



El proceso para la toma de decisiones

Un desafío constante

MARIANA LIMA BANDEIRA

*¿Cuáles son los criterios para tomar decisiones en el marco de la gestión?
¿Desde qué perspectivas, con qué condicionamientos y oportunidades, se
asume este desafío, que siempre es constante y exige amplitud de miras?
Mariana Lima Bandeira, investigadora y profesora del Área de Gestión de
la UASB-E, recorre los puntos clave a través de los cuales se resuelven o pos-
tergan las decisiones en un mundo actual cargado de tantas oportunidades,
exigencias y limitaciones.*

“

**¿Es posible tener
consciencia plena
sobre cómo tomamos
nuestras decisiones,
sean individuales o
colectivas? ”**

Es una decisión el hecho de no decidir. Hay quien afirma que la decisión es un proceso racional y previsible; están los que sostienen que la decisión es parte de un proceso intuitivo y subjetivo; y los que defienden que las decisiones —algunas o todas— sobre nuestra vida y nuestro destino, son tomadas por terceros.

Esta situación nos invita a cuestionarnos: ¿Qué se sabe del proceso de toma de decisiones? ¿Cómo se ha reflexionado sobre ello? ¿Qué otros procesos —humanos y sociales— están involucrados en la toma de decisiones? ¿Es posible tener consciencia



plena sobre cómo tomamos nuestras decisiones, sean individuales o colectivas? ¿Cuánto de nuestra decisión individual afecta la decisión colectiva? ¿Puedo excusarme de decidir en contextos colectivos? ¿En qué circunstancias asumo la responsabilidad y la iniciativa en los procesos colectivos de decisión?

En este ensayo comparto con ustedes ciertas construcciones sobre este tema, que para mí es sumamente intrigante, y exploraremos juntos algunas de estas preguntas, en aras de comprender el proceso decisorio como una práctica cotidiana, inevitable y pluridimensional. En este ejercicio reflexivo, nos apoyaremos en unos pocos conceptos de la psicología, de la psicología social y de la administración. Pretendemos también plantear algunos de los dilemas de las decisiones que se toman en el ámbito organizacional, sean grupos organizados, organizaciones públicas o privadas. Quizás no tengamos respuestas; más bien, dejaremos sembradas más preguntas.

Empiezo explorando dos características del comportamiento humano que influyen las decisiones, desde la psicología cognitiva:

1. El locus de control de Julian Rotter, que se aborda en el artículo titulado «Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement», que fue publicado en *Psychological Monographs: General and Applied* en 1966 (<https://doi.org/10.1037/h0092976>).
2. Los tipos de procesos cognitivos propuestos por Keith Stanovich y Richard West, conocidos como Sistema 1 y Sistema 2 de pensamiento. Los analizan en el trabajo que se titula «Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate?», publicado en *Behavioral and Brain Sciences* en el año 2000. (<https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>).

El locus de control es un término utilizado para definir la percepción que el individuo tiene sobre la responsabilidad en los acontecimientos de su vida. El locus de control interno

“

El locus de control es un término utilizado para definir la percepción que el individuo tiene sobre la responsabilidad en los acontecimientos de su vida.”

está asociado a la percepción de que existe una relación directa entre una conducta y un acontecimiento como resultado de esta conducta. Es decir que la conducta del individuo produce este acontecimiento. Cuando él atribuye la responsabilidad de un acontecimiento a la suerte o a terceros, este sería un ejemplo de locus de control externo.

Es muy común observar esto en la dinámica de la decisión. Utilicemos un ejemplo en el contexto de la pandemia.

Un individuo con locus de control interno decide no usar la mascarilla y desobedecer conscientemente las medidas de bioseguridad. Al contraer COVID y desarrollar los síntomas, asume el contagio como una consecuencia directa de su decisión. Este individuo percibe que el contagio fue su responsabilidad, toda vez que él decidió no usar la mascarilla y tampoco obedecer a las otras medidas de bioseguridad.

Un individuo con locus de control externo decide no usar la mascarilla y desobedecer conscientemente las medidas de bioseguridad. Al ser contraer COVID y desarrollar los síntomas, atribuye el contagio a otra persona o a una entidad externa, como la suerte o una divinidad. Este individuo percibe que fue responsabilidad de un tercero con quien tuvo contacto, toda vez que esta persona fue quien lo contagió; o, a lo mejor, fue Dios quien quiso que él tuviera esta experiencia; o, también, era su día de mala suerte. Este individuo jamás asumirá la responsabilidad de su decisión, pues su locus de control es externo a su ser.

