarse los sesgos	Pregunta 6 de [E.E] Análisis de documento
		Factores externos que influncian la toma de decisiones.	Pregunta 3 de [E.C]
		Indicadores de desempeño en situaciones de incertidumbre	Pregunta 4 y 5 [E.C]
		Factores a tener en cuenta para la toma de decisiones	Pregunta 4 [E.E] Pregunta 1 y 2 [E.C] Análisis de documento
	Tipos de sesgos	Sesgos detectados en la toma de decisiones	Pregunta 2 [E.E] Pregunta 6 [E.C] Análisis de documento
		Resultados de decisiones influenciadas por sesgos.	Pregunta 1 [E.E] Pregunta 6 [E.C]
Herramientas para evitar los sesgos en	Métodos para mitigar sesgos en la toma de decisiones	Formas efectivas: utilización de métodos	Pregunta 3 [E.E] Análisis de documento

la toma de decisiones	Importancia de los modelos mentales en la toma de decisiones	Grado de importancia que tienen los modelos mentales en la toma de decisiones	Pregunta 5 [E.E] Análisis de documento
		Grado de importancia que tienen las emociones del decisor	Pregunta 7 [E.E] Pregunta 6 [E.C]
		Reducción de alternativas como consecuencia de los modelos mentales	Pregunta 6 [E.E]

**Referencias:**

[E.E] = Entrevista Expertos

[E.C] = Entrevista CEO/Gerentes

Fuente: Elaboración propia – Indicadores y Variables (2019)

## **PARTE 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Análisis entrevistas a expertos**

#### **4.1.1 Análisis de entrevista a Patricia Bonatti, experta en Toma de Decisiones Empresariales.**

Patricia Bonatti se basa en la afirmación que detallamos en el apartado 2.1.1 en el cual Kahneman (1974) menciona que para argumentar que el decisor se tomaba en primera instancia como un robot y que luego, con la investigación de dicho psicólogo se evidenció que el ser humano está lejos de serlo.

En el apartado 2.2.1 se encuentra la explicación de Manes (2014) que dice que la evidencia científica indica que decidimos, básicamente, con las emociones, y que investigaciones recientes demuestran que la toma de decisiones es un proceso que depende de áreas cerebrales involucradas en el control de las emociones. Bonatti tiene un pensamiento similar acerca del tema en cuestión y afirma que los seres humanos a la hora de tomar una decisión no pueden separar el pensamiento de las emociones y que las personas son subjetivas. Plantea que el decisor, ante la conciencia de sus emociones en la inminente toma de una decisión, debe alejarse de la situación y ver si su mente le permite ver alguna alternativa que no haya visto antes.

Aconseja que, si el decisor se da cuenta de su emoción, espere y la tome en otro momento.

Por otra parte, concuerda con lo expuesto en el apartado 2.2.2 en donde se puede ver lo mencionado por Senge (2004) de que los modelos mentales (supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre como entendemos al mundo y cómo actuamos en él) condicionan todas nuestras interpretaciones, definiendo como percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos.

Como explicó Kofman (2001), en lugar de utilizar las diferentes percepciones para expandir sus perspectivas e integrarlas a una visión común, cada uno de los interlocutores se aferra a su punto de vista; esta afirmación se encuentra ampliada en el apartado 2.2.2.

Bonatti comparte con las entrevistadoras que una manera de paliar las consecuencias de tomar una decisión bajo el propio modelo mental del decisor es compartir el mundo percibido. Una técnica eficaz desde su punto de vista es que el que va a tomar la decisión se reúna con gente que le pueda mostrar otra realidad (bajo otros modelos mentales que igualmente menciona que van a ser subjetivos), entonces, con distintas percepciones individuales se puede armar “la realidad objetiva” que no existe. Esto se relaciona con lo planteado en el libro de Senge (2004), en el cual se detalla que la aptitud para la reflexión se relaciona con desacelerar los procesos de pensamiento para cobrar mayor conciencia de cómo formamos los modelos mentales y cómo estos influyen sobre nuestros actos.

La entrevistada afirma la existencia de sesgos al igual que lo expuesto en el apartado 2.3.1 por Baer, Heiligtag y Samandari (2017) y coincide en que son predisposiciones de naturaleza psicológica, sociológica o incluso fisiológica que pueden influir en nuestra toma de decisiones, aunque no siempre funcionan en la misma dirección ni distorsionan por igual en todas las situaciones.

Dentro de los Sesgos de Convivencia Halvorson y Rock (2015) dan como ejemplo cuando una persona ocupa un lugar de confirmador: buscar y encontrar evidencia que confirme sus creencias e ignorar evidencia que no lo hace, o cuando al juzgar qué tan probable es algo, se ignora la tasa general de ocurrencia, también está presente cuando se cree que alguien o algo que tuvo éxito en el pasado tiene una probabilidad superior de lograr un mayor éxito y se decide reinvertir en eso y no evaluar nuevas opciones; dicha explicación se encuentra detallada en el apartado 2.3.2. Para Bonatti el sesgo de comprobación es el más perjudicial y brinda un ejemplo de un empresario exitoso que manejaba una pyme desde hace 50 años.

Para la entrevistada, es ambicioso pensar en eliminar los sesgos. Propone que hay que inculcarles a los decisores que cuando se enfrentan a una decisión lo hagan de forma humilde preguntándose y recordando que son seres emocionales, que se equivocan todo el tiempo e indagando si la información que desecharon (a la hora de tomar una decisión) lo hicieron porque no les gustaba, porque no les servía o porque no es válida. Deben reflexionar y criticarse todo el tiempo.

Concluye que el decisor debe hacer una reflexión continua de lo que toma como elementos para decidir. Este ser emocional si se permite mantener una mente flexible, y otra persona le

hace ver su emoción, puede ser consciente de la misma. Bonatti ve a mantener una mente abierta y a cuestionarse todo el tiempo como las herramientas más importantes para mejorar el proceso decisorio.

Con respecto a las herramientas y modelos que se tienen en administración (los indicadores, el Análisis FODA, las Fuerzas de Porter, Canvas, etc.) Bonatti expresa que lo importante es el diagnóstico y que las personas tengan la mente abierta en una organización, sobre todo para ver dónde está el poder, dónde está la autoridad, cómo se decide, cuál es la cultura de la organización, qué pasa con los sectores, etc. Nunca se debe buscar una receta porque cada ser humano es un individuo individual.

#### **4.1.2 Análisis entrevista a Marina Santucci, investigadora.**

La experta comienza la entrevista explicando que los Sesgos hacen que los resultados de las decisiones dependan demasiado de la persona que toma la decisión y en forma impredecible. Dicha explicación se relaciona con la definición de sesgos expresada por Baer, Heiligtag y Samandari (2017) la cual indica que son predisposiciones de naturaleza psicológica o incluso fisiológica que pueden influir en nuestra toma de decisiones, aunque no siempre funcionan en la misma dirección ni distorsionan por igual en todas las situaciones.

Marina Santucci menciona que originalmente los Sesgos Cognitivos, desarrollados por el autor Kahneman (2012), se interpretaban como inconscientes y que luego al continuar estudiando los mismos se comenzó a notar que muchos de los Sesgos son conscientes, sobre todo los sesgos sociales. Aquí relacionamos directamente con los Sesgos de Similaridades mencionados en el marco teórico, apartado 2.3.2, donde Halvorson y Rock (2015) explican que cuando se posee el sesgo por similaridades en grupo se percibe a las personas que son similares a uno mismo de manera más positiva, y por el contrario, cuando la similaridad se da de manera externa al grupo se está percibiendo personas que son diferentes de manera mas negativamente. Continuando con la entrevista, Santucci hace referencia también al sesgo del efecto halo, que como explican los autores mencionados anteriormente, es la tendencia a enjuiciar a una persona o institución sobre la base de una única cualidad positiva o negativa que hace sombra a todas las demás.

A la entrevistada le parece importante concientizar los sesgos inconscientes y hacer más explícitos los conscientes. Por otra parte, considera adecuado que lo mencionado se incorpore en la cultura organizacional para poder desesgar, sobre todo la toma de decisiones grupales. Ella utiliza la palabra desesgar para hacer alusión a la disminución de los sesgos. Ante la pregunta sobre si pudo determinar cuál es la forma más eficiente de evitar que los sesgos afecten de forma negativa la toma de decisiones, Marina Santucci manifiesta:

“No se si vas a disminuir a cero el riesgo de que existan sesgos porque el ser humano se adapta a todo y si se siente muy cómodo con ese sesgo, no le importa cuantos pasos le pongo en el proceso de decisiones porque va a seguir existiendo, entonces yo creo que lo que hay que trabajar es el procedimiento si, lo que son procedimientos de toma de decisiones, si en comunicación y en capacitación pero también hay herramientas nuevas muy interesantes” (Anexo 7)

La entrevista explica que en primera instancia se tenían en cuenta los protocolos para la toma de decisiones con el fin de evitar que los sesgos afecten negativamente dicha decisión. Es decir “una forma de desesgar las decisiones”. Para ella cuando se establecen pasos en la toma de decisiones y los pasos implican la evaluación de distintas alternativas uno podría estar haciendo algo mejor. De todas formas, no va a disminuir a cero el riesgo de cometer un sesgo porque el ser humano se adapta a todo y si se siente cómodo con el sesgo va a seguir existiendo. Cree que en lo que hay que trabajar es en los procedimientos de toma de decisiones, en comunicación y en capacitación.

Con respecto a las herramientas nuevas, la investigadora hace referencia a la primera herramienta mencionada en el apartado 2.3.5, donde utilizando el material del autor Mariscal (2015) se explica el concepto de Gamificación. Santucci explica que se debe demostrar al decisor que el potencial resultado de un cambio será mejor que lo que esta haciendo en la actualidad, así plantea que cuestionándose se concientiza sobre la situación de riesgos y la existencia de los sesgos, dando al decisor la posibilidad de llegar a una mejor decisión. La entrevistada manifiesta que las emociones no se controlan, pero si se conocen, razón por la cual ella considera que existen un montón de herramientas actualmente que pueden incluirse en los protocolos de toma de decisiones, mencionando nuevamente la Gamificación, pero también hace referencia al proceso de capacitación y al coaching ontológico.

Por otra parte, la entrevistada argumenta que en situaciones donde hay grupos los niveles jerárquicos afectan mucho la toma de decisiones. Esto lo relacionamos con los Sesgos de Experiencia expuesto en el apartado 2.3.2 en el cual se explica que se manifiestan cuando se intenta influenciar a otros o vender una idea.

Dentro del ámbito de la toma de decisiones, Marina Satucci, enfatiza que hay que comprender que no se puede juzgar si una decisión es buena o mala, o sea que no se puede decir en realidad si afecta positiva o negativamente; la decisión no puede ser juzgada.

“Lo correcto sería decir tomar decisiones sencillamente menos sesgadas” (Anexo 2)

La experta nos informa que hay otra corriente que dice que las decisiones impactan positiva o negativamente porque lo relaciona con la racionalidad y las emociones. Uno no puede desconocer los factores emocionales en la toma de decisiones porque son muy ricos en lo que es intuición. Esto se relaciona con la neurociencia aplicada a la toma de decisiones explicada en el apartado 2.2.1. En dicho apartado se encuentra la afirmación de Manes (2014) la cual dice que tomamos decisiones permanentemente y la velocidad de los eventos que nos suceden hace que no haya tiempo para racionalizar los pros y contras de cada decisión, éstas dependen de qué región cerebral emerge victoriosa de una batalla entre los centros emocionales y racionales.

Para Marina Santucci eventualmente el sesgo va a ser un resultado de una emoción que no fue procesada o trabajada.

En cuanto a la racionalidad, en el apartado 2.2.3 Elster (1990) explica que esta es limitada desde dos direcciones: el entorno del decisor, ya que no tiene acceso a la información perfecta, ni a la certidumbre e influyen en él factores exógenos como la cultura, las organizaciones en las que está inmerso etc.; y desde el proceso mental del decisor pues este no tiene ni la estructura perfecta de preferencias, ni la capacidad completa de cálculo, y le afectan factores como la experiencia, la memoria, la percepción, las creencias y la sensibilidad personal.

Santucci reflexiona que el problema que se puede llegar a presentar en una decisión demasiado sesgada es que restringe las alternativas que puede tomar la persona en el proceso decisorio. En este sentido, es probable que surjan los diferentes problemas de decisión expuestos en el apartado 2.1.3.

La experta retribuye, como una alternativa, que dicho sesgo en la toma de decisiones es producto del modelo mental del decisor. Al igual que en el apartado 2.2.2, en donde se cita a Senge (2004), la experta concuerda en que los modelos mentales condicionan todas nuestras interpretaciones, definiendo como percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos.

### **4.1.3 Análisis exposición de Ernesto Weissmann, experto en Toma de Decisiones Empresariales.**

Durante el transcurso del Foro Argentina Exporta 2019, el conocido Ernesto Weissmann, experto en Toma de Decisiones Empresariales y socio fundador de Tandem Soluciones de Decisión, se presentó a dar una oratoria sobre el tópico.

El mencionado previamente comenzó la oratoria resaltando la importancia de la Toma de Decisiones, explicando que existen muchas tecnologías y herramientas que nos ayudan a mejorar estas, pero que es esencial evaluarlas. Weissmann afirma:

“Yo creo realmente en el poder transformador de las decisiones, creo que uno es la suma de las decisiones que tomo en el pasado y que vamos a ser la suma de las decisiones que tomemos en el futuro. Creo que, sin decisión, no hay acción, entonces este proceso reflexivo por el cual muchos estamos pasando hoy, evaluando y pensando que, como y a donde ir, ojalá sea el primer paso de un cambio.” (Anexo 3)

Continuó indagando sobre como evaluar la toma de decisiones, donde el total de la audiencia acordó que el tener buenos resultados, es el reflejo de una buena decisión, y por el contrario, un mal resultado era consecuencia de una mala decisión. Sin embargo, Weissmann utilizó una dinámica de juego con el grupo para clarificar esta situación.

El experto explica los resultados obtenidos de la ejercitación y concluye:

“Para poder mejorar las decisiones que tomamos, y acá cambia la frase, tenemos que poder mejorar el proceso decisorio, es decir que, si tomamos en promedio mejores decisiones, vamos a llegar a mejores resultados, esto es lo que quiero decir, entonces vale la pena pensar en el proceso decisorio.” (Anexo 3)

Podemos entonces hacer uso aquí de las técnicas que desarrollo Simon (1947), explicadas previamente en el apartado 2.1.1 del Marco Teórico

Weissmann hace hincapié en cuatro elementos antes de formar una decisión. El primero de ellos se centra en los objetivos, denominando a estos como el móvil para la acción, el propósito. Los objetivos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, es decir se pueden relacionar con el aumento de mercado, ventas, entre otros o pueden tener un fin mas trascendental. En segundo lugar, menciona las alternativas, el curso de acción que nos lleva a cumplir el primer elemento, el cual Weissmann resalta como el mas importante de los cuatro pasos. En tercer lugar, se resaltan las restricciones, entender bien en que punto nos movemos y cual es el marco dentro del cual decido. Y por ultimo la incertidumbre, la variable no controlable que impacta sobre los resultados que estoy evaluando. Estos cuatro elementos se encuentran detallados con mayor rigurosidad en el apartado 2.1.3 del marco teórico.

El narrador nos invito a participar de un juego para tomar decisiones utilizando los elementos mencionados con anterioridad, a continuación, la Figura 4 para representar el mismo.

Figura 4: Juego Decisorio

ACTIVIDAD			
¿Cuál es la decisión a tomar?			
¿Cuáles son los elementos principales de esta decisión?			
OBJETIVOS	ALTERNATIVAS	RESTRICCIONES	INCERTIDUMBRES

Fuente: Tandem Soluciones de Decisión

De este juego se analizo primero que las alternativas y los objetivos se confunden, es como una cadena de medios a fines, el objetivo es aquello que quiero lograr y las alternativas el como lo quiero lograr. Y en segundo lugar se concluyo que la combinación de decisiones es lo que se llama estrategia, entonces voy a combinar alternativas diferentes, esto consolida una

estrategia. Vale la pena evaluarlas todas juntas para que me permita planificar, independientemente de que vaya a ejecutar de a poquito.

Una ultima reflexión que resalto Weissmann previo a concluir la oratoria fue “la decisión es transformadora en tanto y en cuanto se ejecuta, en tanto y en cuanto la llevo a la practica, sino es un mero ejercicio intelectual. Decirlo siempre es mas fácil que hacerlo”.

Con el fin de continuar con la presente investigación sobre los Sesgos en la Toma de Decisiones Empresariales, se consultó con el experto como afectan estos a la toma de decisiones y si conocía un medio para mitigarlos. Las respuestas a este cuestionamiento es que Sesgos hay infinitos y que afectan de manera directa en la toma de decisiones. Explica Weissmann que una decisión se toma para un futuro, y al ser así se estima, tanto con el resultado como con la probabilidad asociada a este, y allí es donde el experto cree que los sesgos se presentan y que el impacto de estos es radical. Dentro de la narración de Weissmann se puede resaltar que menciona implícitamente sesgos de anclaje, optimismo excesivo y subestimar la probabilidad de resultados negativos.

Por ultimo y para concluir el cuestionario, se hace referencia a la probabilidad de utilizar inteligencia artificial como solución a las decisiones sesgadas. El representante de Tandem Soluciones de Decisión concuerda aquí con lo planteado por el Mc Kinsey Global Institute (2017), este instituto resalto en uno de sus estudios que muchas veces la información transmitida a la inteligencia artificial se encuentra de por si sesgada, y haciendo referencia a esto, Ernesto Weissmann explica que:

“[...] esa información es sumamente útil, pero es solamente una parte dentro del proceso de la decisión, si la decisión estuvo mal marcada, si los objetivos no son los correctos, si las alternativas que estas planteando, si el resto de las partes están mal o están muy sesgadas, a esa información le vas a dar mal uso”. (Anexo 3)

La solución que brinda el profesional es el ser consiente al momento de tomar decisiones, ser mas objetivo y cuidar las emociones y prejuicios.

#### **4.1.4 Análisis entrevista a Marcelo Pinto, consultor en Grant Thornton.**

El experto comienza su oratoria resaltando la importancia de abordar los Sesgos desde dos puntos de vista, el primero se encuentra relacionado con lo humanístico; ya que se trata de un problema que nos afecta a todos los seres humanos y que lo hemos ido desarrollando a lo largo de años. El segundo aspecto está enlazado con lo empresarial y de negocios, teniendo como objetivo generar mejores resultados. Hace referencia a que existen distintos niveles de decisiones, detallando como algunos se realizan de manera automática y otras son más racionales, esta descripción proviene de lo estudiado por Kahneman (2012), citado en el apartado 2.3.3.

Pintos expresa que generalmente las empresas tienden a pensar que es más favorable contratar estudiantes en curso, o que hayan finalizado recientemente antes que una persona con un grado de experiencia mayor, dado que se suele considerar que es más maleable y adaptable al trabajo de la empresa alguien sin experiencia o con muy poca. En esta instancia de la entrevista se detecta una relación con el apartado 2.3.2, donde se hace mención de los Sesgos por Similaridades, más específicamente el efecto halo. El diálogo continúa y Pintos menciona que suele suceder el elegir algo porque gusto propio y luego se busca la justificación de por que nos gusta, siendo este también un Sesgo que forma parte en el apartado anteriormente mencionado, el de confirmador.

Recalca que los Sesgos están asociados a cuestiones emocionales. Por otro lado, explica que siendo consultor es fundamental la escucha activa y que El, como gerente, transmite este mensaje a su equipo de trabajo, para evitar que se genere una situación en donde el consultor crea que conoce más del negocio que el cliente.

El experto considera que es fundamental trabajar con patrones clásicos de la toma de decisiones como identificar el problema, evaluar alternativas, evaluar criterios y ponderarlos, aquí se genera una relación con las etapas del proceso de decisorio mencionadas en el apartado 2.1.2 del marco teórico, Pintos “considera que la etapa más teñida de sesgos es la primera cuando evaluamos las alternativas e identificamos el problema”.

En cuanto a herramientas que podemos tener para mitigar los Sesgos, Pintos expresa que desde su punto de vista, y como menciono con anterioridad, la escucha activa tiene un rol muy

importante en el proceso de toma de decisiones, agrega además que la participación, no cerrarse a esquemas, el trabajo diario, a la vez establece que se debe estar dispuesto a nuevas incorporaciones para así generar un potencial de alternativas a evaluar mas amplio y no solo quedarnos con las propias, por ultimo el experto expresa que se debe estar preparado para la posibilidad de que todas nuestras alternativas pueden ser erróneas. El líder del proyecto debe entender que existen estos prejuicios, y anclajes. El experto hace foco en la temática del apartado 2.2.2, la importancia de los modelos mentales hace referencia a las problemáticas relacionadas con estos y explica como repercuten en lo laboral, dejando como conclusión a este tema que el decisor no puede superarlos, pero si enfrentarlos e incluso aprovecharlos en beneficio.

En una ultima instancia se plantea la posibilidad del uso de inteligencia artificial, temática tratada en el apartado 2.3.5 del marco teórico, como tratamiento para los Sesgos, el entrevistado agrega:

“La inteligencia artificial no es algo que estamos proyectando de acá a un tiempo, es algo que existe hoy: desde los celulares, las aplicaciones, desde las campañas de marketing existe. Alguien habló que la inteligencia artificial va a ser objetiva, va a ser desamorada si se quiere, sacada de toda emoción y hay otras teorías que hablan de que en realidad nosotros mismos, inclusive las emociones somos parte de un anclaje, de un mecanismo ya que fácilmente puede ser copiado a modelos de análisis de inteligencia artificial. Quizá el día de mañana haya inteligencia artificial que pueda tratar cuestiones de sesgos. Es muy difícil pensarlo. Yo diría que no estamos lejos de pensar que la inteligencia artificial puede equipararnos incluso a nivel de emociones y de sesgos, de hecho, se habla de lo que es la singularidad”. (Anexo 4)

## **4.2 Análisis entrevistas CEO/Gerentes**

### **4.2.1 Análisis entrevista a Daniel Carrieri, Director de Administración, Contabilidad y Recursos Humanos en un grupo económico que está dedicado a la gastronomía en los Aeropuertos de Argentina.**

El director del grupo económico Arribos SA comienza la entrevista explicando que el grupo no posee una modalidad definida para la toma de decisiones, es decir que no siguen las distintas

etapas mencionadas en el apartado 2.1.1, pero que de las de mayor envergadura participan cinco personas, los accionistas mayoritarios del grupo, que son dos personas, y los tres directores de las distintas áreas.

La entrevista continua su desarrollo y Carrieri menciona factores externos que afectan y encuadran a la toma de decisiones, entre estos menciona la línea de directrices que le presenta Aeropuertos Argentina 2000, la tendencia a una alimentación mas sana por parte del publico y la reciente aparición de la modalidad low-cost en Argentina. En el apartado 2.1.3 se hace referencia a la existencia de estos, y en su oratoria el entrevistado explica como estos afectan tanto positiva como negativamente, pero de manera directa en sus decisiones, muchas veces generando una aparición de Sesgos. Como parte de un ejemplo, Carrieri menciona que bajo la presión y exigencia de Aeropuertos Argentina 2000 sobre tener un local de gastronomía de heladería, los dueños de Arribos SA accedieron a instalar una marca reconocida en Aeroparque, ignorando así la probabilidad de resultados negativos como también ignorando la tasa general de ocurrencia, ambas mencionadas en el apartado 2.3.2, siendo estas negativas en experiencias pasadas: “pude determinar que generalmente la persona que va a un aeropuerto es muy difícil que pueda tener un helado en la mano y tenga su carrito de valija por otro entonces como digamos local de gastronomía no fue una buena decisión entonces” explica el entrevistado haciendo referencia a este tipo de local gastronómico en dos oportunidades anteriores, es decir que sabiendo que una heladería no funcionaba en un aeropuerto, accedieron a ser quienes lideren este proyecto para luego demostrar que no era fructífero y así Aeropuertos Argentina 2000 desista de su insistencia. La decisión tomada por los dueños de Arribos SA resulto en una inversión perdida, ya que el local se adecuo y se capacito al personal de acuerdo con lo requerido, pero estos tuvieron que actuar bajo la presión de un organismo externo y superior al que pertenecen.

El entrevistado agrega que presencio un momento de incertidumbre con la aparición de las low-cost, dado que era un mercado nuevo y la empresa debería de adaptarse a esta situación. Notamos que esto se relacionaba directamente con un sesgo de anclaje (apartado 2.3.2), ya que ellos encontraban cierta estabilidad con su situación que había perdurado a lo largo de los años, y este cambio generaba duda del comportamiento del nuevo publico que aparecía. Este caso en particular se trato y analizo en profundo, y concluyeron que era un a variable positiva, ya que el consumidor no contaba con servicios de bebida o comida a bordo del transporte aéreo, o si

lo hacia era a altos precios, y era una oportunidad para estas personas consumir en tierra, mas específicamente en lo que eran sus locales gastronómicos, es decir que superaron este “miedo a perder” y lograron alcanzar todo el mercado de igual manera.

A la vez, Carrieri comenta que existen varias ocasiones en la que los dueños, por experiencia y gustos personales, proponen ideas de locales gastronómicos que los directores al analizarlos saben que no funcionarían y deben de convencer a los dueños de esto. Este tipo de casos surgen como consecuencia de un Sesgos de Experiencia, donde se generaliza el pensamiento propio, explicado en el apartado 2.3.2.

Por ultimo, ante el cuestionamiento sobre la competencia, se menciona un cuarto Sesgo, siendo este el subestimar la competencia mencionado también en la sección “Tipos de Sesgos”, dentro de la clasificación Sesgos de Seguridad. Explica el director de Arribos SA que, ante la disponibilidad de un espacio físico, la empresa aprovecha el mismo a pesar de no tener un proyecto en mente, para así evitar que la competencia haga uso y crezca a raíz de este.

#### **4.2.2 Análisis entrevista a Cristian Ramírez Perpich, encargado del sector comercial en una empresa familiar, “Dibutec proyectos y construcciones SA”.**

En la entrevista realizada al profesional Cristian Ramírez Perpich, conversamos sobre los puntos mas importantes de la toma de decisiones de la empresa en la que trabaja.

Comenzamos indagando acerca de cómo se toman las decisiones, cuantas personas se encuentran involucradas y sobre el nivel de planificación a largo plazo que poseen. El encargo comenzó contextualizando el sistema de empresa, contando cuándo y en que contexto surgió:

“Esta es una empresa familiar que fue fundada en el año 68’ se llama “Dibutec proyectos y construcciones SA”, y es una empresa que brinda servicios de ingeniería”  
(Anexo 7)

Con el correr del dialogo, Perpich hace hincapié en que la toma de decisiones se encuentra centralizada por los dos fundadores de la compañía, y que no admiten opiniones distintas a las propias. El proceso de toma de decisiones de la presente empresa parece no presentar ningún

procedimiento a seguir, obviando así la implicancia del apartado 2.1.2 del marco teórico en esta interpretación.

Se consulta cómo cumplen con los objetivos establecidos, si es que en primera instancia estos existiesen. El entrevistado hace referencia a que la empresa no analiza proyectos a largo plazo, ni tampoco establece metas de superación, por lo cual se reconoce aquí que hay una falta de proyección y que esta empresa únicamente piensa en el corto plazo, siendo este uno de los Sesgos tratados a lo largo del marco teórico en el apartado 2.3.2, teniendo como referencia a la “Distancia”. Halvorton y Rock (2015) explican que trabajar sobre este sesgo puede ser difícil, pero recomiendan que es necesario evaluar resultados y orientarse para conocer su valor total. Al mismo tiempo, Manes (2014) hizo referencia a este razonamiento guiado por la emoción y no por un planeamiento, temática citada en el apartado 2.2.1 del marco teórico (Neurociencia aplicada a la Toma de Decisiones).

El profesional entrevistado hace referencia a que no existen gerencias más allá de la cúpula administrativa y un gerente de ingeniería, explica que los decisores se encuentran arraigados al éxito que tuvieron y no buscan crecer más allá de lo actual, ya que esta postura les presenta comodidad. Baer, Heiligtag y Samandari (2017) mencionan los sesgos de estabilidad, siendo estos los que incluyen un anclaje a un éxito pasado, y aquí se relaciona de manera directa la situación que atraviesa la empresa “Dibutec proyectos y construcciones SA” con el apartado 2.3.2 del marco teórico, donde se explica que la mejor manera de mitigar este Sesgo de Experiencia es configurar las prácticas para buscar de forma rutinaria opiniones de personas que no forman de los directores previamente mencionados.

A la vez, menciona que quienes dirigen la empresa son personas avanzadas de edad y que no comprenden nuevas tendencias tales como el home-office, trabajar sin traje, el uso de dispositivos móviles, entre otros. Comenta Perpich que sus jefes presentan una preferencia por cierto personal, ya que tienen la falsa creencia de que las mujeres trabajan mejor en el sector administrativo, y que si son menores a 30 años no quedarán embarazadas. Aquí destacamos que los Modelos Mentales desarrollados por Senge (2004) se encuentran muy presentes, ya que operan permanentemente de manera subconsciente, muchas veces condicionando las interpretaciones y definiendo como percibimos, sentimos, pensamos e interactuamos, se trae a colación el apartado 2.2.2 del marco teórico. Existen aquí también preconceptos o prejuicios,

asociando la teoría del marco teórico previamente mencionada con la aparición de sesgos, principalmente por falsas analogías.

Al momento de preguntar por decisiones de gran magnitud ante un momento de incertidumbre, el entrevistado pone como ejemplo una situación muy particular en la que la empresa se vio endeudada con un total de ocho bancos. Perpich describe ese momento como la decisión más difícil que le tocó tomar, dado que tuvo que afrontar el cuestionamiento de si seguir o no con la compañía. Explica, con cierto orgullo, que el haber continuado con Dibutec fue una gran decisión y que resulta ser una buena consecuencia todo el estrés y situaciones que tuvo que atravesar en ese entonces, responde aquí que considera que su desempeño fue positivo.

En última instancia se consulta por la competencia. Explica Perpich que la empresa es muy competitiva, ya que sus costos son ínfimos en comparación con la competencia. Aquí el entrevistador plantea la posible presencia de una subestimación de la competencia, relacionando la situación con el apartado 2.3.2 del marco teórico, pero el entrevistado insiste en que no es subestimación, sino que realmente resultan ser competitivos y se compara con empresas multinacionales del rubro.

#### **4.2.3 Análisis entrevista a Antonio Virgilio Acosta, encargado de representar a la Unión de Trabajadores de la Provincia de Misiones**

La presente entrevista se realiza a Acosta, encargado de representar a la Unión de Trabajadores de la Provincia de Misiones, dependiente de Buenos Aires.

El entrevistado comienza la oratoria explicando que la institución responde a las pautas y disposiciones que demandan de Capital Federal, siendo estos los lineamientos que tienen que acatar y a partir de allí tomar decisiones desde su lugar de origen. Nos cuenta que las decisiones primero se analizan a través de los delegados y posteriormente a través de la comisión directiva que son 9 miembros titulares y 3 suplentes. Esos 9 miembros son los únicos que deciden. Esto lo podemos relacionar con lo expuesto en el apartado 2.1.2 en donde se desarrolla el proceso decisorio secuencial planteado por Simon (1947) que implica que se toma una decisión en base a un orden o una secuencia. La primera de ellas es la Intelección o Prospección, siendo esto el análisis del problema o situación que requiere de una solución. La segunda es la Concepción, donde se genera la creación de opciones de solución para un problema o situación. Y la última

secuencia es la Decisión, donde se realiza un juicio y elección de una de las alternativas previamente planteadas.

Al continuar la entrevista, Acosta brinda un ejemplo de una decisión importante tomada en el año 2000, en la cual elevaron a Buenos Aires la necesidad de que les hagan un edificio con un policonsultorio y también con una escuela de capacitación, eso fue analizado en profundidad, estudiado y acordado en la central la cual aceptó la decisión. La toma de decisiones aquí se plantea de cierto modo como descentralizada, ya que esta dependencia se encuentra directamente relacionada con la sede de Buenos Aires y al momento de afrontar decisiones de magnitud deben acudir a la casa matriz. Las decisiones en este sistema resultan ser muy burocráticas, y requieren la autorización de varias personas para llevarse a cabo, se considera entonces que este modelo de administración emplea un Sistema de Pensamiento de nivel 2, explicado por Kahneman (2012) y desarrollado en el apartado 2.3.3 del marco teórico. De manera inconsciente, la Unión de Trabajadores lleva a cabo actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos cálculos complejos relacionados a los presupuestos para la aprobación de estos proyectos, las decisiones se toman de manera racional y concentrada.

El encargado de representar a la Unión de Trabajadores de la Provincia de Misiones explicita que actualmente se encuentran tomando decisiones mes a mes por la baja de la caída de la recaudación y por el cierre de algunos negocios. Desde nuestro lugar, lo relacionamos con el apartado 2.3.2 del marco teórico, en el cual se desarrolla el Sesgo de Distancia planteado por Halvorson y Rock (2015) donde se explica que se manifiesta como una tendencia hacia el pensamiento a corto plazo, en lugar de la inversión a largo plazo.

Ante la pregunta de cuántas personas están involucradas en la toma de decisiones, Acosta nos transmite que se conforman bajo una comisión ejecutiva, que depende del consejo directivo nacional. Por otra parte, explica que tienen que hacer reuniones continuamente para informarles a los directivos qué es lo que se hizo y qué es lo que se quiere hacer. Implementan el uso de una agenda y una guía u orden para cada reunión. En esa reunión se expone todo lo que se ha realizado hasta la fecha.

Acosta aclara que las decisiones que se toman a diario, por ejemplo, si hay un desperfecto en el ascensor o si hay un problema con el aire acondicionado que es central, problema de alguna camilla, computadoras o cuestiones de electricidad, plomería, se toman permanentemente sin

necesidad de hacer una reunión, están a cargo del secretario general y se decide sobre la marcha sin necesidad de reuniones en las cuales esté presente toda la comisión directiva.

El entrevistado nos cuenta que en un equipo de trabajo hay personas que no obedecen al 100% pero como son de confianza y leales a uno se los prefiere más que a una persona que es rápida e inteligente. Dicho relato lo podemos relacionar con los Sesgos de Similitud expuestos en el apartado 2.3.2 ya que el entrevistado percibe a las personas que son similares a él mismo de manera más positiva, y por el contrario, cuando la similitud se da de manera externa al grupo percibe a las personas que son distintas a él más negativamente. Incurrir en un Sesgo de Efecto Halo ya que tiende a enjuiciar a una persona sobre la base de una única cualidad positiva que hace sombra a las demás.

A la vez, haciendo foco en el último tema mencionado, podemos destacar que Acosta presenta un Modelo Mental muy arraigado en la confianza y la experiencia. Se cree aquí que la importancia de esta temática se encuentra implicada, por lo cual se hace referencia a los apartados 2.2.1 y 2.2.2 del marco teórico, donde desde la Neurociencia se explica que la capacidad de tomar decisiones se ve influenciada en gran medida por el estado de ánimo, basados en la propia experiencia, intuición, aprendizaje y emoción. Acosta demuestra que, al momento de decidir que personas formaran parte de su equipo, introduce una gran parte del factor emocional de manera inconsciente.

Se finaliza la entrevista y se concluye que este modelo de administración resulta presentar un nivel de burocracia elevado. Se destaca que por distintas carencias se encuentran lejos de aplicar inteligencia artificial para la toma de decisiones (apartado 2.3.5 del marco teórico) y que se rigen de manera local por emociones, ya que en todo momento priorizan al personal y su relación con ellos por cuestiones tales como la confianza, seguridad, entre otros.

### **4.3 Análisis de documento**

El presente análisis de documento se realizó en base a una conferencia organizada por la Unidad de Análisis Financiero (UAMF) de la Facultad de Ciencias Económicas de Colombia, realizada el 4 de octubre de 2017. La oratoria fue abordada por María Antonia Santos, consultora especializada en gestión de riesgos sociales y políticos en entornos vulnerables, con estudios en Neurociencia Cognitiva y una Maestría en Psicología Social y Cultural.

María Antonia Santos comienza la conferencia dando como preámbulo la definición de Neurociencia, la misma la define como el estudio del cerebro y la mente humana, comparando al cerebro como si fuera la parte Hardware de una computadora y la mente la parte Software.

En relación con lo mencionado en el apartado 2.2.1, donde se hace foco en la Neurociencia en la Toma de Decisiones, Santos (2017) define a la Neurociencia Cognitiva como el estudio enfocado en la mente humana y agrega:

“Es valioso conocer cómo funcionan los sistemas cognitivos porque todos poseemos el mismo cerebro y los procesos cognitivos son los mismos en todas las personas, pero hay condiciones que hacen que los sesgos se agudizan en algunas personas y se minimicen en otras” (Anexo 7)

Explica que dichos sesgos surgen porque contamos con recursos limitados, alegando así que el cerebro es sumamente eficiente pero que para la mente humana es muy difícil serlo, dado que los seres humanos están expuestos a estímulos constantemente.

La neuróloga expresa que el cerebro recibe dos tipos de información: consciente e inconsciente; resaltando que esta última tiene gran influencia en la toma de decisiones, el comportamiento del ser humano y la forma en la que él mismo se sitúa en el proceso decisorio.

Santos argumenta que los sesgos surgen cuando el cerebro automatiza un proceso de toma de decisión, dado que las personas no son conscientes de que están implicando sesgos cognitivos y tienden a derivarlos en toma de decisiones equivocadas.

Haciendo referencia al apartado 2.1.2 Santos define el proceso de toma de decisiones en tres simples pasos: Pienso, Actúo y Siento, pero argumenta que para que el proceso se cumpla en dichos tres pasos se debe contar con recursos cognitivos ilimitados.

Santos compartió que luego de varios estudios realizados a lo largo de décadas se comprobó que dichos recursos cognitivos no son ilimitados, y como consecuencia de ello emerge una nueva visión que tiene en cuenta que los seres humanos cuentan con recursos cognitivos limitados. Esta visión avala que el sentimiento está en primer lugar. Por lo tanto, esos simples tres pasos pasaron a ser: Siento, Actúo y Pienso. Se entiende entonces que en primera instancia el decisor siente el impulso a la hora de tomar la decisión, luego actúa y finalmente racionaliza acerca de la decisión tomada.

En el transcurso de la oratoria, la profesional afirma que las emociones son el atajo que usamos para tomar decisiones y que dichas emociones ayudan a que estas sean más eficientes, señala como pionero de esta visión a Kahneman (2012) con su Teoría de los Sistemas 1 y 2, detallados en el apartado 2.3.3 del marco teórico.

Al mismo tiempo, Santos comparte con la audiencia los distintos tipos de Sesgos, mencionados con anterioridad en el apartado 2.3.1 del marco teórico, y ejemplifica cómo los mismos afectan en la toma de decisiones.

Comienza explicando el efecto dotación, el cual hace referencia a asignarle un valor mucho mayor a aquellas posesiones que el ser humano ya tiene, que a aquellas que aún no posee. La misma lo define como “La comparación requerida por alguien para deshacerse de un bien es mayor a la que estaría dispuesto a pagar por adquirirla” (Anexo 7).

Continúa definiendo el Sesgo de Disponibilidad como aquel en el cual “se juzga la probabilidad de ocurrencia de un evento dependiendo de la facilidad con la que se accede a un ejemplo de este. Eventos más disponibles se creen más probables” (Anexo 7).

El tercer Sesgo que menciona la Doctora, es la influencia del marco sobre las preferencias individuales, el cual hace referencia a aquellos casos en los que se referencian dos opciones tiene un impacto importante sobre las preferencias de las personas. La misma persona puede presentar inconsistencias en sus decisiones si se cambia el marco, ya sea positivo o negativo, de las opciones.

El cuarto Sesgo que Santos menciona en la conferencia fue el Sesgo de Representatividad, explicando que es aquel en el cual se juzga la probabilidad de un evento dependiendo de qué tanto representa una clase o tipo de eventos. La experta hace referencia que: a mayor similitud con una clase de eventos se tiende a juzgar más probable. Sin embargo, detalla que sólo porque un evento sea representativo de una clase de eventos no significa que sea más probable.

Para finalizar destacó otros cinco Sesgos existentes también detallados en el apartado 2.3.1. El primero mencionado fue el Sesgo Optimista, Santos lo definió como la subestimación e hizo referencia a que es importante que el ser humano tenga esperanza hacia el futuro porque eso es lo que lo moviliza hacia él. El segundo fue el llamado Sesgo de Confirmación, donde se especificó que cuando se encuentra presente el mismo se tiende a buscar evidencias positivas de las decisiones tomadas que confirman de alguna manera porque era correcto tomar dicha decisión y/o contemplar aquellas evidencias que desacreditaran la decisión tomada. A la vez,

mencionó el Sesgo de Anclaje, haciendo referencia al mismo como la optimización en el proceso de la información. Continuó la oratoria definiendo el Sesgo hacia el Estatus Quo, siendo este aquel que deriva de la aversión a pérdidas, ejemplificó que ese sesgo se ve reflejado en la gente que da miedo el cambio por miedo a perder. Por último, Santo hizo referencia a los Sesgos Sociales, la misma definió a los seres humanos como animales sociales, y cómo estos se comportan como grupo y las decisiones que los mismos toman.