El otro concepto, los sistemas de pensamiento, también es importante para entender la dimensión individual de la decisión. A pesar de que estos sistemas son conocidos como parte

del trabajo de Daniel Kahneman, en verdad surgen de la investigación que hicieron Keith Stanovich y Richard West sobre las distintas formas de razonar del individuo. Estos autores cuestionaron el debate sobre las «irracionalidades sistemáticas del razonamiento humano» y defendían que las personas eran racionales en su pensamiento.

Durante más de veinte años la psicología cognitiva estuvo guiada por el postulado de que había una laguna no explicada entre el comportamiento normativo (el ideal, el deber ser del individuo) y el comportamiento descriptivo (el real, el ser del individuo). Esta laguna se conoció como *irracionalidades* en varios estudios; ellas se reproducían, generando cierta previsibilidad del comportamiento, adoptando el término «irracionalidad sistemática». Stanovich y West propusieron que había otros motivos para que existiese esta divergencia entre el comportamiento normativo y el descriptivo, y se pusieron a analizar los tra-

“

Las decisiones cotidianas en nuestras vidas pueden ser rutinarias y automáticas, y ni siquiera tenemos consciencia de ello. ”

bajos de esta época. Entre sus supuestos estaba que, por ejemplo, el individuo podría usar el modelo normativo equivocado o, quizás, haber evaluado el problema de forma distinta.

Asimismo, elaboraron una propuesta sobre dos sistemas de pensamiento, a los que llamaron genéricamente Sistema 1 y Sistema 2, que operan en el individuo en una situación de toma de decisión. El primero se caracteriza por ser automático, inconsciente y relativamente rápido, mientras que el segundo es reflexivo, consciente, analítico y controlado.

Las decisiones cotidianas en nuestras vidas pueden ser rutinarias y automáticas, y ni siquiera tenemos consciencia de ello. Nuestro cerebro accede a una experiencia previa similar guardada en la memoria y nos «ayuda» en una situación durante la cual no se tiene tiempo para buscar información para una determinada acción. Por ejemplo, usted está manejando y repentinamente ve un hueco en la calle. Inmediatamente, decide reducir la velocidad y desviarse de este bache. Son decisiones que usan el pensamiento automático (Sistema 1) y que no demandan tiempo y reflexión.

Otras son más complejas, demandan el pensamiento reflexivo y, en consecuencia, toman más tiempo porque el cerebro humano necesita procesar una cantidad de informaciones más extensa que la de las decisiones tomadas bajo el pensamiento automático. Esto podría ocurrir cuando usted tiene que decidir sobre un lugar específico para pasar sus vacaciones. Si en este período de descanso se disfrutará de vacaciones en familia, la decisión será más compleja, pues involucrará otros actores, otras dinámicas sociales, otras experiencias.

Los procesos de decisión colectiva siempre son más complejos que los individuales.





En el seminario «Cohesión social en los grupos asociativos: desafíos de la participación y procesos de decisión colectiva», realizado en abril de 2021, organizado por la UASB-E y FGV, dos ponencias me llamaron la atención sobre este tema.

Una fue la de Joaquim Fontes-Filho. En ella, el profesor menciona el fenómeno del *free-rider* en las decisiones colectivas. Este se da cuando el individuo decide no participar de la decisión para no exponerse o por cualquier otro motivo, pero disfruta del beneficio que se recibe por la decisión colectiva. Es como estar de *colado* en una fiesta, aunque usted no ha llevado nada para colaborar con la celebración. Esta situación es más curiosa porque las organizaciones colectivas deberían, supuestamente, velar por el bien común. La participación en las decisiones tendría que ser masiva para garantizar que las acciones sean coherentes con las necesidades de estas organizaciones.

Otra información arrojada en la ponencia de Fontes-Filho es la categorización de las normas sociales y de cooperación, basándose en Jon Elster y su artículo «Social norms and economic theory», publicado en el *Journal Economic Perspectives* en 1989 (<https://doi.org/10.1257/jep.3.4.99>): la categoría «equidad» implica que la decisión individual de cooperación está asociada a la percepción de que el colectivo también va a unirse a esta decisión (yo coopero si todos cooperan); la categoría llamada «kantianismo cotidiano» incluye a las personas que deciden participar en la decisión colectiva si perciben que esta es para el bien de todos; y la categoría «utilitaria» implica que la decisión individual por participar en un proceso colectivo va a depender del beneficio percibido como individual (participo y colaboro siempre y cuando esto traiga una diferencia en el resultado). En un levantamiento realizado en Brasil, Joaquim muestra que la perspectiva utilitaria

se observa en condominios y en cooperativas, mientras que en el Rotary se observó la perspectiva kantiana. Es un resultado que nos da qué pensar.