#### 4.4 Cuadro de relación de entrevistas

A continuación, desde la Figura 5 se realiza una comparación a modo resumen de las respuestas de los tres expertos que brindaron entrevistas: Bonatti, Santucci y Pintos. Se ha decidido no incorporar la entrevista a Ernesto Weissmann (Anexo) dado que este experto enfoca la oratoria hacia la toma de decisiones y no la orienta hacia los sesgos; no obstante, sirvió para la comprensión general del tema. Por otra parte, no se realiza comparación de las entrevistas a gerentes ya que las magnitudes y culturas de las empresas en las que desarrollan su actividad profesional son totalmente distintas y no se encuentra contemplado dentro del alcance de nuestro análisis.

Figura 5: Cuadro de relación de entrevistas

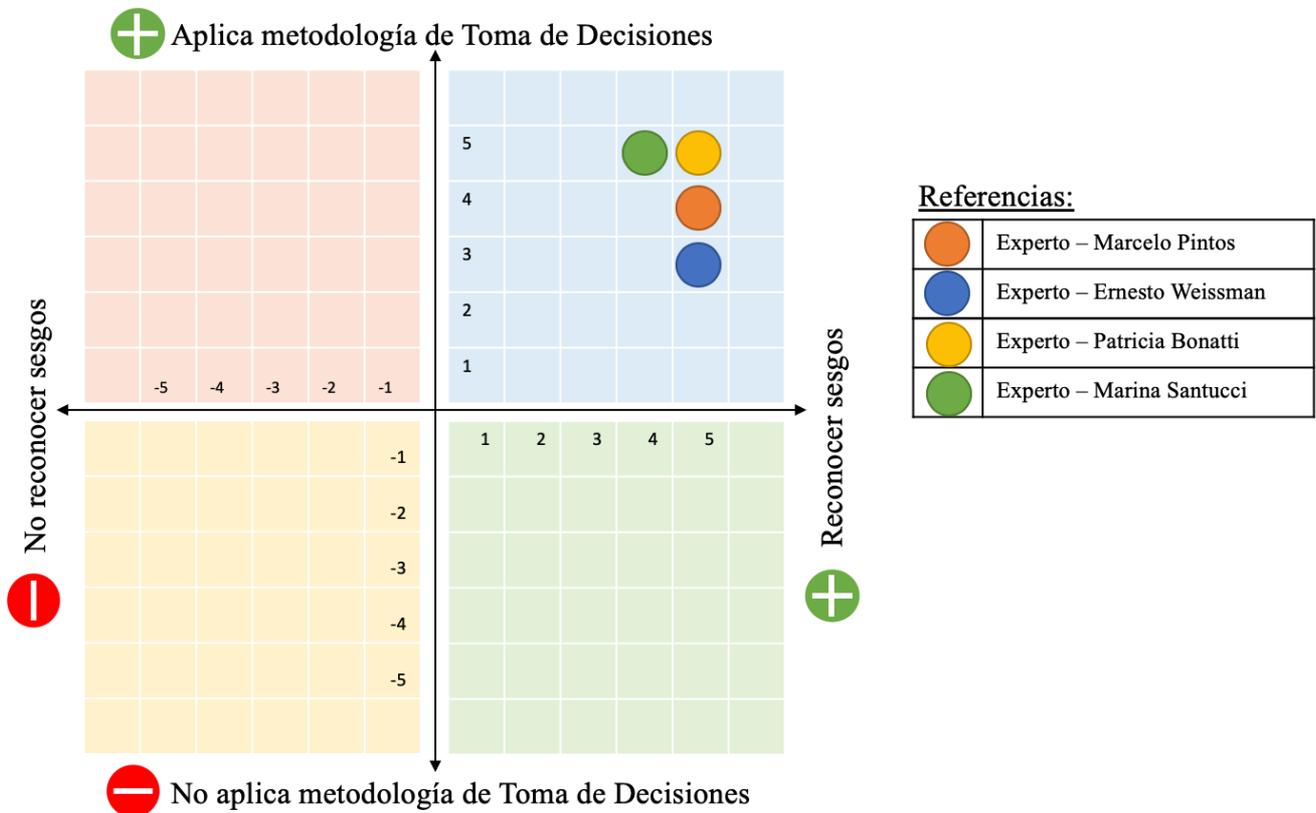
Indicadores	Patricia Bonatti	Marina Santucci	Marcelo Pintos
Interferencia de los sesgos en la toma de decisiones	Al tener la responsabilidad de tomar una decisión no se separa pensamientos racionales de emociones.	Los sesgos generan que resultados de las decisiones dependan exclusivamente de la persona que toma la decisión.	Los describe como atajos, un mecanismo para afrontar las distintas circunstancias que se puedan presentar.
Formas eficientes para evitar que los sesgos afecten de forma negativa la toma de decisiones	Es muy ambicioso eliminarlos, se debe reconocer los sesgos, reflexionar y criticarse a uno mismo.	Protocolos para la toma de decisiones, reconocer los sesgos y utilizar la comunicación y capacitación para evitarlos.	Es importante reconocerlos, pero imposible eliminarlos.

Los modelos mentales afectan de manera negativa la toma de decisiones	Los modelos mentales son todo lo que se tiene en mente, afectan.	A partir de los modelos mentales se restringen alternativas posibles.	Cada uno tiene su modelo mental y tiene que percatarse de que no afecte la toma de decisiones.
Momentos de mayor tendencia a implicar sesgos	Al momento de evaluar alternativas, surge la incertidumbre que suele poner en una posición incómoda al decisor y tiende a implicar sesgos para minimizar esta.	Antes de evaluar las distintas alternativas.	En la primera etapa del proceso decisorio, cuando evalúo alternativas.
Influencia de las emociones en la toma de decisiones	El ser humano es subjetivo, emocional, no se pueden eliminar, pero tampoco desconocer que existen	No se pueden desconocer los factores emocionales en la toma de decisiones, tienen una alta influencia.	Influencia alta, ya que somos seres emocionales. Los sesgos están asociados con las emociones de manera directa.

Fuente: Elaboración propia

## 4.5 Semántico diferencial de Osgood

Figura 6: Osgood



Fuente: elaboración propia

El presente cuadro semántico diferencial de Osgood representa en el eje horizontal, también conocido como X, si una empresa aplica o no metodología de toma de decisiones, y en el eje vertical, denominado Y, si las empresas reconocen o no los sesgos presentes.

El primer experto mencionado en las referencias es Marcelo Pintos, quien no considera factible eliminar los sesgos en su totalidad pero que si se deben reconocer y destaca que la toma de decisiones y aplicar un proceso/metodología para llevarlas a cabo es de suma importancia. Basándonos en sus palabras puntuamos el reconocimiento de sesgos con un 4 y el aplicar la toma de decisiones con un 5.

Por otra parte, y como bien se mencionó con anterioridad, Ernesto Weissmann orientó su oratoria hacia la importancia de contar con una metodología para la toma de decisiones y no brindó información detallada sobre la presencia de sesgos en la misma, por lo cual se considera que el nivel de reconocimiento de sesgos se encuentra por debajo de los demás

expertos, mientras que sus conocimientos sobre el proceso decisorio reciben el puntaje mas alto, siendo este un 5.

La experta en sesgos, Patricia Bonatti, afirma que cuando se toman decisiones uno nunca puede separar su pensamiento emocional, ni eliminar la subjetividad para ser cien por ciento objetivo al momento de llevar a cabo la decisión. Dado esto, determina que los sesgos no se pueden eliminar, pero es de suma importancia tener conciencia de estos para evitar que estos interfieran en gran medida a la hora de tomar decisiones. Además, aconseja tener una mente abierta y cuestionarse todo el tiempo. Se considera que Bonatti da mucha importancia al reconocimiento de Sesgos como así también a aplicar metodologías de toma de decisiones, razón por cual se ha puntuado con 5 en ambos casos.

Por último, Marina Santucci concuerda que no es posible eliminar los sesgos en la toma de decisiones, y afirma que la mejor metodología para reducirlos es concretizar los inconscientes y hacer presentes los conscientes, también sugiere que se incorpore en la cultura organización para poder evitar sesgos en la toma de decisiones. El énfasis que presenta Santucci sobre los Sesgos nos lleva a calificarla con un 5 en el eje vertical, mientras que al no presentar tanto hincapié sobre toma de decisiones se la puntúa con un 4 en el horizontal.

Se concluye finalmente que, en mayor o menor medida, todos los expertos citados en la presente investigación encuentran una conexión positiva al momento de reconocer sesgos cuando se debe tomar una decisión, todos ellos destacan que es de suma importancia autoevaluarse y repensar si las decisiones tomadas son realmente las correctas para el negocio y no hay un factor emocional de por medio.

#### **4.6 Análisis de Triangulación**

Las herramientas utilizadas en la presente investigación permitieron la saturación de datos, dado que las entrevistas a expertos han brindado la posibilidad de profundizar en las temáticas evaluadas, las entrevistas a gerentes permitieron lograr una visión de los Sesgos en primera persona para la interpretación y el análisis de documentos fue enriquecedor para la comparación de posturas en base a las preguntas de investigación.

Las entrevistas realizadas a los referentes brindaron las herramientas para realizar un análisis descriptivo en cuanto al grado de influencia de los Sesgos en la Toma de Decisiones, y los desafíos que presentan. Esto se pudo contrastar con las entrevistas realizadas a gerentes de distintas empresas, mediante las cuales se ha evaluado el grado de importancia que se le brinda al proceso de toma de decisiones, y en última instancia, la utilización del recurso de análisis de documentos que permitió englobar la totalidad del marco teórico desde la perspectiva de una profesional en psicología y neurociencia, logrando arribar a una conclusión compuesta de los tres elementos.

## **PARTE 5: CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Tras haber situado los Sesgos en la Toma de Decisiones Empresariales como aspecto principal en el presente trabajo de investigación, y con el propósito de estudiar como estos afectan dicho proceso, hemos podido concluir que la presencia de los sesgos es inevitable en cualquier ámbito donde se involucre a una persona, y como consecuencia los resultados de las decisiones dependen demasiado del decisor, de manera imprescindible y posiblemente negativa. Sin embargo, se pudo comprobar que utilizando determinadas metodologías explicadas a continuación se puede mitigar su influencia.

Diferentes autores tales como Halvorson y Rock (2015), Rivas (2016), Baer, Heilitag y Samarandi (2017), y Kunreuther y Useem (2018) plantearon posibles métodos para reducir los sesgos durante un proceso decisorio, mencionados previamente en el apartado 2.3.2 del marco teórico, así como también a lo largo de las entrevistas realizadas a expertos en la materia surgieron diversas sugerencias para reconocer y evitar implicarlos. De los cuatro profesionales entrevistados, se concluyó que con el fin de identificar los aspectos a tener en cuenta para evitar implicar sesgos y favorecer la elección correcta, es de suma importancia concientizar a los decisores de los diversos niveles jerárquicos sobre la presencia de los preconceptos y prejuicios con los que se puede llegar a afectar una toma de decisiones, para que así estos pudiesen reconocer sus propios sesgos y ser auto críticos, evitando de esta manera involucrarlos en la situación. Al mismo tiempo, coinciden los expertos en que no es una solución posible la eliminación de sesgos, así como tampoco se los puede eludir, respondiendo aquí con lo planteado en la segunda pregunta del presente trabajo, dado que somos seres emocionales y resulta ser totalmente imposible plantear la subjetividad proveniente de un humano, pero si se puede destacar la importancia de contar con metodologías o practicas que permitan el reconocimiento de los sesgos para que estos estén a nivel consciente, y así se evite que interfieran en la toma de decisiones, logrando un resultado mas objetivo.

Concuerdan Bonatti, Santucci y Pintos que la instancia de la toma de decisiones donde más tienden a presentarse los sesgos es en los inicios del proceso decisorio. Esto se debe a que se tiende a eliminar alternativas por preconceptos o prejuicios vinculados de manera directa con

los sesgos y no por evidencia verídica resultante de un análisis racional. Haciendo referencia al proceso decisorio mencionado en el apartado 2.1.2 del marco teórico, consideramos que al momento de identificar el problema y desarrollar las alternativas para solucionar el mismo, se debe hacer hincapié en indagar si las alternativas son descartadas por su falta de validez, porque no funcionaran o porque realmente el decisor no genero empatía con esta.

Al momento de analizar las entrevistas realizadas a gerentes, notamos que suele existir una tendencia hacia un sesgo de anclaje en las PyMES. Esta situación se produce como resultado de la experiencia que tienen quienes las fundaron, y la estabilidad que les brinda seguir viviendo de un éxito pasado sin generar proyección a largo plazo, involucrando así también un sesgo de distancia.

Por otra parte, en las respuestas desarrolladas a raíz de la triangulación metodológica se afirma que las emociones tienen presencia en la toma de decisiones, inclusive existen textos que nos remontan a la época de Adam Smith, donde este economista y filósofo escocés introduce un análisis sobre los sentimientos morales. Como bien se explicó con anterioridad, el ser humano es un ser emocional, y a pesar de que no existe una herramienta o formato único para evitar la implicancia de esta situación en la toma de decisiones, logramos unir una serie de herramientas, o pasos a seguir, para trabajar sobre ello.

La primera de ellas es inculcarles a los decisores que cuando se enfrentan a una decisión lo hagan de manera humilde preguntándose y recordando que son seres emocionales, que se equivocan todo el tiempo e indagando si la información que desecharon en alguna instancia del proceso decisorio lo hicieron porque no les gustaba, porque no les servía o porque no era válida. Como se ha mencionado anteriormente, deben reflexionar y criticarse todo el tiempo.

Otra herramienta aplicable es la Gamificación, siendo este un concepto que hace referencia al uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas con el fin de potenciar la motivación, mencionado con anterioridad en el apartado 2.3.5 del marco teórico. Se debe demostrar al decisor que el potencial resultado de un cambio será mejor que lo que está haciendo en la actualidad, cuestionándose se concientiza sobre la situación de riesgos y la existencia de los sesgos, dando a la persona la posibilidad de llegar a una mejor decisión. Mariscal, en su libro “Gamificación en la Empresa” (2015), explica que este concepto se puede utilizar para tomar distancia del enfoque de negocios y la rutina de

trabajo, y así poder crear una nueva perspectiva, ser más objetivos y concientizar sobre los sesgos que pudiesen estar ocurriendo.

Al mismo tiempo se destaca que la escucha activa tiene un rol muy importante en el proceso de toma de decisiones, al igual que la participación, no cerrarse a esquemas y estar dispuesto a nuevas incorporaciones para así generar un potencial de alternativas a evaluar más amplio y no solo quedarnos con las propias. Se debe estar preparado para la posibilidad de que nuestras alternativas sean erróneas.

El diagnóstico resulta ser igual de relevante, ya que se precisa que las personas tengan la mente abierta, sobre todo para ver dónde está el poder, dónde está la autoridad, cómo se decide, cuál es la cultura de la organización, qué pasa con los sectores, entre otras variables. Se debe ser consciente al momento de tomar decisiones, ser más objetivo y cuidar las emociones y prejuicios.

Haciendo referencia a los comienzos de este análisis, se planteo como objetivo describir las teorías que estudian la presencia de sesgos y sus implicancias en la toma de decisiones empresariales, luego de consultar tanto con bibliografía como con profesionales se concluye que no existe ninguna que trabaje de manera directa sobre los mismos, sin embargo se destaca que existen diversas corrientes y ciencias que los analizan, entre ellas la neurociencia y el coaching ontológico, que trabajan sobre el desarrollo de la conciencia con el objetivo de cumplir metas o desarrollar habilidades específicas.

En última instancia, se concluye que la inteligencia artificial no sería una herramienta eficaz para evitar los Sesgos en la Toma de Decisiones Empresariales. Mc Kinsey Global Institute (2017), hace énfasis en que muchas veces la información transmitida a la inteligencia artificial se encuentra de por sí sesgada por quien la programa, y el experto en consultoría para la toma de decisiones, Marcelo Pintos, concuerda y adhiere que llegara un momento en el que la inteligencia artificial superara al humano tanto en lo objetivo como en lo emocional.

## **5.2 IMPLICANCIAS**

Luego del trabajo realizado podemos mencionar ciertos aspectos que podrían ser tenidos en cuenta en un futuro y que, a criterio nuestro, los mismos podrían ser fundamentales para la toma de decisiones empresariales.

En principio proponemos que las organizaciones y los profesionales que formen parte del proceso decisorio trabajen el factor de la interdisciplina y la intersubjetividad para garantizar una decisión y un análisis de alternativas amplio y más eficiente, así como también deberían de plantear actividades no rutinarias para lograr fomentar un pensamiento más creativo y descontracturado. Sería necesario implementar una metodología de toma de decisiones que implique un sistema descentralizado, el cual fomente la participación de diversos sectores y se contemplen distintas perspectivas al momento de decidir.

Por ultimo, es primordial que se tome consciencia y se educa sobre la existencia de los sesgos y que se realice una autocrítica constante, necesaria para percibir que no se estén involucrando factores externos a lo laboral en el proceso decisorio.

## **PARTE 6: BIBLIOGRAFIA**

Adam Smith (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Edición de Edwin Cannan, décima reimpresión, 1999. Fondo de Cultura Económica.

Adolfo Rafael Rodríguez Santoyo (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Buenos Aires, Argentina: [s:n]

Aumman, R. J., (1997) *Rationality and Bounded Rationality*. Estados Unidos: Games and Economic Behavior 21, 2-14.

Ballvé, Alberto M. (2007). *Tablero de control: organizando información para crear valor*. Buenos Aires, Argentina: Macchi

Beateson, Gregory. (1998). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires, Argentina: Lemen.

Bonatti, P. (2007). *Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones*. Buenos Aires, Argentina: Actas de las XIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Bono. E.d. (1985). *Seis sombreros para pensar*: Barcelona, España: Ediciones Juan Granica S.A.

Daft, Richard y Karl E. Weick (1984). *Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems*. Estados Unidos: Academy of Management Review. vol. 9. núm. 2.

Drucker, P. (1985) *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El Ateneo.

Elster, J. (1990). *Tuercas y tornillos, una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Ferguson, C.E. y Gould J.P. (1978). *Teoría Microeconómica*. México: Fondo de Cultura Económica.

Franco, C. J. (1999). *Del uso racional de energía al uso de energía bajo racionalidad limitada*. Medellín, Colombia: Memorias de IV Conferencia Internacional en Análisis Energético.

Fredy Kofman. (2001). *Metamangement*. Estados Unidos: [s:n]

George Katona (1951). *Análisis psicológico del comportamiento económico*. Estados Unidos: [s:n]

George Katona (1951). *Psychological Analysis of Economic Behavior*. Estados Unidos: [s:n]

Hansson, Sven Ove (2005). *Decision Theory*. Estados Unidos: [s:n]

Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: Mc. Graw Hill

Heidi Grant Halvorson y David Rock (2015). *Beyond Bias - Neuroscience research shows how new organizational practices can shift ingrained thinking*. Estados Unidos: [s:n]

Herbert Simon (1947). *Administrative behavior*. Estados Unidos: [s:n]

Howard Kunreuther y Michael Useem (2018). *Mastering Catastrophic Risk*. Estados Unidos: [s:n]

Jack Fleitman (2010). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Buenos Aires: [s:n]

Julia Sperling, Magdalena Smith, and Anna Güntner (2018). *Behavioral science in business: Nudging, debiasing, and managing the irrational mind*. Estados Unidos: McKinsey&Company

Johnson-Laird, P.N. (1983). *Mental models*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Johnson-Laird, P.N. (1996). *Images, models, and propositional representations*. In De Vega et al. *Models of visuospatial cognition*. New York: Oxford University Press. p. 90-127.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. *Econometrica*, vol. 47, issue 2, 263-91.

Kahneman Daniel (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Sarandí, Buenos Aires: Debolsillo.

Lantares Solutions (2015). *Visualización de datos: el poder de lo visual en la presentación de tus reportes*. Buenos Aires: Lantares Solutions

Manes, Facundo (2014). *Usar el cerebro: Conocer nuestra mente para vivir mejor*. Pavón, Buenos Aires: [s:n]

McKinsey Global Institute (2017). *Un futuro que funciona: automatización, empleo y productividad*. Estados Unidos: [s:n]

Moreira, M.A. (1997). *Modelos mentais. Investigações em Ensino de Ciências*. Porto Alegre, Brasil: [s:n]

Morse JM. (1993). *Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation*. Estados Unidos: Rev. Nursing Research.

Paul, J. (1996). *Between Method Triangulation*. Estados Unidos: The International Journal of Organizational Analysis.

Schein, Edgard. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & James.

Senge Peter (2004). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA

Simon, H. A. (1992). *Economics, bounded rationality and the cognitive revolution*. Estados Unidos: M. Egi y R. Marris. Simon H. A. (1996). *Models of my life*. Estados Unidos: The Mit Press, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts.

Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 13 (3), 48.

Thaler, R. H. (2000). *From homo economicus to homo sapiens*. Estados Unidos: Journal of Economic Perspective.

Tobias Baer, Sven Heiligtag, and Hamid Samandari (2017). *The business logic in debiasing*. Estados Unidos: McKinsey&Company

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. science, 185(4157), 1124-1131.

Valera Mariscal Juan L. (2015). *GAMIFICACION EN LA EMPRESA: LO QUE LOS VIDEOJUEGOS NOS ENSEÑAN SOBRE COMO GESTIONAR PERSONAS*. Madrid, España: FUND. CONFEMETAL

## **PARTE 7: ANEXOS**

### **7.1 Anexo 1: Entrevista a la experta en Sesgos en la Toma de Decisiones, Patricia Bonatti.**

1. ¿Cómo cree usted que los sesgos interfieren en el proceso de toma de decisiones?

El tema de los sesgos se basa en el acercamiento de la psicología a la economía. Al decisor se lo tomaba como un robot, cuando los psicólogos se pusieron a investigar (Kahneman) ahí se evidenció que el ser humano está muy lejos de ser considerado como unos robots, se equivoca todo el tiempo y que además de cuando tiene la responsabilidad y angustia de tomar una decisión no es que está más lejos de cometer error. todavía lo comete mucho más. Entonces, ¿por qué es tan importante este tema? Porque cuando vos tenes la obligación de tomar una decisión no se puede separar tu pensamiento de las emociones. Estamos en el año 2019 y nadie puede decir como todavía se dice en algunos ámbitos hay que decidir sin emociones, hay que eliminar la subjetividad. Eliminar la subjetividad sería eliminar al ser humano, vos nunca vas a ser objetivo, vos siempre vas a ser subjetivo entonces, se entiende que si soy presa de uno de esos sesgos voy a desvirtuar la realidad yo percibo un mundo mediante un modelo mental y no considero aquella información que me hagan concebirlo diferente no hay herramienta que me ayuda a esto. Esto es tan importante porque responde a la pregunta ¿Existe un mundo objetivo? cuando vos estás percibiendo algo como decisor y esto es lo que marca la diferencia fundamental con la ciencia pura. Yo, en este ejemplo tan grillado que siempre doy si yo tengo esto (Poseía un lápiz en la mano) y lo suelto se cae, la ley de la gravedad vos ahí tenes evidencia, lo estás viendo. Ahora cuando se toma decisiones, la decisión es siempre futura, siempre estoy mirando al futuro, siempre tengo incertidumbre, entonces ¿Existe un mundo objetivo? Los positivistas dicen que si, y yo de algunas cosas estoy convencida y esta es una de ellas, nunca voy a tener un mundo objetivo ahí afuera, porque yo lo voy a ve mediada por mi propia percepción, modelo mental.

*Entrevistador:* nosotras lo relacionamos con la teoría de modelos mentales, como que cada ser humano tiene su propio modelo mental y su propia percepción de lo que sería la realidad, entonces a la hora de tomar decisiones, es inevitable.

Claro, compartir el mundo percibido, el mundo percibido como también digo muchas veces; no tienes un termómetro para chequear cuánto estás lejos de la realidad o cerca ¿como haces

para eso? es algo que dicen los psicólogos entonces hay algunas técnicas que en general el ser humano lo hace al revés, por ejemplo, reunirse de gente que te pueda mostrar otra realidad, entonces con distintas percepciones individuales vos puedes armar esto que llamamos “la realidad objetiva” que no existe, ahora si yo digo lo que yo pienso, lo que yo percibo es la realidad y al lado mío tengo toda gente obediente que me dice que me aplaude, y me dice que todo lo que estoy haciendo está todo bien, bueno, es lo que se dice en la historia “los diarios de Irigoyen”, vos tenes un gobernante, que tiene gente alrededor que le dice todo lo que él quiere escuchar, todo lo que quiere ver ¿no?, entonces, por eso es tan importante, y por eso es lo primero que hay que hablar en teoría de la decisión. Hay algunos autores o profesores como Kahneman, que empezó con el tema de teoría de valor, lo explican metido dentro de la teoría del valor, y yo a mis profesores les explico no, eso pierde complejidad ahí adentro, es de lo primero que tienen que hablar, que ustedes entienden que, si yo percibo un mundo teñido de emociones, de todo el modelo mental que tengo, de lo que fuere. Y además no estoy escuchando respecto de lo que me pueden decir que es diferente, no hay herramienta que me pueda ayudar de que yo me voy a equivocar y tomar la decisión que me lleve quizás al peor resultado. ¿Se entiende esto?, porque ya es el inicio es el punto de partida el famoso sesgo que habrán leído para mí es uno de los más perjudiciales, y es el que se ve a diario sobretodo en los empresarios más exitosos el de efecto de comprobación; que en lenguaje muy simple es oigo lo que quiero oír, cuando yo quiero algo de una experiencia previa viene alguien y te dice eso no, ¿que es lo primero que piensas? no lo voy a escuchar, está equivocado, lo quieres eliminar y si vos eliminas esa información todo lo que sigue si esa información es válida y tendrías que haber tomado todo lo que sigue va a estar mal ¿se entiende esto?

*Entrevistador:* ¿Usted cree que sería más objetivo que la toma de decisiones no recayera en una sola persona sino en varias?

Si, claro. Yo lo resumo en una palabra no muy académica porque podemos hablar de autorreflexión, de cuestionarte siempre, pero en palabras más sencillas que son las que más a uno después le queda es hacerte abogado del diablo entonces si vos lo podés hacer con vos mismo, y si lo hacen otros mejor. Vos fijate cuando tuviste un problema seguramente o un poco más complicado con los valores en juego más importante y lo compartiste con alguien, seguramente ese alguien te mostraba cosas que vos no habías visto, o viceversa, pero había otro foco.

Entrevistador: Si, es otro punto de vista también.

Es otro punto de vista que quizás te hace ver otra realidad o no, porque también ese punto de vista va a ser subjetivo. Eso también está estudiado que grupos hay que tener cuidado cuando hay un líder, cuando las personas terminan votando lo que dice el líder porque es el que se supone que más sabe, y no lo que uno piensa. Por eso dicen que cuando hay un grupo vos lo tenes que hacer como un grupo democrático donde todos escuchen. No es que yo hago una reunión para que vos te sientas que estás compartiendo la decisión cuando la decisión en realidad la decisión la tomó solo yo. Eso tampoco es aconsejable.

2. ¿Podrías ejemplificar casos que haz visto de sesgos en tomas de decisiones que te hayan parecido relevantes?

Si, tengo unos cuantos. Un caso de un empresario exitoso que por supuesto no voy a dar nombres que de su pyme hizo un éxito hace 50 años, ahora esta teniendo problemas financieros que terminan siendo problemas económicos, que cuando vos le mostras que cambiaron las reglas del juego por la competencia, por el tema de tecnología, por todo lo que se está viendo que estamos en un cambio de paradigma.

El dice 'yo no voy a cambiar nada', esta fórmula a mi me dio éxito 50 años y lo voy a seguir haciendo, entonces eso es anclaje al pasado, es el efecto comprobación, no quieres escuchar que algo cambio. Hay un libro que habla de todas las historias de fracaso en EE. UU. por analogías del pasado.

Entrevistador: Caso kodak o blockbuster.

Por ejemplo. El pasado, en algún lado de tu mente lo tienes, pero nadie te va a aconsejar que para una decisión futura mires el pasado, porque si miro el pasado y lo paso al futuro estoy haciendo un juicio de valor, de que el futuro se va a dar como el pasado, y no es así. Lo que pasa es que tenes que sentir la necesidad de analizar el futuro y nadie se siente cómodo con eso. Yo lo digo a propósito de este animal monstruoso que es la incertidumbre, como nos gustaría matarlo, como nos hace sentir incómodos porque acá no se trata de adivinar cuando estás pensando en el futuro, se trata de indagar, entonces yo creo también que profesionalmente muchos con el tema de la analogía del pasado, lo veo en las diferentes áreas cuando le quieren presentar algo al gerente general en vez de comprometerse con sus propios estudios, sacan

planillas del pasado, del competidor, de lo que pasó. De esa manera apabullas al que te escucha, y yo le agrego que también no te quieres responsabilizar, porque si yo dijera con mi estudio, con mi capacidad, con mi conocimiento, esto es lo que va a pasar, estas poniendo como tu cabeza en juego, entonces mejor llenarte de planillas del pasado que no sirven para nada.

En la tesis doctoral que hice, si quieren otro ejemplo, estudiar la decisión de la ocupación de las Malvinas. Del modelo de teoría de la decisión fue donde a mi me aparecieron todos estos sesgos y por eso me apasiona de esté tema porque me dejo sin dormir un montón de tiempo. Porque cuando llegue a los documentos secretos originales, que están cerrados al público me encontré con todos estos sesgos de esta gente que tomó esa decisión y yo decía: el modelo que estoy explicando hace 30 años en la facultad no sirve porque soy presa de esos sesgos, la decisión no la hubiese misma, entonces, el efecto de comprobación para ellos "Estados Unidos no nos va dejar ir a la guerra", aunque en realidad Estados Unidos le había dicho que no iba a ayudar a la Argentina, que iba a ayudar a Gran Bretaña, la analogía del pasado, una colonia en África se levantó y Gran Bretaña no respondió, y si bueno la colonia de África no tiene nada que ver con Las Malvinas que están en el Atlántico Sur y nunca nadie hizo esa comparación, entonces, los costos hundidos, la guerra no estaba planificada y en realidad después la emoción de la plaza de mayo, los ciudadanos que salieron todos a festejar, empezaron a llamar a las clases para que fueran a combatir. La planificación original era no dejar el ejército, dejar una guarnición mínima de policías, en lo posible a gendarmes por las dudas Gran Bretaña viniera a hacer la guerra. Explicame porque después empezaron a llamar a las distintas clases para que fueran a Las Malvinas. Cuando yo fui a entrevistar a Guser que fue el que ocupó Las Malvinas me dijo: "Mus buzos a la noche siguiente de la ocupación a Las Malvinas estaban en Mar del Plata, yo cumplí con la planificación original", pero después en realidad no se cumplió". Entonces ahí tenes como la emoción profunda.

*Entrevistador:* Yo creo que hoy en día, lo que más me llama la atención de los sesgos es eso, el sesgo emocional, que es inevitable, creo que es el sesgo que más costaría poder separarlo a la hora de tomar decisiones. Aparte es algo que no puedes controlar.

Si, por cuando los psicólogos dicen la emoción, yo siempre digo a mis alumnos: La emoción no la vas a poder sacar nunca, pero date cuenta que si estas muy obsesionado con algo, tomate un respiro, anda a hacer gimnasia, dormí, camina, parecen cosas triviales pero no son triviales, es como para alejarte de la situación y ver si tu mente te permite ver alguna alternativa que

quizás no habías visto y además para sacarte de encima el impulso emocional y poder deliberar. Cuando vos pudiste deliberar, analizar el problema sino estoy en un impulso.

Entrevistador: Si, además sería el primer paso para tomar la decisión detectar el problema.

Claro, y si estas muy emocionado con el tema es bueno esperar y no tomar una decisión, eso es lo que yo aconsejo.

3. ¿Con todos sus estudios realizados en toma de decisiones y sesgos pudo determinar cuál es la manera más eficiente de evitar que los sesgos afectan de forma negativa en la toma de decisiones?

Yo en la práctica doctoral tuve que incorporar un enfoque integrador y que lo engloba genial porque nadie integró eso, no hay mucho escrito de esto y me hago cargo de lo que digo yo creo que la única forma es pensar que como individuo honesto y pensante puedo hacer algún tipo de ejercicio mental para dominar esos sesgos. Me parece muy ambicioso pensar en eliminarlos. Creo que hay que inculcarles a los decisores que cuando se enfrentan a una decisión lo hagan de forma humilde preguntándose y recordando: somos seres emocionales, me equivoco todo el tiempo, y diciendo esta información que deseche, la deseche porque ¿No me gusta?, ¿Sirve? o porque ¿No es válida? Ir aunando, preguntando, compartiendo, yo creo que de esa manera la mitad de la batalla la tenemos ganada. reflexionando y criticándote todo el tiempo. Ahora si yo en cada decisión digo [...]. Entonces un empresario exitoso o sin ser exitoso te dice; no, lo que yo veo es la verdad. [...]

¿Es lo que le está pasando hoy en día a la mayoría de las pymes? Si el 95% de la economía está en mano de las pymes entonces el administrador debería estar más cerca de las pymes [...] Concluyendo yo creo que hay que hacer una autorreflexión todo el tiempo de lo que vos estas tomando como elementos para decidir y también no puede dejar de decir que ustedes pueden decir que yo me equivoco, y me quiero corregir. Realmente no encuentro otra forma por eso me encantaría que alguien encuentre otra cosa que no sea esta, vos podés pensar que es una locura, pero ¿Qué otra forma tengo?, tirar la toalla y decir soy un hombre emocional y partimos de la base de que los sesgos, y yo con mi poco conocimiento de la psicología y mucho del día a día, pero no desde la teoría, digo que los sesgos o trampas culturales. [...] Yo creo que sí estoy emocionado con algo y alguien me hacer ver que estoy emocionado con eso y estoy abierta y

tengo la mente flexible puedo incorporarlo. Así que la conclusión puede ser no tener una mente cerrada, hay que tener una mente abierta. [...]

4. ¿Considera que los modelos mentales afectan en forma negativa a la hora de tomar decisiones? ¿Cuales son los principales aspectos dentro de los modelos mentales? ¿Cómo ve los sesgos desde su propio modelo mental?

Si, los modelos mentales es todo lo q se tiene en la mente. Pero hoy en día todavía no se sabe que parte de la mente está actuando cuando se está tomando una decisión. [...] Los Neurólogos ya están viendo con resonancias magnéticas que parte de tu mente se prende a la hora de tomar una decisión, cual florece y se supone que esa es la que invierte cuando tomas una decisión. [...]

Los dos sistemas de Kahneman el sistema racional e irracional. Si por eso el dice que el sesgo es un mecanismo inconsciente que detecta el sistema lento pero que no lo modifica, a vos te viene cuando estas con la parte rápida, yo diría con la primera percepción. [...]

5. ¿Qué herramienta cree que es la más importante a la hora de mejorar el proceso decisorio?

Mente abierta y poder cuestionarte todo el tiempo, porque desde lo más trivial hasta los destinos del planeta, yo creo que los conflictos son justamente eso, las diferentes percepciones de los hechos, porque estamos en una ciencia social y tenemos la mala suerte de que no tenemos evidencia, yo no puedo predecir el comportamiento del otro [...]. No puedes predecir lo que vaya a pasar en el mundo, las políticas públicas, lo que haga el gobierno, lo que haga tu competidor y todo eso está influyendo en tu entorno. Hoy que se dice tanto que las organizaciones vienen enfocadas a las necesidades del cliente y como evidencias las necesidades del cliente [...].

Si las decisiones las podés compartir con otros bienvenido sea, además todos los grupos de trabajo de todos los niveles, que puedas tener realmente un grupo que esté conforme con cuestionarte todo lo que vos estas haciendo, porque eso también me parece primordial [...]. Todas las herramientas y modelos que tenes en administración, como el tablero de comando, te ayudan razonando vos y aplicándolo a la organización, pero en realidad los indicadores los elegís vos. [...]. Los indicadores, el análisis FODA, fuerzas de Porter, cambas, [...] lo importante

es el diagnóstico y que tengas la mente abierta en una organización, sobre todo para ver dónde está el poder, dónde está la autoridad, cómo se decide, cual es la cultura de la organización, que pasa con los sectores y nunca busques una receta porque además cada ser humano es un individuo individual, si tienes gente a cargo, piensa que tu función como administrador es sacar el mejor provecho de esa gente y nunca va a haber una receta, y nunca van a haber dos iguales, uno va a requerir una cosa y otro otra que no tiene que ver con el contrato de trabajo, que es poner ese plus de entusiasmo. [...]

Estoy convencida de que si haces algo con pasión difícilmente te salga mal.

## **7.2 Anexo 2: Entrevista a la investigadora, Marina Santucci.**

1. ¿Cómo cree usted que los sesgos interfieren en el proceso de toma de decisiones?

Los sesgos, una de las primeras preocupaciones que tenemos los que estudiamos esto, es que nos damos cuenta de que los sesgos hacen que los resultados de las decisiones dependan demasiado de la persona que toma la decisión y en forma impredecible. El problema es que muchas veces el impacto de decisiones que fueron sesgadas, incluso pueden llegar a tratar cuestiones de justicia, de salud de seguridad y por eso es que esto empezó a hacerse tan famoso antes de que llegue al tema a la toma de decisiones dentro de las organizaciones, o sea, las primeras aproximaciones con los temas de sesgos tenían que ver con toma de decisiones, tales como, tu jubilación, que va a pasar con determinadas decisiones del sistema judicial, eso fue lo primero que se estudió durante un montón de tiempo cuestiones, como determinados sesgos de grupos afectan los juicios, y bueno entonces se empezaron a dar cuenta que esto tenía un impacto muy grande entonces dijeron, bueno, esto hay que estudiarlo.

2. ¿Podrías ejemplificar casos que haz visto de sesgos en tomas de decisiones que te hayan parecido relevantes?

Era un poco lo que te decía antes, los principales profesores que han estudiado esto, cuando esto sale del ámbito de lo que es la psicología, se empezaron a preocupar por que era lo que pasaba justamente en las decisiones de los jueces como se prototipiaba de alguna forma en base a la raza, antecedentes o su apariencia física del acusado, eso por un lado, después, hoy en día para llevarlo a lo que es el mundo de las organizaciones la gran preocupación es cómo los sesgos afectan los procesos de reclutamiento, sobre todo hoy en día que se está siguiendo esta tendencia de diversidad entre los equipos de trabajo, todavía sigue siendo una preocupación

porque existen sesgos grupales, sesgos de diferencia se llaman, que en las empresas suelen contratar a gente que se parece a la gente que ya trabaja en las empresas.

3. ¿Con todos sus estudios realizados en toma de decisiones y sesgos pudo determinar cuál es la q más eficiente de evitar que los sesgos afectan de forma negativa en la toma de decisiones?

Normalmente se habla de justamente de tener protocolos para la toma de decisiones, eso fue lo que primero se habló que era como una forma de desesgar las decisiones, entonces cuando vos estableces en una organización pasos para tomar decisiones y estos pasos implican la evaluación de decisiones de distintas alternativas etc., uno podría estar haciendo algo mejor. No se si vas a disminuir a cero el riesgo de que existan sesgos porque el ser humano se adapta a todo y si se siente muy cómodo con ese sesgo no le importa cuántos pasos le pongo en el proceso de decisiones porque va a seguir existiendo, entonces yo creo que lo que hay que trabajar es procedimiento si, lo que son procedimientos de toma de decisiones, si en comunicación y en capacitación pero también hay herramientas nuevas muy interesantes que son por ejemplo; gamificación, que lo saca un poco del contexto del mundo de los negocios, de su actividad del día a día al individuo y lo hace ver un proceso de juego como cae el sesgo, entonces eso es como que hace un click, siempre que queremos que alguien cambie su comportamiento lo que yo siempre les digo, tienes que demostrarle que el potencial resultado de ese cambio va a ser mejor que lo que ya está haciendo yo en día entonces hay que tratar de hacerle ver que despegando o por lo pronto desafectado o cuestionando, es decir, concientizando la situación de riesgos eso lo va llevar a un lugar mejor. El tema con las emociones es que las emociones no se controlan pero si se conocen, entonces por eso yo creo que hay un montón de herramientas hoy en día de lo que son protocolos de toma de decisiones, gamificación, proceso de capacitación, coaching pero desde lo bueno, todas esas cosas siempre vienen bien para ir dándole forma al comportamiento.

Gamificación; salir un poco de lo que hace la empresa día a día, está bueno porque te ayuda a estudiar determinadas situaciones de toma de decisiones y te muestra como vos estas sesgado.

*Entrevistador:* ¿Eso hoy en día las empresas lo están implementando?

En argentina poco, yo de hecho tengo una colega que está queriendo hacer una consultora sobre eso y esta muy incipiente la cosa, pero si, además sobre todo porque vimos una coyuntura que se atiende lo urgente y se pospone lo importante, pero siempre al empresario si vos lo ves

desde el punto de vista de negocio tienes que decirle para que le sirva desesgarme, entonces uno tiene que mostrar cuál sería la potencial rentabilidad de un proyecto de consultoría que tenga que ver con desesgar la toma de decisiones dentro de la organización y eso es muy difícil fácil. Tiene que estar muy abierto para lo que son los procesos de innovación, por ejemplo el otro día estaba escuchando una entrevista de una empresa que es totalmente online que vende ropa que lo que hace es, el tipo está demasiado obsesionado con lo que es sesgos y modelos mentales entonces hacen un profiling de cada uno de los empleados todo el tiempo y arman equipos en base a sus modelos mentales justamente usando el modelo de Yung es el que hace los modelos mentales y tiene distintas dimensiones. El tiene un modelo que establece que los modelos cognitivos están establecidos por determinadas dimensiones entonces tomó este modelo y lo prototipo a cada uno de sus equipos de trabajo de lo que es lo más estratégico para ver quien trabajaba con quien mejor, es algo parecido a lo que hacen los procesos de recursos humanos profiling.

Después hay otras herramientas, análisis premonter es re bueno, es cuando antes de implementar un proyecto le haces imaginar que el proyecto fue malo, que el resultado fue malo entonces hacer un proceso de brenchtorning para ver qué les parece a ustedes qué falló, entonces vas del pasado al futuro, además cuando acudís a eso empieza el proceso de quien fallo, siempre generar conflicto cuando quieres ver un cambio esta bueno, hay que ver cómo sacarlo de la rutina, además muchas veces de los conflictos surge un cambio interesante que es el patrón de comportamiento.

4. ¿Usted cree que los gerentes de las organizaciones deben tomar conciencia y reflexionar sobre la existencia de los sesgos? ¿Cual considera que sería un método para tomar conciencia de estos?

Si, por el tema que te comentaba antes que hay sesgos que están muy claros, y ya hay líneas de investigación están explicando esto, desde los que son procesos de reclutamiento son el primer enfoque pero también se está empezando a estudiar lo que son los sesgos grupales en los procesos de toma de decisiones justamente grupales, se hacen en reuniones por eso de que los niveles jerárquicos afectan mucho, los sistemas de poder afectan mucho las decisiones, entonces estudiar un poco esto esta bueno [...]. Originalmente los sesgos cognitivos según Kahneman y Edberti, son los primeros que desarrollaron esto, son inconscientes pero después de esto se siguió estudiando, siguió evolucionando en esa línea y se empezaron a dar cuenta que hay muchos sesgos que son conscientes, que sobre todo son los sesgos sociales,

entonces, concientizar los inconscientes y hacer más presentes y más explícitos los conscientes me parece que eso es importante, porque es un tema en la organización y que se incorpore en la cultura para poder desesgar como dicen los estudiosos la toma de decisiones, sobre todo la toma de decisiones grupales.

5. ¿Considera que los modelos mentales afectan en forma negativa a la hora de tomar decisiones? ¿Cuales son los principales aspectos dentro de los modelos mentales? ¿Cómo ve los sesgos desde su propio modelo mental?

Lo que son modelos mentales viene de otra corriente de investigación que está mucho más metida en lo que es el campo de la psicología y es fue como una primera aproximación. Lo que sí es importante dentro del ámbito de la toma de decisiones es que entendamos nunca podemos juzgar si una decisión es buena o es mala, ósea que no podemos decir en realidad si afecta positiva o negativamente, ósea, la decisión nunca puede ser juzgada. Entonces nosotros decimos por ejemplo queremos desesgar una decisión para poder tomar mejores decisiones en realidad lo correcto sería decir: tomar decisiones sencillamente menos sesgadas porque nunca, está bueno juzgar, eso te lo abra dicho Patricia; no hay decisiones buenas o malas. Ahora que impactan positiva o negativamente, hay otra corriente que dice que sí; porque hay otro tema que es la racionalidad y las emociones. Hay una corriente que también dice que uno no puede desconocer los factores emocionales en la toma de decisiones porque son muy ricos en lo que es intuición, en las intuiciones también son necesarias cuando uno toma decisiones de negocios, entonces, los modelos mentales son el resultado de evolución que tuvo el individuo a lo largo de toda su vida y si está en una organización determinada, en un equipo de trabajo es por algo, uno normalmente si se rodea de un equipo de trabajo es por algo. El problema es que por ahí puede coartar los procesos de innovación, si eso puede ser, o puede ser que siga dentro de lo que es un desvío estratégico, un problema a estudiar, como que va a seguir restringido. Entonces yo creo que el problema que se puede llegar a presentar en una decisión demasiado sesgada es que se restringe las alternativas que puede tomar la persona en el proceso decisorio.

6. ¿En qué parte del proceso de toma de decisiones usted cree que se cometen sesgos en mayor medida?

Antes de evaluar las distintas alternativas en donde se ven afectados por sesgos. Si vos tenes un sesgo o un modelo mental afectando a un individuo en la toma de decisiones lo que va a

pasar es que eso va a restringir el número de alternativa que va a evaluar el individuo para llevar a cabo la decisión. Es como decir; yo considero que todo el mundo siempre cuando iba a las clases de valet, la profesora me decía que era demasiado alta, entonces el día que evalúe qué profesión voy a tomar no voy a evaluar valet porque todo el mundo siempre me dijo que yo era muy alta, pero yo ya esto achicando las alternativas sesgadas por un modelo mental o sesgados por x motivo.

7. ¿Las emociones son un factor clave a la hora de cometer sesgos?

Yo creo que sí, pero sin embargo son dos cosas distintas porque muchas veces en la literatura se confunden. Yo creo que las emociones influyen en que uno acepte o no un sesgo porque muchas veces nosotros seguimos tomando decisiones sesgadas porque nos sentimos más cómodos con eso, porque no queremos reconocer que tomamos una decisión incorrecta en el pasado tal vez entonces ese, no querer reconocer porque sentimos miedo eso es una emoción. El sesgo es el marco estrecho que seguimos haciendo lo mismo que hacíamos antes, entonces, yo creo que son dos elementos distintos. Como que eventualmente el sesgo va a ser un resultado de una emoción que no fue procesada o trabajada.

### **7.3 Anexo 3: Entrevista al experto en Toma de Decisiones, Ernesto Weissmann.**

E.W: Para quienes no me conocen, mi nombre es Ernesto, yo trabajo, estudio, enseño y dedico mi vida a la toma de decisiones, hace mas de 20 años que me apasioné por esta disciplina y empecé a estudiarla y hoy sigo estudiando, pero además trabajo y dedico mi vida a ayudar a otros a tomar decisiones. Precisamente empresas, pero también a individuos y un poco el objetivo de hoy es despertar la idea de la decisión como móvil para la acción, la decisión transformadora, la decisión que permite que uno cambie de donde esta hacia otro lado. Yo creo realmente en el poder transformador de las decisiones, creo que uno es la suma de las decisiones que tomo en el pasado y que vamos a ser la suma de las decisiones que tomemos en el futuro. Creo que, sin decisión, no hay acción, entonces este proceso reflexivo por el cual muchos estamos pasando hoy, evaluando y pensando que, como y a donde ir, ojalá sea el primer paso de un cambio. Creo también que las primeras decisiones que tomamos las tenemos que tomar cuidadosamente, que tenemos que tomarlas siguiendo algunos pasos y algunos procesos reflexivos y racionales, y no solamente con el estomago, con la intuición que seguro nos da algunas pistas y ayudas, pero para las decisiones mas cuidadas y transformadoras, las mas

importantes, es mejor que las pensemos y tengamos un poquito de proceso por detrás. Hay muchas metodologías y herramientas que nos ayudan a mejorar esa toma de decisiones, pero no solo tenemos que pensar y tomar la decisión por este proceso, sino que debemos evaluarlas. En general, y en mi experiencia, solemos evaluar las decisiones por el resultado obtenido, y yo les pregunto a ustedes ¿Cómo hacemos para saber si una decisión fue buena o mala? Y lo más probable es que ustedes me digan: bueno, si el resultado fue bueno, la decisión fue mala, y si el resultado fue malo, tome una mala decisión. Yo quiero plantearles que esto no es así, quizás el desafío más importante para plantearles hoy es que no podemos evaluar una decisión por el resultado obtenido, y para graficar este punto, en un esfuerzo de producción tremendo, traje un bolillero, invisible. Lo tengo acá, ¿Todos lo ven?

Audiencia: Si

E.W: ¡Gracias, que voluntad! Me decían que no y todo el ejemplo no funcionaba. En este bolillero hay 100 pelotitas, 99 son blancas y hay solo una que es negra. Yo los voy a invitar a jugar un juego, voy a girar el bolillero y voy a sacar una pelotita. Si la pelotita que sale es blanca, todos los que hayamos jugado, ganamos. Y si es negra, perdemos. El juego cuesta \$100, cien pesos invisibles, todos los tienen. Hay un 99% de chances que salga blanca, y todo aquel que haya jugado gana \$1000, y si la pelotita que sale es negra, pierden los \$100 que pusieron. ¿Fácil no? Mucho más fácil que todas las decisiones que toman en el día a día, hay 99% chances de ganar contra 1% de perder. Y si gano, gano 10 veces lo que jugué. Ojalá los negocios son así, no son así, esto es muy fácil, yo voy a jugar seguro, levanten la mano quienes juegan por favor.

*(Audiencia levanta la mano)*

E.W: Perfecto, todos, por supuesto, todos jugamos, es fácil. Entonces ahora vamos a girar el bolillero, ustedes díganme basta.

Audiencia: Basta

E.W: Gracias, salió negra. Mala suerte, podía pasar, podía pasar. Había un 1% de probabilidades. Es decir, todos perdimos. La pregunta es ¿la decisión fue buena o mala?

Audiencia: Buena

E.W: ¿No decíamos hace un ratito que si tenia un mal resultado era mala la decisión? Les quiero mostrar con este sencillo ejercicio, que uno puede tener muy buenas decisiones con muy malos resultados, y al revés. Acá el proceso de decisión fue correcto, yo volvería a jugar, hay 99% chances de jugar y gano 10 veces lo que puse, el resultado esperado es muy alto, cercano a 100, cercano a 1000. Sin embargo, fue malo, y esto puede pasar. Para poder mejorar las decisiones que tomamos, y acá cambia la frase, tenemos que poder mejorar el proceso decisorio, es decir que, si tomamos en promedio mejores decisiones, vamos a llegar a mejores resultados, esto es lo que quiero decir, entonces vale la pena pensar en el proceso decisorio. No vamos a hablar de procesos o metodología, pero si quiero repasar 4 elementos y hacer un pequeño ejercicio para ver si cada uno puede conectarse con su decisión, alguna que quiera elegir y conversarlo un ratito. ¿Les parece? Todas las decisiones tienen objetivos, que es el móvil para la acción, lo que me impulsa a decidir, y dijimos que estos objetivos/propósitos, el para que de la decisión, puede ser algo cuantitativo, uno puede querer aumentar mercado, facturar x cantidad de ganancias, o puede tener que ver con algún propósito mas trascendental, con algo que le quiero dejar a mis hijos, una aspiración. Cuando yo decidí exportar servicios, cuando nosotros, nuestra consultora decidimos empezar a abrir oficinas afuera de Argentina, el propósito no era puramente negocios, nosotros teníamos en mente otras cosas, queríamos un estilo de vida que nos permitiera viajar, conocer, impactar en otras culturas de otra manera, había una parte de negocios y una parte que no. En segundo lugar, se encuentran las alternativas, estas son los cursos de acción que nos llevan al objetivo, son los caminos controlables que uno puede elegir que me conducen al objetivo. Entonces la segunda parte de la decisión es la mas conocida, o la que todos consideramos habitualmente: ¿Qué caminos tengo posibles/viables/disponibles que me puedan ayudar a llegar al objetivo/propósito que percibo? Cuanto mas creativo sea en esta parte, para generar muchas alternativas, mas rico será el análisis, la clave esta en pensar distinto y evaluar muchas alternativas. El tercero son las restricciones, entender bien en que punto nos movemos, cuales son los limites de la decisión, cual es el marco dentro del cual decido, que cosas se pueden y que cosas no se pueden. Acá hay cosas externas, que puede tener que ver con aranceles, tasas, capacidad productiva, recursos, con un determinado tipo de organización que tenga que en el corto plazo no lo pueda cambiar, y tiene también que ver con restricciones mas internas, que tienen que ver con mi propia restricción para ver. Necesito considerar las dos en el proceso de decisión y tratar de correr las internas para tener una mirada mas amplia y de conocer muy bien las externas, las que no puedo cambiar, son las variables que no controlo. Y por ultimo, esta la incertidumbre,

es la que va a hacer que los resultados de mis alternativas puedan de una manera u otra alcanzarse, es esta variable no controlable que impacta sobre los resultados que estoy evaluando y como ya sabemos es crítica, porque uno podría vender mucho, vender poco, vender nada, puede ser que te vaya bien, mal, que a los clientes les guste, no les guste, que me vaya mejor en un mercado que en otro, etcera, son las cosas que no controlo y es muy importante distinguir de las que sí controlo. Este análisis es de cuatro etapas, cuatro elementos que me ayudan a distinguir y desempantanar las decisiones, que, si ustedes se fijan, las decisiones relevantes suelen empantanarse unas con otras, se pegotean entre sí, es difícil separar las decisiones pero vale la pena hacer el esfuerzo. Entonces la invitación que tengo para hacerles, si les parece bien, es que cada uno elija una decisión dentro de las que está evaluando, sugiero que no sea la intención sino que sea una decisión, y que dentro de las hojitas que les acabo de entregar se animen en 3 minutos, un ejercicio rápido, a pensar cuál es la decisión y redactarla como una decisión, es decir, como una pregunta, un interrogante, y las respuestas a ese interrogante deben parecerse a las alternativas. Una decisión se distingue de una acción porque en una decisión uno puede hacer cosas distintas, tiene que elegir por donde va. Entonces después de fijarse que objetivo persigue, el objetivo va a ser la vara con la que voy a medir las alternativas después, si yo digo quiero ganar dinero, las alternativas las voy a comparar en dinero. En cada decisión veo que incertidumbres tengo, les voy a dar 3 minutos para que piensen y después lo compartan con la persona que tienen al lado. ¿está bien?

Audiencia: Si

*-Comienzo de la actividad-*

E.W: ¿Ayudo a pensar en elementos separados?

Audiencia: Si

E.W: Voy a repasar las 2 cosas que suelen pasar al hacer esto, para que les sirva. Primero, las alternativas y los objetivos se confunden, es como una cadena de medios a fines, el objetivo es aquello que quiero lograr y las alternativas el como lo quiero lograr, ¿sí? Segundo, en la decisión de exportar en particular hay muchas decisiones en una, entonces no sería raro que se nos mezclen las decisiones, este ejercicio está pensado para hacer una decisión, y entonces tengo objetivos con alternativas restricciones e incertidumbres correspondientes a una sola

decisión. La combinación de decisiones es lo que se llama estrategia, entonces voy a combinar alternativas diferentes, esto consolida una estrategia, y por su puesto el timing que es otra. Vale la pena evaluarlas todas juntas para que me permita planificar, independientemente de que vaya a ejecutar de a poquito. Una ultima reflexión: la decisión es transformadora en tanto y en cuanto se ejecuta, en tanto y en cuanto la llevo a la practica, sino es un mero ejercicio intelectual. Decirlo siempre es mas fácil que hacerlo, les deseo mucha suerte en sus decisiones y en lo que vayan a hacerlo. ¡Gracias!

*(Audiencia aplaude)*

---

*Entrevistador:* Hola Ernesto, ¿todo bien? Mi nombre es Candela, yo soy estudiante de Administración de Empresas y estoy haciendo el Trabajo de Investigación Final, ¿te podría hacer unas preguntas? Estoy grabando.

E.W: ¡Si!

*Entrevistador:* Me podrías decir según tu manera de pensar, tus conocimientos, ¿como afectan los Sesgos en la Toma de Decisiones Empresariales y si existe alguna manera de mitigar estos?

E.W: Claro, te lo podría decir, pero necesito casi 6 meses. Lo que te diría es que sesgos hay infinitos, afectan de manera directa en la manera de tomar las decisiones, cuando uno toma una decisión básicamente pondera dos factores: los resultados asociados a las alternativas que esta evaluando, por las probabilidades de que los distintos eventos inciertos ocurran, eso es lo que en la jerga se lo conoce como resultado esperado y es lo que uno compara de cada una de las alternativas a la hora de hacer los análisis. Los sesgos impactan en ambas, como una decisión se toma a futuro, tenemos que estimar ese resultado asociado y tenemos que estimar esa probabilidad asociada. Las dos estimaciones que hacemos son impactadas por los sesgos, entonces es radical el impacto, muy fuerte y muy importante cuidarlos. Y si existen algunas maneras para poder cuidarse y evitar sesgos, ser mas consiente a la hora de tomar las decisiones, en general todas las herramientas que uno puede tener están ligadas con ser mas objetivos y cuidar las emociones y los prejuicios, la historia y ser mas fact-based.

*Entrevistador:* ¡Perfecto! Y con respecto a lo que es inteligencia artificial, ¿Crees que es una buena manera de mitigarlos, de aplicar y demás?

E.W: La inteligencia artificial o cualquier tipo de inteligencia de decisión: analytics, deep learning, machine learning o cualquiera de las tecnologías actuales, lo que hace es darte información y esa información es sumamente útil, pero es solamente una parte dentro del proceso de la decisión, si la decisión estuvo mal marcada, si los objetivos no son los correctos, si las alternativas que estas planteando, si el resto de las partes están mal o están muy sesgadas, a esa información le vas a dar mal uso. Por supuesto que tener información de calidad es sumamente útil, pero eso no es la salvación de los sesgos.

Entrevistador: ¡Perfecto! ¡Muchísimas gracias por tus palabras!

#### **7.4 Anexo 4: Entrevista al consultor y experto en Dirección de Proyectos, Marcelo Pintos.**

Entrevistador: Estamos haciendo una tesis sobre los sesgos en la toma de decisiones empresariales y estamos tratando de analizar lo que serían los sesgos en sí y cómo afectan y cómo se pueden prevenir. La idea de entrevistarlo a usted como consultor externo, yo tuve la suerte el año pasado en la clase de consultoría tenerlo como orador; por eso se me ocurrió contactarte para saber más o menos desde tu experiencia como consultor como veían cómo afectaba y como lo solucionaban y como lo planteaban más que nada para buscarle soluciones al problema.

Bueno más que nada yo creo que es importante abordar el tema de los sesgos desde 2 puntos de vista, el primero te diría que es casi humanístico; es un problema que nos afecta a todos como seres humanos, ¿si? A mi me gusta llamarlos atajos. Es un mecanismo que tenemos los seres humanos que hemos ido desarrollando a lo largo de años sobre la tierra el cual nos permite abordar algunos problemas que tengamos ya sea en la naturaleza, en nuestra vida cotidiana y demás. Y el segundo aspecto tiene que ver con una parte de nuestra vida que es la parte de negocios, la parte empresarial y demás. Obviamente los sesgos se presentan en todos los aspectos de la vida, obviamente también en la empresarial y en mi caso como consultor, nosotros desarrollamos diversas tareas de asistencia, de asesoramiento y nunca vienen los clientes a preguntarnos cómo supero ciertos sesgos o cómo mejoró en la toma de decisiones; es muy difícil que aparezca eso. Pero detrás de cada problemática de una empresa surge la cuestión de la toma de decisiones. Nosotros teníamos antes, ahora estamos trabajando mucho con eso, tenemos una línea de negocios orientada a pymes que se llamaba Prisma donde la

cuestión de la problemática de la empresa familiar era un tema recurrente en la toma de decisiones. Bueno, pero no solamente en estas empresas sino también en las grandes empresas la toma de decisiones es un factor fundamental para la superación de los negocios. Por eso yo creo que el sesgo, el atajo mental que tenemos, que vivimos en cada actividad de nuestra vida es fundamental.

*Entrevistador:* Perfecto, eso responde a la primera pregunta que teníamos para hacer que es cómo cree usted que los sesgos interfieren en el proceso. En segundo lugar, queríamos saber si nos podía dar un ejemplo en donde usted haya presenciado de los sesgos, así como menciona el tema de las pymes y demás si alguna vez notaron algún sesgo en particular y lo trabajaron para superarlo.

Tendría que pensar bien algunos ejemplos específicos, pero por ahí yendo más a lo general la toma de decisiones siempre la abordamos desde el punto de vista gerencial prácticamente y eso en sí mismo ya es un sesgo porque la toma de decisiones está en el día a día de las decisiones de cada participante de los equipos de trabajo. Entonces en una empresa tenemos que enfrentar la cuestión de los atajos, los ejercicios mentales tanto a nivel del equipo como también a nivel de interrelaciones con nuestros clientes, con nuestros proveedores, con nuestros compañeros de trabajo. Entonces, como te decía antes, cuando tenemos un caso que una empresa dice mira tenemos una cuestión de ineficiencia operativa, queremos trabajar, queremos ver cómo mejoramos los procesos para poder rendir mejor, que entendemos que tenemos los recursos, los factores, pero no estamos rindiendo como esperamos. Detrás de eso quizá haya cuestiones referidas a sesgos y no siempre los sesgos son malos eso es algo que yo siempre tiendo a clarificar porque incluso eso también es un sesgo en sí mismo; pensar que los prejuicios es algo malo, no es algo malo de por sí. El tema es cómo se representa en la vida, en las actividades y qué hacemos con ello. Eso es lo principal. Entonces, yendo al punto más específico de su pregunta que quizá tenga que ver con cómo se desarrolla la toma de decisiones y los sesgos en un proceso gerencial. Creo que los gerentes y los administradores de negocios son personas que están muy expuestas a demostrar cuáles son sus sesgos en sus actividades quizá sin saberlo, quizá sin medir los resultados que ellos tengan. Pero el gerente siempre toma decisiones y siempre están atados a sus sesgos y sus prejuicios. Quizá haya que recurrir a temas muy específicos para poder buscar ejemplos, pero un gerente cuando define cuál va a ser su equipo de trabajo por ejemplo; ahí vemos un claro funcionamiento de cómo sus sesgos pueden actuar.

Hay trabajos interesantes y bibliografía sobre distintas tipologías de sesgos y son millones realmente las variantes que podemos encontrar. Pero generalmente tendemos a pensar que una persona con más experiencia, porque tiene más experiencia y años es más valiosa y a veces todo lo contrario. Depende de la escala de valores de una persona. Una persona joven recién salida de la facultad tiene todos los conocimientos y puede empujar digamos el carro del proyecto, a veces porque tiene buenas notas. No sé, son distintos sesgos que una persona debe considerar en su rol de gerente cuando forma su equipo de trabajo. Y eso influye obviamente en los resultados después. Eso en cuanto al equipo de trabajo en sí, pero después cuando tienen relaciones con los clientes también aparecen los sesgos. Uno como consultor a veces tiene sesgo de pensar que uno sabe más que el cliente cuando uno va a abordar un proyecto. Por algo soy consulto y me venís a contactar y yo te vengo a ofrecer una solución y en realidad no hay nadie más que sepa mejor del problema que el propio cliente. Entonces, cómo tenemos que abordar eso, bueno una cuestión fundamental para mí es escuchar. La escucha activa, cuando viene un cliente yo tengo que escucharlo, tengo que tratar de sacarle con saca corcho como digo yo, del fondo de su discurso cuáles son los problemas que realmente tiene porque él es el que conoce qué es lo que puede dar, que es lo que dio, que es lo que le fue mal. No nosotros, no vamos a inventar que porque tenemos las mejores notas en nuestras carreras que le vamos a dar una solución. Entonces, este sesgo es muy importante para mí como consultor. Y se lo trato de bajar siempre a nuestro equipo. Que nosotros estemos en el rol de asesores no significa que sepamos todo. Simplemente tenemos que funcionar como anclaje de los problemas que tenga la empresa.

*Entrevistador:* Nosotros relacionamos los sesgos con lo que es los modelos mentales. Y en cuanto a eso nos preguntamos si usted cree que estos afectan en forma negativa a la hora de tomar decisiones. Y cuáles son los principales aspectos dentro de los modelos mentales y cómo ve los sesgos desde su propio modelo mental.

Ahí la cuestión que yo veo importante de destacar cuando uno administra proyectos o gerencias el peligro de poder proyectar sus propios modelos mentales a su trabajo, a la gente con la que trabaja y después incluso a los proyectos que gestiona con otros clientes y demás. Es un poco lo que hablábamos antes, uno tiene modelos mentales, eso no lo podemos negar, los puede trabajar, los puede modificar, los puede tratar de ampliar, mitigar si se quiere pero lo va a tener siempre. El tema es que uno debe tratar de identificarlo y tratar de pensar que esos

modelos no intervengan o no perjudiquen digamos la relación en su equipo de trabajo y con los clientes. Me parece que eso es lo principal. Negarnos a que tenemos cada uno modelos mentales y cada uno son distintos es irreal.

*Entrevistador:* ¿Podría desde tu experiencia y conocimiento determinar cuál es la manera más eficiente de evitar los sesgos y que estos afecten de manera negativa a la toma de decisiones?

Mira hay varias cuestiones, incluso bibliografía mucho más experta que habla sobre eso, pero yo creo que 2 o 3 temas que podemos rescatar. Yo no diría evitar los sesgos, pero sí mitigar la aplicación de los sesgos o la injerencia de los sesgos que uno ya trae por naturaleza. Tratar de reconocer en principio que tenemos sesgos, y en segundo lugar ser amplios. Cuando en el proceso de toma de decisiones uno evalúa alternativas tiene que reconocer que esas alternativas van a estar teñidas por sus propios sesgos. Entonces, ampliar lo máximo posible la cantidad de alternativas que se pueden generar durante el proceso. Eso significa abrir los oídos, generar participación, instancias de colaboración de otras personas de equipo, de incluso el cliente, de no creer que las alternativas que uno le lleve a la mente son las únicas. Y por otro lado, cuando uno evalúa las soluciones también reconocer que esas soluciones pueden estar equivocadas pero que ese es uno de los motores principales que tienen los sesgos cuando uno dice yo me baso en mi experiencia, en mis conocimientos, identifico que estas son las alternativas y alguna de estas va a estar buena, va a servir y el resto no. Incluso todas pueden ser erróneas. Entonces estar preparado para eso. Creo que, la humildad si se quiere, en el proceso de toma de decisiones colabora mucho en poder mitigar los riesgos de los sesgos.

*Entrevistador:* Recién mencionaste algo sobre el trabajo en equipo. ¿Vos crees que genera menos sesgos que haya más gente involucrada en la toma de decisión?

Repito los sesgos no se pueden, desde mi punto de vista, eliminar. Lo que yo creo que, el resultado o las consecuencias de operar bajo entornos con mucho sesgo se puede mitigar cuando hay más apertura. Es decir, si yo trabajo con más gente de mi equipo o le doy más participación a la gente de mi equipo, puedo estar proponiendo que cada uno elabore más alternativas de las que yo puedo sugerir. Eso de que 4 personas es más que 2. El trabajo en equipo de por sí es un generador de buenos resultados y de mitigación de los sesgos. Siempre y cuando el líder del proyecto sepa cómo hacer participar a la gente y cómo lograr que cada

uno de ellos miembros del equipo pueda a su vez trabajar su propio sesgo. Es como una cuestión potencial si se quiere. Y no solamente con la gente del equipo sino también con el resto de los clientes también. Los sesgos de los que manejan proyectos son muchos, tienen una incidencia en nuestro trabajo muy importante. El cliente ya viene con sus sesgos, los equipos de trabajo vienen con sus sesgos propios. Entonces la gestión de cómo trabajar con los sesgos también es parte de una buena gestión de proyectos de un gerente de una empresa.

*Entrevistador:* ¿Considera usted que los gerentes deben tomar conciencia y reflexionar sobre esto?

Sí, todos deberíamos reflexionar. Es un muy buen punto el que ustedes abordaron. Muy pocas veces se habla de cómo gerenciar bajo entornos de riesgos, entornos de incertidumbre. Y creo que el gerente tiene que estar preparado para trabajar eso. No para eliminarlos, pero sí saber que trabajamos todo el tiempo con prejuicios, con anclajes, con problemáticas relacionadas con atajos mentales y que eso repercute mucho en nuestro trabajo en cómo nos relacionamos con el equipo de trabajo, cómo nos relacionamos con los clientes. Es fundamental que el gerente reconozca eso, que sepa identificar que la problemática existe porque en realidad tiende a desarrollar mejor su trabajo, no pasa por una cuestión de ética ni de moral ni mucho menos. Desde el punto de vista de los negocios significa generar mejores resultados. Yo cuando me pongo al frente de un proyecto quiero en primer lugar poder identificar todas las alternativas que tengo, yo sólo no voy a poder. Se trabaja con un equipo que tenga participación, que colabore, que ponga su grano de arena en esta discusión; seguramente va a ser mucho más enriquecedor. Pero no solamente escuchar que haya alternativas sino también pretender que esas alternativas sean escuchadas y sean puestas en esa batería de posibilidades. Y después en los procesos. Toda toma de decisiones tiene que ver con desarrollar bien la gestión de los sesgos, no solamente decir bueno bien ahora escucho, díganme y después no hago nada. Eso se ve muchas veces en temas sociales, políticos. Una cosa es decir bueno quiero que participemos, desarrollar sus propuestas y otra después es evaluar todas con objetividad las propuestas.

El tema de los sesgos me gusta mucho vincularlos con temas de la ciencia, hoy hay mucho desarrollo. Creo que hay mucho de eso que tenemos que empezar a conocerlo. Los propios prejuicios que todos los días los vuelcan en su actividad, con sus familias, con sus vecinos, con sus amigos y por qué no con el negocio, el trabajo no es algo apartado de la vida. Entonces

siempre que tengamos relaciones con gente el tema de los sesgos va a influir y los que van a tomar posiciones gerenciales sobre todo reconocer que eso va a formar parte de su trabajo.

*Entrevistador:* Con respecto a eso ¿Usted conoce algún método o aplica en su labor diaria algún método para concientizar a los gerentes sobre estos prejuicios, preconceptos que traen al trabajo?

No existe un programa formal donde yo pueda decir mira capacitamos sobre consideración de sesgos y a atención a cuestiones de modelos mentales, pero creo que es un trabajo diario, por lo menos con mi equipo de trabajo tengo. Por lo menos, a lo que a mi respecta y en mi área es algo que se aprende con la práctica. Yo creo que puedo hoy decir que la gente que trabajó conmigo y que ha llegado a situaciones de diligencia dentro de esta empresa o en otra siempre me reconocen eso la cuestión de que poder aplicar métodos quizá no formales y no científicos pero sí que tengan que ver con 2 o 3 factores que inciden en cómo manejar el tema de la toma de decisiones, fundamentalmente la cuestión de los sesgos; por ejemplo la escucha activa, la participación, el tema de no cerrarse a esquemas. Nuestro cerebro trabaja así, por eso digo que es algo que no podemos evitarlo, no lo vamos a cambiar porque sería cambiar nuestra forma de vivir como seres humanos. El cerebro está preparado durante miles de años para poder identificar modelos rápidamente, para poder armar escenarios donde no los hay por una cuestión de supervivencia. Entonces cómo necesitamos enfrentarnos día a día para poder, no superarlos, pero sí enfrentarlos e incluso aprovecharlos en beneficio de nuestro trabajo. Creo que eso es lo más importante, reconocerlos, estar abiertos a cualquier factor que nos ayude a superarlos o a mitigarlos digamos. La escucha activa, la cuestión de poder estar abiertos mentalmente a distintas posibilidades que no se nos ocurrieron a nosotros, que lo que nosotros no conocemos no necesariamente esté mal. Cuestiones de esas creo que tiene que ver con cómo uno va desarrollando su actividad diaria. Y esa es la manera que yo trabajo con mi equipo y creo que es la manera que ellos pueden ir absorbiendo esa práctica. No es una cuestión científica o pedagógica definida pero los proyectos mismos. Cada vez que trabajamos con proyectos saben cómo trabajamos siguiendo quizá patrones clásicos de la toma de decisiones, identificar los problemas, evaluar alternativas, evaluar criterios, ponderarlos. Todo eso se ve en la gestión diligenciar necesariamente el gerente es un tomador de decisiones fundamentalmente, es su función. Le guste o no le guste, esté formado bien o no, es su función. Todos tomamos decisiones, todo el tiempo. Parpadeamos, o si elegimos un café o no, pero a

nivel de negocios, pero a nivel de empresas el gerente es un tomador de decisiones. La gestión diaria es la que impacta después en los resultados. El gerente si o si tiene que estar preparado.

Entrevistador: ¿En qué parte del proceso de toma de decisiones usted cree que se cometen sesgos en mayor medida?

Todo el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones del ser humano están teñidas por sesgos. Todo el tiempo. Como te decía, si decido levantarme con el pie izquierdo o con el pie derecho. Algunas son inconscientes otras serán más o menos conscientes. Otras serán totalmente racionales, pero creo que en todo quehacer diario hay toma de decisiones y en el proceso de toma de decisiones necesariamente está teñida por sesgos, para mi forma de ver. Hay mucha bibliografía que habla sobre eso y distinta, pero en el momento en que yo identifico una problemática estoy teñido por sesgos. En el momento en que yo evalúo los criterios también tengo sesgos, en el momento en que yo evalúo las alternativas también tengo sesgos, en el momento en que yo pongo a operar mis cálculos mentales para ver la alternativa también tengo sesgos. Entonces, para mí todo el proceso está teñido. No se si hay una etapa en particular que esté más impactada por los sesgos si te dijese que las más importantes serían las primeras es decir identificar los problemas y las alternativas porque me va barriendo me va eliminando. Yo tenía un profesor de toma de decisiones en la facultad que decía “cada vez que uno toma decisiones mata infinitos universos”. Entonces cuando más cerca estoy del inicio del proceso voy matando más universos. Entonces creo que es importante de poder atajar en forma más temprana esos sesgos o el impacto de esos sesgos y decir bueno cuantas más alternativas tengo disponibles. Yo creo que esa etapa es fundamental, no quiero decir que no haya sesgo en otra, pero es fundamental. Cuando identifico el problema, cuando identifico las alternativas ahí tengo que estar muy atento porque seguramente me estoy comiendo varias posibilidades de alternativas que no estoy viendo. Entonces creo que eso es fundamental.

Entrevistador: Yo creo que la persona tiene una capacidad más limitada quizá, ve dentro de lo que es su visión. ¿Considera que si involucramos inteligencia artificial en lo que es la toma de decisiones es una solución? ¿En dónde se puede implicar la inteligencia artificial?

Es sumamente interesante la pregunta. Nosotros en la firma tenemos áreas que están desarrollando no inteligencia artificial sino abordajes teóricos y de gestión de lo que es la inteligencia artificial. La inteligencia artificial no es algo que estamos proyectando de acá a un

tiempo es algo que existe hoy, desde los celulares, las aplicaciones, desde las campañas de marketing existe. Es muy difícil contestar la pregunta por sí o por no. Me parece que la alternativa seguirá habiendo. Alguien habló que la inteligencia artificial va a ser objetiva, va a ser desamorada si se quiere, sacada de toda emoción y hay otras teorías que hablan de que en realidad nosotros mismos, inclusive las emociones somos parte de un anclaje, de un mecanismo ya que fácilmente puede ser copiado a modelos de análisis de inteligencia artificial. Quizá el día de mañana haya inteligencia artificial que pueda tratar cuestiones de sesgos. Es muy difícil pensarlo. Yo diría que no estamos lejos de pensar que la inteligencia artificial puede equipararse incluso a nivel de emociones y de sesgos, de hecho, se habla de lo que es la singularidad. Hay una universidad de estados unidos financiada y creada por Google que habla del momento en que la inteligencia artificial superará a la inteligencia humana en todos sus aspectos incluyendo lo emocional. Es difícil, es un tema muy interesante. Sea como sea, el ser humano va a seguir existiendo en la tierra y va a tener que ir lidiando con sus sesgos.

*Entrevistador:* ¿Las emociones son un factor clave a la hora de cometer sesgos?

Absolutamente, somos seres emocionales. Hay sesgos muy ligados a las emociones. Esto se estudia desde todo punto de vista, se estudia la politología, la sociología, el marketing, somos seres emocionales y funcionamos así. Está bien y está mal entonces tenemos que saber reconocerlo. A veces elegimos algo porque nos gusta, es un famoso sesgo y después buscamos la justificación de por qué nos gustó. Bueno me gustó porque en realidad eso va con mis parámetros. Está en la ciencia identificar si la emoción en sí es un proceso natural complejo, que seguramente lo es, pero es parte de nuestra maquinaria natural. Claramente nuestros sesgos están asociados a cuestiones emocionales, definitivamente. Por eso es importante saber lidiar, porque si fuera algo mecánico o frío o científico no habría tanto problema. Creo que el principal problema tiene que ver que las emociones no es lo manejable o manipulable que puede ser una cuestión más biológica si se quiere.

*Entrevistador:* Acá obviamente sin pedirte nombres ni que me traigas un cliente particular te pregunto si ¿Viste algún cliente que por ejemplo haya ignorado información que era verídica o sea que le podía servir para el proyecto pero que ignoraba el contenido y solamente buscaba una respuesta a lo que él quería? ¿o si trabajó con algún cliente o un proveedor por una cuestión de similitud de sentir una afiliación con esa persona o si evitó otro proyecto porque no le gustaba quien se lo presentaba? ¿Detectaste algún sesgo de esos que son más particulares?

Sí, mira por un lado tenemos lo que se llama una evaluación del cliente formal donde a veces aplican ciertos sesgos, pero por una cuestión de mitigación de riesgos. Ustedes saben que una empresa consultora como la nuestra grande, tiene que atender ciertas cuestiones de precaución a la hora de tener clientes entonces hay clientes que no atendemos. Ahora formalmente cuáles son los factores, no existe ese parámetro. Lo vamos viendo nosotros en función a la visibilidad que tenga el proyecto, a los riesgos que puede impactar en lo que se llama el prestigio, y demás y ahí juega mucho la cuestión de los sesgos. Los temas políticos no quiero meterlos.

Pasó un ejemplo la semana pasada quizá muy específico y casi no te diría empresarial sino humano, me pasó con una empresa que nos pidió que los asesoremos en un proceso de implementación de un sistema de información. Obviamente que está muy conocida la cuestión del cambio generacional, la aceptación y demás. Una empresa que tiene una gerente financiera, una persona grande pero que tenía mucha experiencia, quiere mucho a su empresa. Algo que no se si se valora tanto como debiera, tienen puesta la camiseta. Y a un colega mío sostuvo que el principal problema iba a ser la señora que había que sacarla, realmente es un sesgo muy fuerte. Después habrá que analizar si realmente es así, pero de por si pensar que porque tiene una edad, es un prejuicio. Me parece que es un sesgo que habría que trabajarlo mejor. Pensar que la edad no es un factor determinante.

Ustedes saben que en aspectos contables en nuestro país ha vuelto a la aplicación de ajuste por inflación. Entonces, en las empresas la gente joven no sabe no vivió la inflación. Entonces las empresas están recurriendo gente mayor a 50 años para absorber todo el conocimiento. ¿Es algo muy interesante porque es un tema que existe y lo vemos diariamente, pero volviendo a esa cuestión creo que es un sesgo de parte del consultor no? No necesariamente surgió del cliente. Después se puede ver impregnado porque si alguien le dice que una persona porque tiene cierta edad no la puede ayudar. O quizá diga no me importa. A eso me refiero que el impacto que tiene un sesgo no bien administrado puede ser importante, no solamente en término morales, cómo vas a dejar a una persona sino por el rendimiento. Sacar una persona con tanta experiencia puede generar una ineficiencia del proceso en sí. Creo que es un ejemplo muy específico que puede servir.

*Entrevistador:* ¡Muchas gracias Marcelo por recibirnos y por tus palabras!

## **7.5 Anexo 5: Fotografías con expertos**

Fotografía tomada en la Universidad de Buenos Aires luego de la entrevista a Patricia Bonatti, experta en Sesgos.



Fotografía tomada en la Universidad Argentina de la Empresa con la investigadora Marina Santucci.



Fotografía tomada en el Foro Argentina EXPORTA 2019 luego de la oratoria brindada por Ernesto Weissmann, consultor experto en Toma de Decisiones Empresariales.



Fotografía tomada en las oficinas de Grant Thornton tras la entrevista realizada a su experto en dirección de proyectos, Marcelo Pintos.



## **7.6 Anexo 6: Entrevista al director de administración, contabilidad y recursos humanos del grupo económico Arribos SA, Daniel Carrieri.**

1. ¿Tienen alguna rutina establecida para la toma de decisiones? ¿Cómo funciona el lineamiento para esta?

En realidad, no hay una modalidad definida en la toma de decisiones, eso se va dando diariamente a medida que se van determinando la necesidad de la toma de decisiones. Las decisiones se toman prácticamente en todo momento, desde las decisiones más pequeñas a las decisiones más importantes, pero no tenemos una modalidad definida, es decir, no hay una especificación de toma de decisiones.

¿Cómo logran/alcanzan sus objetivos a través de este proceso? ¿Podría describirlo?

En realidad estamos establecidos en los aeropuertos de todo el país además de Ezeiza y Aeroparque, y es como que tenemos ahí ya bien definidas cuales pueden ser nuestras futuras toma de decisiones, aparte bueno después seguramente va a surgir la pregunta pero nosotros vamos tomando decisiones en lo que se refiere a la parte comercial porque puede haber decisiones de todo tipo no solamente comerciales sino también administrativas van surgiendo a medida de la necesidad que nos puede invocar en este caso Aeropuertos Argentina 2000 que es en este caso el principal permisionario que nosotros hoy por hoy tenemos.

2. ¿Cuántas personas están involucradas al momento de tomar decisiones? ¿Se reúnen los gerentes de distintos sectores para debatir sobre las decisiones a tomar?

Bien, en lo que respecta a la toma de decisiones estricta podemos decir que es bien piramidal porque nosotros tenemos dos dueños de toda esta gran organización y después tenemos tres gerentes principales o CEO digamos que manejamos todo este grupo económico, de los cuales tenemos un gerente de finanzas, un gerente de administración, contabilidad y recursos humanos y un gerente de operaciones entonces la toma de decisiones está bien definida por cinco personas los dos dueños y estos tres gerentes, entre los cinco nos sentamos para ser vulgar en una mesa y ahí se toman todo tipo de decisiones desde las más pequeñas hasta las más importantes.

3. ¿Existe en particular algún factor externo que afecte de manera directa a la toma de decisiones?

Exactamente, a eso iba, si en ese caso nosotros tenemos un factor externo que veces nos lleva a tomar decisiones sobre todo en la parte comercial, voy a ser muy claro para que se entienda, por ejemplo Aeropuertos Argentinas 2000, hoy por hoy está en una modalidad de reestructuración de todos los aeropuertos y nos está exigiendo a nosotros como emprendedores gastronómicos digamos que brindamos los servicios de gastronomía en todos los aeropuertos nos pidieron tener marcas reconocidas entonces por ejemplo hoy por hoy ya tenemos en Hard Rock Café pero bueno vamos a traer a Wendy's, KFC, ya tenemos Havana y así sucesivamente, digamos aeropuertos argentina 2000 nos está exigiendo traer marcas reconocidas con el fin de tener por ejemplo patios de comidas y confiterías y servicios de restaurant de alta calidad.

4. En caso de presentarse una situación fuera de lo habitual, que genera incertidumbre para usted. ¿Cómo lo resolvería?

Bien, sabemos que desde el punto de vista digamos teórico siempre nosotros cuando tomamos decisiones podemos tomar decisiones bajo tres condiciones distintas en condiciones de certeza, de riesgo y de incertidumbre, de certeza porque nosotros siempre tenemos una completa información de todo entonces ahí no habría problema, cuando tenemos riesgo es porque tenemos varias alternativas y a esas alternativas les podemos dar una probabilidad de ocurrencia y de incertidumbre porque justamente tenemos un montón de situaciones pero no sabemos qué tipo de alternativa asignarle o qué tipo de probabilidad de ocurrencia podremos darle, eso suele ocurrir. La incertidumbre nos ocurre cuando nosotros tenemos que tomar una decisión de por ejemplo incorpora un nuevo local de gastronomía y que no sabemos en el futuro que efecto puede tener en las personas que pasan cotidianamente por los aeropuertos. Te puedo dar un ejemplo claro para que se entienda, nosotros en su momento tuvimos la combinación de colocar un local de heladería importante bajo el nombre, te puedo nombrar Persicco, Freddo y hoy por hoy hemos tomado a Lucianos que es una también marca reconocida que es de palitos, bueno, evidentemente esos momentos fueron una mala decisión porque el análisis que después pude determinar generalmente la persona que va a un aeropuerto es muy difícil que pueda tener un helado en la mano y tenga su carrito de valija por otro entonces como digamos local de gastronomía no fue una buena decisión entonces, ese tipo de incertidumbre la hemos tenido pero como justamente Aeropuertos Argentina 2000 nos había exigido tener un local de

gastronomía de heladería nosotros teníamos que tomar una decisión con incertidumbre, la incertidumbre después se plasmó en que realmente la venta después fue malísima.

5. En su experiencia, ¿se ha visto usted ante una situación como la mencionada anteriormente? ¿Cuál fue la decisión de mayor magnitud que ha afrontado? ¿Considera que su desempeño fue positivo o negativo? ¿Por qué?

Nosotros la incertidumbre estaba después se sesgo en el sentido de que vimos que la orientación de esa decisión fue mala inclusive se hizo una inversión muy grande en el local porque se gastó mucha plata porque siempre cuando uno digamos empieza a la obra del local el costo es muy elevado sobretodo en los Aeropuertos entonces, que paso, nosotros la toma de decisión la tomamos pese a tener una incertidumbre luego cuando vimos que el negocio era malo la decisión fue cerrar el local, sacarlo absolutamente entonces digamos que ahí uno pierde por supuesto el costo de la obra pero dejas de perder a futuro porque acá uno piensa que vos todos los meses cuando un local no te va bien todos los meses tenes una perdida, es preferible hacer un corte tomar la decisión de cerrarlo y bueno ver que obra alternativa poner.

*Entrevistador:* Perfecto, entonces el desempeño fue positivo a largo plazo.

Sisi, correcto

6. Durante la toma de decisiones, ¿se encontró en algún momento o pudo reflexionar sobre algunos prejuicios o preconceptos que usted estuviese involucrando? ¿Cómo lo resolvió? ¿Tiene algún tipo de metodología para que esto no pase?

Si, digamos que le prejuicio fue que nosotros trabajamos en el caso ejemplar que te estuve dando para que se interprete mejor la respuesta a la pregunta, es nosotros veníamos ya de tener heladerías de marca como Persicco, como Freddo y que realmente no habían tenido una buena performance sobre todo porque evidentemente la gente no tiene mucha afluencia de tomar o comer un helado en un aeropuerto por lo que ya te dije, en un aeropuerto por el hecho de que la gente siempre está muy digamos con las manos ocupadas y un helado generalmente tiene que tener, esta bien para comer también pero para comer uno come porque tiene necesidad un helado es como un gusto que se da, entonces que pasa en ese momento ya se había preanunciado que la cosa no iba a ser buena pero que pasa a veces uno tiene que tomar una decisión de todas maneras porque, por la exigencia que tenemos con el factor externo que como te dije es

Aeropuertos Argentina 2000, ellos nos decían: pongan una heladería, necesitamos una heladería y bueno perfecto uno tiene que cerrar los ojos la pone y después muestra con el tiempo que el negocio no es bueno y tenemos un elemento de prueba de que acá no lo trabajo más, entonces, por un lado una parte de los cinco integrantes decía hay que ponerlo y nosotros que éramos, digamos los ejecutivos de la idea, decíamos lo ponemos pero es tu responsabilidad. Se entiende, porque nosotros digamos como ya te dije los cinco integrantes de la toma de decisiones los dos dueños y los tres ejecutores, el gerente de finanzas, el gerente de operaciones y el gerente de administración, contabilidad y recursos humanos, entonces qué pasa los tres les decíamos ojo que esto es un negocio que puede no andar, ellos dijeron hay que ponerlo, listo pongámoslo.

*Entrevistador:* Claro, los dueños fueron los que dieron la directiva de que había que hacerlo a pesar de que ustedes les decían que esto no iba a funcionar, en este caso su sesgo, su prejuicio, preconcepción sería positivo lo que ustedes tres tenían no era algo negativo que afectase a la toma de decisión.

Claro, sería al revés si nosotros le dijéramos hay que poner una heladería, es resultado es negativo entonces ahí te van a decir muchachos ustedes me tendrían que haber dicho, previsto esta situación.

*Entrevistador:* y en este caso que por ejemplo a ustedes les están exigiendo algo que no pueden cumplir, tienen algún tipo de metodología para que esto no pasó o tienen que cumplir con la directriz, es decir no pueden mostrar un análisis previo con las otras heladerías, por ejemplo.

No, en este caso diríamos que puntualmente para la situación para la cual nosotros nos manejamos no, porque es una toma de decisión a nivel de las cinco personas si los dueños nos indican más allá de nuestras indicaciones que hay que hacerlo, lo tenemos que hacer.

*Entrevistador:* Agregamos además al parte de factores externos el tema de las low cost que se viene y también los cambios económicos que pasa el país que es lo que plantea, económicos no solo que pasa el país, sino que plantea Aeropuertos Argentina 2000, planteó que cambio fue los que cambiaron que planteaste recién

Con respecto a las low cost por ejemplo si bien sabemos que son estos viajes digamos de bajo costo pero bueno en este caso, en el caso de la gastronomía en particular que es lo que nosotros manejamos no nos va a traer ningún tipo de inconveniente desde el punto de vista de que una vez que la persona pasa un pre embarque, ya ahí va a disponer de nuestras confiterías para poder hacerse de una vianda, un sándwich, una gaseosa, de una agua, ¿Por que?, porque en los aviones no le van a dar ningún tipo de servicio gastronómico, y en caso de brindarles tiene un mayor costo que lo que puede tener una aerolínea en tierra, eso fue un cambio que se produjo ahora y que en definitiva es una toma de decisión , que hubo que tomar desde la base de que en un momento nos preocupaba pero que consideramos que hoy a nosotros nos va a ser muy beneficioso.

*Entrevistador:* Y con respecto a los vuelos internacionales que se cancelaron de aeropuertos de aeroparque y se pasaron todos para Ezeiza ¿Esa medida como les afecto?

Bueno eso fue también una medida coyuntural que tomó Aeropuertos Argentina 2000, esté derivó todos los vuelos internacionales, salvo Uruguay los derivo todos absolutamente a Ezeiza. En ese caso nosotros por suerte no nos afectó porque la zona de pre embarque internacional no teníamos servicio de gastronomía, entonces en ese caso no nos afecto y la gente que deja de operar en Aeroparque internacional, al derivarse a Ezeiza como nosotros contamos con varias confiterías también en Ezeiza vamos a elevar seguramente las ventas en ese sector así que concepto de cambio coyuntural que tuvo Aeropuertos a nosotros no nos afectaron.

*Entrevistador:* ¿Como factor externo las costumbres de estas personas al momento de comer y de más es una variable que afecta? ¿Hay una nueva tendencia?

Si, hay una nueva tendencia por hoy a nivel mundial diríamos que es comer sano, no obstante esa tendencia de a poquito se está instalando en los distintos aeropuertos buscando digamos locales gastronómicos que brindan viandas de tipo natural, ya sean ensaladas, frutas y todo tipo de otros conceptos gastronómicos orgánicos, como por ejemplo el caso de la marca precor que prácticamente tiene todos sus productos orgánicos, así que hay una tendencia muy generalizada y la gente de a poquito va entrando en ese cambio así que ese es un tema que también nosotros en su momento fue decisivo en buscar conceptos gastronómicos en ese estilo.

Entrevistador: con respecto a esta última pregunta sobre la toma de decisiones si alguna vez viste algo que haya influido algún preconcepto, algún prejuicio ¿Te paso de detectar que alguien estaba eligiendo un proyecto porque se veía afiliado a la persona que lo ofrece o por el contrario detectar que con esa persona no tenía conexión y estaba más centrado en esa relación interpersonal más allá que el proyecto en sí, más que en el negocio?

Podríamos decir que si en ese caso el ejemplo concreto sería que uno de los dueños estaba asociada a una franquicia que bueno seguramente vamos a hacer uso de la misma y que es la marca tostado y bueno vino con la idea de poder poner ese servicio de gastronomía en los Aeropuertos y justamente bueno relacionado porque uno de los dueños es socio de la marca, entonces ahí en esos casos más allá de la digamos análisis del producto que pueda brindar tostados, sea positivo en los aeropuertos, bueno, viene digamos como en una idea definitiva por uno de los dueños del grupo, entonces, ahí ya la toma de decisión se sesga se toma una dirección a que bueno hay que tenerle, una especial atención porque bueno ya viene predeterminado por la persona que bueno tiene una decisión digamos ya determinada.

Entrevistador: Perfecto, y te paso que alguna vez de los dueños que son los que les están imponiendo muchas veces como me comentabas el tema de las franquicias y de más venga con un pensamiento propio que considera general es decir porque a mi me gusta, le va a gustar a los demás o, por el contrario, no es algo que a la gente le guste.

Si, eso es algo que también ocurre o a veces bueno no siempre tiene el mismo fin o el mismo final digamos porque otro ejemplo para que se entienda. Uno de los dueños también tiene relación la cerveza Patagonia, con los dueños de cerveza Patagonia, y hubo intenciones de poner un como si fuera un stand de venta de cervezas en el aeroparque, a esta persona como conocía a los dueños le gustaba mucho, pero le dimos a entender que a lo mejor no era un producto, más allá que hoy tiene mucho consumo por parte de los jóvenes y demás fuera de los aeropuertos, pero que el concepto en un aeroparque no iba a ser de la misma manera, se macero esa idea y en definitiva se optó por rechazar la idea al dueño y en eso se podría decir sería la contracara a lo de tostados

Entrevistador: Y en estos casos ósea que ustedes deciden decirle que no a un proyecto y a una oportunidad de negocio que quizás fue fructífero, quizás no da miedo que pueda llegar a

hacer la competencia ¿No se la tiene en cuenta en esos casos? ¿Se subestima? ¿Como se maneja?

Si, en esos casos por un lado como yo te comentaba antes está basado en que puede ocurrir en el consumo de producto. Ahora vos me estas hablando de la competencia entonces yo te puedo decir que en esos casos cuando existe un espacio disponible como para colocar un local gastronómico en los aeropuertos, así lo pensamos desde otro punto de vista, que si nosotros no aceptamos ese espacio porque consideramos que no puede ser [...]

En el caso de existir un espacio disponible que Aeropuertos Argentina 2000 nos comenta que existe esa posibilidad y relacionado con la competencia que es lo que vos me estabas consultando. ahí nosotros vemos de tomar una decisión bajo otro punto de vista. El punto de vista y bueno que si nosotros desechamos la posibilidad de ese espacio disponible es probable que la competencia tome ese lugar, entonces, la decisión cual es en esos casos, de cualquier forma, aceptar el lugar y después pensar. Por ejemplo; Una de las posibilidades que también existe ahora acá en aeroparque nosotros estamos haciendo toda esta reestructuración y tenemos un montón de locales cerrados porque tenemos nuevas obras, en un espacio que nos dieron para suplir todas estos locales de gastronomía que están cerrados, vamos a poner un pancheria y va a ser algo sorprendente en un aeroparque porque las pancherías son más bien para otro tipo de ambiente y en este caso vamos a hacer una prueba con una pancheria que va a ser como si fuera por ejemplo Pancho Pueblo, va a ser de ese estilo aunque va a tener un nombre que va a sorprender. [...]. Estábamos en duda de aceptar el lugar o no, pero lo aceptamos porque si no lo hacíamos la competencia lo iba a tomar.

## **7.6 Anexo 6: Entrevista al encargado del sector comercial de Dibutec Proyectos y Construcciones SA, Cristian Ramírez Perpich.**

*Entrevistador:* Buenas tardes Cristian, ¿Cómo estas? Te paso a comentar que esto es una serie de seis preguntas que estamos haciendo a gerentes y CEO de distintas empresas para llevar a cabo nuestra tesis que es sobre sesgos en la toma de decisiones empresariales. Si quieres para empezar contame un poco tu rol en la empresa y demás y hacen.

C.R.P.: Esta es una empresa familiar que fue fundada en el año 68' se llama "Dibutec proyectos y construcciones SA", y es una empresa que brinda servicios de ingeniería, es decir,

por ejemplo viene YPF y me dice necesito un ingeniero por 6 meses, por un año o directamente te pueden dar ellos el personal terciarizado y vos lo licitas con otras empresas si lógicamente gana el contrato el que mejor precio tiene. Es una empresa familiar trabajan, esta mi viejo, esta mi tío, que es el hermano, y es el 50 % de cada una de las acciones ahí las decisiones la toman ellos. ¿Cuál es mi rol? Mi rol es básicamente lo comercial, aunque vos sabes que soy contador, mi rol ahí es buscar nuevos clientes, generar alianzas comerciales, recupero de clientes perdidos, ensamblar contratos.

*Entrevistador:* Justamente a eso que dijiste de la toma de decisiones, ¿Tienen alguna rutina para esto? ¿Cómo funciona el alineamiento?

C.R.P.: La verdad que la toma de decisiones es totalmente centralizada, no hay ningún tipo de descentralización de decisiones, para que tengas una idea, es una empresa grande, es una empresa que tiene arriba de 400 empleados, no estamos hablando de una PyME chica pero a pesar de haber crecido mucho, la toma de decisiones es totalmente centralizada. No hay un proceso y te diría inclusive la fijación de precios es como a dedo, esto cerrarlo supónete en tal número, pero básicamente no está planteado, está calculado el costo todo, pero hay un montón de estimaciones que no están hechas. Que se yo claramente un universitario lo tomaría, por ejemplo, no se tiene en cuenta el crecimiento con el próximo año, no hay un objetivo de vamos a aumentar la facturación, no hay un objetivo de dos clientes por mes o un cliente al año. Cuando yo te hablo de lo comercial no quieren ni abrir un departamento, he preguntado ¿por que no abrimos un departamento de ventas por que presupuesto hay?, pero están negados.

*Entrevistador:* justamente con esto que me mencionas de los objetivos, ¿ustedes no tienen objetivos establecidos a largo plazo?

C.R.P.: nono, es que para mi objetivos a largo plazo, por supuesto el objetivo es siempre que la compañía funcione, de gaita, pero no hay un objetivo de por si, tiene que existir en la empresa pero no esta, por ejemplo muchachos tenemos que aumentar el rendimiento o por ejemplo la empresa Telefónica tiene un call center que se llama “Atento” y le dice a sus vendedores “muchachos necesitamos tener tres cuentas nuevas todos los meses”, o sea se trabaja por objetivos. Acá no, acá es como che si sale, sale. Pasa que es una empresa que está tan bien posicionada, es que te digo la verdad los clientes llaman solos, pero a mi lo que me gustaría que seria el día que yo lo herede es abrir el mercado.

Entrevistador: ¿Ustedes están anclados a ese éxito que tuvieron alguna vez?

C.R.P.: Si, si nosotros, por ejemplo, tranquilamente pero tranquilamente podemos competir con Adecco, te lo juro, y se que le gano en costos se que le gano, ¿Por qué? Porque Adecco es una empresa impresionante, en cambio nosotros tenemos una estructura administrativa reducida.

Entrevistador: Recién me mencionabas que eran dos las personas involucradas en la toma de decisiones, que son tu papá y tu tío, pero fuera de esto, ¿existen otros gerentes?

C.R.P.: Hay un gerente, además de mi, que es el gerente de ingeniería, donde el básicamente es el encargado, por así decir, de tomar a proyectistas ingenieros pero que te diría que no hay gerencias medias, no hay y no lo va a ver.

Entrevistador: Es decir que no existe una persona que pueda participar de esa toma de decisiones y pueda brindar una opinión externa.

C.R.P.: No, no hay

Entrevistador: Perfecto, y con respecto a este tema, ¿Existe un factor externo que afecte la toma de decisiones de tu papa y tu tío? Que pueda afectar la manera de trabajo

C.R.P.: Bueno mira nosotros, por ejemplo nos llevamos un gran susto cuando Cristina anunció que iba a estatizar el 51% de YPF, por que nuestro principal cliente es YPF, vos pensa que nosotros debemos tener de clientes unas 20/25 cuentas, pero te diría que el 90% de la facturación es YPF, casi nos agarra un infarto a todos, imaginate, porque ya sabemos lo que implica nacionalizar, es decir, echar gente, reducir personal, viste que el estado muy eficiente no es, o sea que te diría que la coyuntura es sobre todo económica y política, es lo que mas nos afecta y nos ha afectado siempre. En este caso, menos mal que no pasó a mayores, no se estatizó absolutamente toda la empresa, pero sí hemos pasado crisis duras el 2001, en los años 90 cuando no había también, acordate que era la era de los servicios, los ingenieros manejaban un taxi, aparece el famoso papel del “monotributista”, las empresas me decían “¿para que te queremos a vos contratar como proveedor si puedo tomar a un “monotributista”?” Bueno, ahora eso ya está resuelto por que es trabajo encubierto, hay juicio de por medio, pero te diría que

básicamente lo económico y político nos afecta, o sea aunque no lo creas depende quien gane, vos imaginate si gana la izquierda, ponele, mamita.

Entrevistador: ¿Cómo se resuelven estas decisiones de incertidumbre? ¿Cómo lo afrontan?

C.R.P.: las únicas decisiones que tenemos, te digo la verdad, si te referís a tener un plan estratégico, no lo tenemos, no tenemos un plan ante una eventualidad, si gana Jose Spert un plan.. no la verdad es que no hay plan, lo único que si busca la empresa es armarse un colchón de efectivo, ante una crisis donde podamos afrontar indemnizaciones, sueldos, pero anda más que eso.

Entrevistador: Tienen algo de que agarraste si pasa en cualquier momento

C.R.P.: y ese cálculo está hecho, es decir, si hoy por ejemplo cierra la empresa tenemos la indemnización para echar las 400 personas, es solamente eso.

Entrevistador: Justamente te iba a preguntar si en su experiencia se vieron en esta situación mencionada, que bueno claramente si, por lo que me comentabas del 2001 y demás y fuera de eso, ¿Cuál fue la decisión de mayor magnitud que afrontaron?

C.R.P.: Continuar con la compañía. Bueno mira, yo te voy a contar algo que me da orgullo y es algo muy privado. mira lo que te voy a contar: en un momento nosotros le debíamos a ocho bancos, en el 2001, me acuerdo de que por un año lo único que comí era pastas, era lo mas barato, mira la crisis que nos llevo a comer pastas todos los días, con depresión y estaba el dilema de seguir o no seguir porque es seguir apostando a algo que no te entra plata.

Entrevistador: Claro, por que sabes que tuvo éxitos, pero no sabes que se aproxima.

C.R.P.: Claro claro, y no, no se cierra la empresa dijimos, y efectivamente no se cerro y bueno esa creo que fue la de mayor magnitud.

Entrevistador: Claro, ¿consideras que fue positivo? ¿Por qué fue una buena decisión?

C.R.P.: Si, fue una buena decisión mantenerla

Entrevistador: perfecto, y durante la toma de decisiones ¿En algún momento notaste o tu papa o tu tío tenían algún prejuicio, algún preconceito o por ejemplo pasa que eligen contratar una persona porque tienen algo en similitud, o sea que se ven similares a esa persona, o por el contrario?

C.R.P: Pasa que la contratación es así, nosotros tenemos dos tipos de contrataciones, por que sería difícil explicarte el modelo de negocio, pero voy a tratar de ser bien esquemático : YPF me llama y me dice Dibutec necesito terciarizar 100 personas, es un contrato pero esas 100 personas yo no las voy a buscar al mercado, YPF las tiene, entonces me las da, si gana la licitación me la da, y es cada tres años, ¿me seguís? es así como funciona

Si [...] otras empresas me la piden por un periodo de tiempo por ejemplo 6 meses, un año o tiempo indeterminado, que ahí si es mas profesional la elección, porque estas hablando de ingenieros, pero te digo la verdad en lo que es lo administrativo es por feeling y no es profesional el reclutamiento.

Es lo que te decía, una parte de similitudes me refiero, quizás dicen esta persona va a trabajar [...] esta flaca es buena onda y tienen un montón de prejuicios, por ejemplo en el departamento de administración son todas chicas, por ejemplo, le digo ¿Por qué no tomas un hombre? – No, chicas

Entrevistador: y lo que me decías de tu tío, ¿Qué tipo de prejuicios notas?

C.R.P.: no por ejemplo no le gustan las personas de arriba de 30 años porque tienen miedo a que se embaracen, hombres no quieren chicas, pero si vos me decis un prejuicios esos.

Y la forma de trabajar también ha cambiado, hoy en día ¿Quién va en traje? Eso también les tomo tiempo aceptarlo, las chicas y chicos están trabajando y están con whatsapp, viste o sea hay todo un mecanismo que les cuesta adaptarse.

Entrevistador: En cuanto a las preguntas hemos terminado, pero quisiera saber un poco mas del funcionar de este sistema, ¿tienen competencia? ¿suele pasar que los subestimen?

C.R.P.: Vos acá lo ganas por costos, entonces mira, yo te digo la verdad, subestimar a la competencia, yo ,mira, es que se que le voy a ganar. ¿Por qué? Porque tengo un costo menor,

porque tengo personal administrativo que es ínfimo, mira para que tengas una idea nosotros competimos con CHM [...], competimos con Nidera, competimos con empresas pero que son enormes, pero ¿Por qué le ganamos? Porque el costo de ellos no es el mismo que nuestro costo operativo o administrativo, ¿me entiendes? es racional. No es un tema de subestimar es que realmente somos competitivos en términos de que sabemos que va a ganar el precio, ¿me seguís?

*Entrevistador:* Si, totalmente, entonces nos quedamos en que presentan esto de las personas similares, las falsas analogías, o sea de pensar que una persona se les parece o quizás no o sea te ha pasado casos de que algún empleado contratado haya resultado opuesto a lo que se esperaba de su perfil.

C.R.P: Si, claramente, de hecho, yo he recomendado personas que la verdad que dije: “que mal hice en recomendar pensando que iban a tener otro desempeño diferente”. Te diré no rendimiento desde lo profesional, sino por ejemplo llegar tarde, de no se, que encima fue una compañera mía de la facultad, me mando carta documento, me da vergüenza decirte esto, para la operación de lolas (compañera mía), o sea le digo “Paula cinco años fuimos compañeros nosotros” ese tipo si me ha pasado.

*Entrevistador:* ¿Ustedes no tienen una cuestión estadística, análisis de tasas de ocurrencia y demás?

C.R.P.: nada de eso, información de nada.

*Entrevistador:* ¿si pasa, por ejemplo, que alguien de la empresa siendo tu papa o tu tío te diga como que vos estas errado en cierta forma y no reconozcan que ellos mismos lo tienen?

C.R.P.: Por supuesto, todo el tiempo. No se si te lo conté en clase cuando eras alumna mía, yo de mi empresa me fui un tiempo largo, donde no me podía encontrar, y ahí es cuando abro el estudio contable, porque digo tengo retiros pero tengo que laburar y ahí es donde genero el estudio contable, y después volví, y ahora estoy con las tres cosas: las clases, el estudio, y la empresa. Adicto al laburo, sin porción, pero yo me fui porque es muy difícil a veces el compartir es muy difícil laburar con la familia. Muy difícil, sobretodo lo generacional, sobretodo esas brechas que somos generaciones diferentes, tenes otra cabeza, otra mentalidad y eso inclusive en la forma de laburar influye también. Por ejemplo: un homeoffice, yo le digo:

“pero que tiene de malo un homeoffice, si estas laburando” y me responden: “no, vos con esas ideas [...]”

Entrevistador: claro, ¿Y con respecto al tema de que generalizan el pensamiento propio, de que trabajan a corto plazo?

C.R.P: Si si, nunca ha habido un proyecto a largo plazo, en cuanto a la expansión de la empresa, en cuanto a generar nuevos negocios. La verdad que no hay: ni plan, no hay departamento de ventas. La verdad es esa, ya partiendo de esa base viste mira lo que te digo “viejo, pero ¿Cómo no tenes un departamento de ventas? tenemos 400 empleados” me dice: “no, yo con esto estoy contento”, o sea yo tengo una ambición, que ellos no.

Entrevistador: Bueno Cristian, te agradezco muchísimo tu testimonio y permitirnos realizar esta entrevista, nos es de mucha ayuda.

## **7.7 Anexo 7: Entrevista al encargado de representar a la Unión de Trabajadores de la Provincia de Misiones, Antonio Virgilio Acosta.**

1. ¿Tienen alguna rutina establecida para la toma de decisiones? ¿Cómo funciona el lineamiento para esta? ¿Cómo logran/alcanzan sus objetivos a través de este proceso? ¿Podría describirlo?

Bueno, acá esto es una unión de trabajadores significa que dependemos absolutamente de Buenos Aires, son distintas seccionales en todo el País, esta es una más de la provincia de Misiones. Esta institución, como dije anteriormente, responde a los lineamientos y a todas las pautas a través de circules disposiciones que mandan de Capital Federal para todo el País, esos son los lineamientos que tenemos que acatar y a partir de allí tomar decisiones ya desde nuestro lugar de origen, o sea puede ser Salta, Jujuy, puede ser Corrientes, puede ser Buenos Aires, La Pampa y bueno nosotros estamos acá en Posadas que es la capital de Misiones, trabajando hace 20 años, diciendo esto vamos construyendo todo lo que significa la institución a nivel social, porque esto es una institución social concretamente dentro de lo que el funcionamiento y las distintas situaciones que nosotros tuvimos que tomar decisiones fue en el primer lugar en el año 1999, ver la posibilidad de tener un edificio propio, y bueno a través de eso armar un proyecto también otra decisión para tener una escuela de capacitación, y también a su vez, un

policonsultorio propio. Todas esas fueron decisiones que primero se analizó a través de los delegados para ver qué les parecía eso que están en los distintos establecimientos y posteriormente a través de la comisión directiva que son 9 miembros titulares y 3 suplentes. Esos 9 miembros son los únicos que deciden, justamente el Secretario General en este caso, todo lo que se va a hacer, también los eventos o cuestiones nuevas que hacen que a través de las comisiones podamos decidir para el afiliado y tener una mejor calidad de vida.

En el año 2000 hemos decidido elevar a buenos aires la decisión de que nos hagan un edificio con un policonsultorio y también con una escuela de capacitación, eso fue analizado en profundidad, estudiado y bueno después de que la mayoría de la gente estaba de acuerdo se envió a la central nuestra para que analice. Después de esto en la central se decidió que si y hoy es una realidad.

*Entrevistador:* ¿Entonces en buenos aires se encuentra la comisión directiva?

Buenos Aires es Consejo Directivo, y acá comisión ejecutiva

*Entrevistador:* Perfecto, bueno, la segunda pregunta sería ¿Cuántas personas están involucradas al momento de tomar decisiones? ¿Se reúnen los gerentes de distintos sectores para debatir sobre las decisiones a tomar?

Bueno, esto es un equipo y como en otras instituciones existe el consejo de administración. Acá es una comisión ejecutiva, que como dije anteriormente depende del consejo directivo nacional, y bueno esta comisión ejecutiva que son 9 miembros y 6 vocales suplentes y están a cargo de la institución, pero los que deciden a través de las reuniones que se hacen, prácticamente una o dos veces por mes, porque también tenemos que hacer reuniones acá de la comisión directiva para ir informando a los directivos que se hizo y que pretendemos hacer. Para eso se arma una agenda, y también se arma digamos una guía o orden que son de varios puntos y que se hace a través de un acta cada reunión. En esa reunión se expone todo lo que se ha realizado hasta la fecha, llámense 15 días o 20 días, y bueno a partir de ahí se empieza a mencionar, por ejemplo, aprobación del acta y posteriormente las siguientes ordenes del día que para eso se informa antes que punto se va a tocar, si se va a hacer una fiesta, se va a hacer la apertura o clausura de la escuela, si se va a agregar servicio en el policonsultorio. Nosotros en este momento hemos tomado una decisión, hace seis meses, muy valiosa para todo lo que

significa el afiliado en ver la posibilidad de refaccionar y ampliar acá nuestra sede social después de 20 años, hemos refaccionado y ampliado, y bueno hoy tenemos un salón, tenemos todo refaccionado la parte de la fachada, que ha tenido un presupuesto de más de 6 millones de pesos para esto tuvimos que hacer todo un estudio, informar a la comisión directiva y decidir enviar a buenos aires ese presupuesto para que esto se lleve a cabo, se aceptó y se puso en marcha, y ahora está finalizando esa gran obra que se hizo dentro de la sede social por ejemplo.

Después esta el otro punto de decisiones, que se hacen exclusivamente acá como lo son las capacitaciones, los congresos, que se hacen en Mar del Plata, se tiene que ver quienes son los compañeros que van a asistir al congreso cada año, después tenemos eventos de UTHGRA que hay que decidir quienes van a viajar a determinados lugares y después también se hace [...] que es una institución contra la violencia de género, que bueno ahí existen diferentes representantes dentro de lo que es el sindicato y eso también cada vez que tienen que hacer una capacitación. En Corrientes, por ejemplo, hace poco se hizo una, se toma también la decisión acá con la comisión directiva para ver la persona o la presidente que tiene que viajar allá, a veces con el Secretario General, a veces van entre dos personas a representar los gremios.

Después están las decisiones, que se toman a diario por ejemplo si hay un desperfecto en el ascensor o si hay un problema con el aire acondicionado que es central, problema de alguna camilla, computadoras o cuestiones de electricidad, plomería, estas decisiones se toman permanentemente sin necesidad de hacer una reunión eso, ya está a cargo del secretario general y se decide sobre la marcha sin necesidad de reuniones de toda la comisión directiva.

*Entrevistador:* ¿Existe en particular algún factor externo que afecte de manera directa a la toma de decisiones?

En el caso que se presente cosas fuera de lo habitual, por ejemplo fue que vino una tormenta muy fuerte y dobló las chapas en el techo de la cocina, al doblar las chapas rompio tambien parte de la mampostería del sector de cocina y empezó a entrar agua impresionantemente, y ahí por ejemplo fue una decision rapida sin necesidad de la comisión directiva de enviar todo el material filmico y fotografico a Buenos Aires para que tomen una decisión urgente porque eso genero el inconveniente de que la escuela tuvo que suspenderse prácticamente por 60 días hasta solucionarse. Entonces esos son inconvenientes que se resuelven bajo la marcha posteriormente se mencionó en reuniones en la comisión directiva pero ya para eso se puso en marcha.

Entrevistador: En su experiencia, ¿se ha visto usted ante una situación como la mencionada anteriormente? ¿Cuál fue la decisión de mayor magnitud que ha afrontado? ¿Considera que su desempeño fue positivo o negativo? ¿Por qué?

En principio nosotros vinimos acá y esto era una casa chica que tenía el baño que prácticamente se estaba hundiendo y no teníamos ningún tipo de posibilidad de capacitar ni salones, no teníamos lo básico que tiene que tener un ingreso para que la gente espere un pequeño salón. Era una casa donde se vendía orden médica nomas, bueno y ese primer impacto cuando asumimos acá fue agarrar y tomar una decisión que fue la mayor que hemos hecho. Primero ver un profesional, arquitecto, para que nos diseñe la posibilidad de hacer un edificio acá en el mismo terreno y a su vez ese proyecto enviar a Buenos Aires, como no pudimos enviar nos fuimos directamente el Secretario General, el Secretario Tesorero y Secretario Adjunto a Buenos Aires, llevamos el proyecto y allá mejoraron inclusive el proyecto, nos hicieron ver otras cosas qué fue lo de tener la escuela de capacitación y un centro médico. Esa fue la mayor decisión que eso se hizo en el término de un año, y la obra en el año 2001 se inauguró, eso fue lo máximo que hemos podido hacer hasta ahora.

Después en el año 2002 Y 2003, que era todavía época de crisis empezar a generar, por ejemplo, algo creativo para el afiliado como ser la fiesta para 500 personas acá en Posadas invitándolas con una tarjeta que era barato pero el que asume todo el riesgo y costo era el sindicato y fue la primera experiencia que tuvimos de ese tipo con nuestra gente (mientras todos están de fiesta nuestra gente está trabajando sábados domingos y feriados) por lo que esta fiesta pasó a ser una fecha en el calendario anual de UTHGRA Posadas, como la fecha del trabajador gastronómico que hoy por hoy se reúnen a más de 1000 personas.

Ahora nosotros estamos más organizados y estamos administrativamente bien, porque teníamos por decirlo así un colchón o posibilidad de ahorro, hoy nos encontramos tomando decisiones mes a mes por la baja de la caída de la recaudación y también por la baja de algunos negocios que cerraron, y hay algunas instituciones gastronómicas hoteleras que le están pagando el sueldo al personal pero que tenemos tomar decisiones externas por decirlo así, fuera de lo de acá, que te dicen “le pagó a tu afiliado o a mi personal o te pago los aportes de ello” y ahí nosotros tenemos que decirle que le paguen nomas al afiliado, que nosotros vamos a seguir esperando aca con los aportes, porque hoy por hoy la situación de consumo está mal tanto en la Provincia como en el País, y esas son decisiones que nosotros tenemos que asumirlas y

vienen acá, por ejemplo, a pedir audiencia para hablar la gente de la parrilla la querencia y también los del Hotel Maitei que quieren hablar para ver si reducen el horario al personal, o sea trabajan 8 horas pero le pagaran por 6 horas o por 5 horas, porque no tienen la posibilidad de pagarles por 8 horas ahora, pero qué pasa nosotros pretendemos que no despidan al personal ahí por que eso reinsertarse es imposible (porque la mayoría ya tienen 30 40 años) cuando quedan afuera del entorno laboral, por lo que las decisiones externas serán ponernos de acuerdo con la institución de decirle “bueno no me despedis ningún personal pero nosotros te vamos a firmar un convenio por ejemplo de que hay reducción horario y el sindicato avala ante el ministerio de trabajo de que ellos van a trabajar por 8 horas pero vos le vas a pagar por 5 horas durante 90 días pero no me despedis a nadie”.

*Entrevistador:* Durante la toma de decisiones, ¿se encontró en algún momento o pudo reflexionar sobre algunos prejuicios o preconceptos que usted estuviese involucrando? ¿Cómo lo resolvió? ¿Tiene algún tipo de metodología para que esto no pase?

Como es una institución social y contamos con nuestra escuela de capacitación, hoy por hoy han salido más de 5000 alumnos en esta escuela, realmente una satisfacción para nosotros porque a veces desde Europa o de Centro América o del Sur, nos llaman o nos visitan alumnos que han salido de nuestra humilde escuela colorada.

Por otra parte, nosotros tenemos problemas permanentes de todo tipo que nosotros tenemos que actuar permanentemente con psicólogos, abogados, contadores todo porque va más allá de la cuestión laboral, acá hay permanentemente cuestiones de persecuciones, acoso laboral, que vienen hombres y mujeres que son perseguidas en el trabajo, y lamentablemente ante la falta de trabajo muchos acceden a estas cuestiones, con los prejuicios y todos los problemas que le puedan acarrear y al no tener pruebas contra la persona que son así violentas o que actúan de esa forma, se hace difícil denunciarlo, por ejemplo. El sindicato entonces tiene que hacerle una malla de protección a través de los dirigentes y compañeras mujeres, que trabajan permanentemente y tratan de acercarles psicólogos o psicopedagogos para ayudarles, más la situación que viven en su casa y la situación del país, todo un combo, hace que nosotros estemos permanentemente vigilantes de todos los problemas que tiene el afiliado, y más allá de lo laboral. Después tenemos las personas discapacitadas que se le da el 100 % de la asistencia a través de la obra social a nivel nacional y que ellos reciben todo de forma gratuita acá. También tenemos también el caso de las enfermedades contagiosas que son prácticamente mn para

nosotros porque somos dos tres personas nomás las que conocemos y nos manejamos con códigos, ya que no podemos salir a contarlos. También se le da protección y etc.

En el caso de los empresarios e instituciones, si hay algún inconveniente nosotros actuamos como tal, no estamos para enfrentarnos, al contrario, siempre decidimos con empresarios con todos los problemas que pueden traernos a nosotros que generalmente odian los sindicatos o las instituciones sociales algunos no, cuando tienen un inconveniente y vienen acá nosotros dejamos a un lado toda esa cuestión de prejuicios contra ellos y actuamos como corresponde de darle servicios a sus empleados, y las deudas que puedan tener esas instituciones que a veces tenemos problemas con ello, nosotros tenemos que actuar como dice el convenio colectivo de trabajo y como dice la ley en cuestiones de deudas de aportes.

En el quehacer diario o a veces cuando hacemos algún tipo de evento, somos más de 10 y bueno todos no somos iguales como los dedos de la mano, hay gente que están a la altura del consentimiento o de lo que se pretende a través de las decisiones que se toman, y otra que están permanentemente preguntando o dan vuelta o no entendieron o les cuesta un montón. Pero ¿qué pasa? esto es un equipo fallan 3 o 4 y hay 6 que están funcionando y a lo que se refiere cuando hay un equipo o grupo de gente trabajando se sabe que es muy difícil que todos sean iguales. Hay gente que no hace lo que uno pretende que haga, pero son gente de confianza y leales a vos, y están permanente con vos y te cuidan la espalda. A lo mejor, hay una mejor que es muy rápida, muy brillante que está en tu equipo, y vos podés en algún momento empezar a desconfiar que esa persona quiera tu puesto.

### **7.7 Anexo 7: Análisis de documento: Conferencia neurociencia en la toma de decisiones de inversión. Neurociencia y Sesgos cognitivos.**

Conferencia "Neurociencia en la toma de decisiones de inversión" Panel 1: Neurociencia y Sesgos Cognitivos, organizada por la Unidad de análisis Financiero (UAMF) de la Facultad de Ciencias Económicas de Colombia, realizada el 4 de octubre de 2017. La presente oratoria es brindada por María Antonia Santos, consultora especializada en gestión de riesgos sociales y políticos en entornos vulnerables, con estudios en Neurociencia Cognitiva y una Maestría en Psicología Social y Cultural.

En la conferencia se abordaron temas de gran relevancia para el presente trabajo de investigación. La neurociencia aplicada a la toma de decisiones empresariales, el cambio de paradigma en el proceso de toma de decisiones, como las emociones afectan en las mismas y por último la definición de los distintos tipos de Sesgos que los seres humanos poseen y como estos afectan a la hora de toma de decisiones.

Link de acceso: <https://www.youtube.com/watch?v=YWp0bwaHf1c&feature=youtu.be>  
(ultima consulta: Jueves 13 de Junio, 2019)