Por otro lado, Carlos Chango compartió un escenario desde su experiencia en Chibuleo, cerca de la ciudad de Ambato. Su análisis empieza con la dinámica de decisión en tres actores: la comunidad (cerca de 300 personas), la asociación (que empezó con 100 personas y hoy cuenta con 70) y la Junta de Agua (que tiene cerca de 230 personas).

Carlos señala que todos los actores tienen la misma dinámica: se plantea una situación/problema, un pedido o una propuesta, se analiza la situación planteada, con intervenciones, preguntas y entrega de información, y se parte para una decisión. Esta puede trasladarse a la siguiente reunión cuando no se tiene información suficiente. Lo que se destaca es el grado de adhesión de las personas a estas decisiones, lo que podría estar asociado a la percepción colectiva sobre la expectativa de su participación: en la Junta de Agua se percibe una constante participación y la cohesión social es siempre elevada. De acuerdo con su percepción, esta participación podría explicarse por un interés utilitario, que fue construido a partir del proceso histórico de organización de la Junta de Agua. Les dejo esta inquietud para que visiten nuestra página de Andina Virtual y las grabaciones de nuestro seminario.

¿Qué está implicado en estas experiencias? La parte política, sin duda. Como se puede observar, la categorización planteada por Elster se encuentra directamente relacionada con un interés percibido y con los recursos que se usan para que este interés pueda ser atendido.

La dinámica no es diferente en empresas privadas o públicas. La toma de decisiones tiene muchas aristas y complejidades. La administración ha desarrollado varias herramientas para una toma de decisiones que se basa en el pensamiento reflexivo, buscando dar más ra-

“**El fenómeno *free-rider* en las decisiones colectivas se da cuando el individuo decide no participar de la decisión para no exponerse o por cualquier otro motivo, pero disfruta del beneficio que se recibe por la decisión colectiva.**”

cionalidad a los resultados: análisis de probabilidades en el árbol de decisión, la planificación estratégica, los modelos multicriterios de decisión, mapas cognitivos, espina de Ishikawa, modelos matemáticos, etc.

Pero... ¿será que estas herramientas y modelos que suponen decisiones basadas en el pensamiento reflexivo son eficaces para las organizaciones? ¿Realmente funcionan? ¿Podemos, de acuerdo con el uso de estas herramientas, afirmar que las decisiones en las organizaciones son técnicas y racionales? Veamos.

“
¿Será que estas herramientas y modelos que suponen decisiones basadas en el pensamiento reflexivo son eficaces para las organizaciones? ¿Realmente funcionan?”

Herbert Simon ganó el premio Nobel en 1978 con su trabajo sobre la decisión racional en organizaciones de negocios (*Rational decision-making in business organizations*). Partiendo del supuesto de que el individuo racional es institucionalizado en una organización, elabora una teoría que postula la limitación de la racionalidad de este «hombre administrativo», toda vez que este individuo institucionalizado tiene límites en el procesamiento de informaciones previo a una decisión. De esta manera, muestra la simplificación de la realidad en la dinámica de decisión y que este individuo no puede ser completamente racional, pues no es factible que considere todas las opciones. Simon clasifica las decisiones en programadas y no programadas, y el grado de involucramiento que se puede esperar en cada una de ellas (tipo y cantidad de información, tiempo y personas involucradas, etc.).

Paulo Motta, un profesor e investigador muy reconocido en América Latina, especialmente en temas de gestión estratégica y capacidades gerenciales, publicó un libro en 1991

que cuenta con algunas versiones en español, cuyo título original es *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. En uno de sus capítulos, elabora una sistematización sobre las «tendencias» que se observan en el proceso de toma de decisión del gerente. Estableció que hay dos tipos de influencia. Por un lado, la emoción y la intuición. Por otro, lo que llamó *tendencias*, que podrían desviar al gerente de un pensamiento racional reflexivo. Estas últimas son vistas como negativas y son rechazadas por conllevar resultados no deseados en las decisiones. Describimos aquí algunas que consideramos críticas.

Una de ellas es conocida como «atajos o simplificaciones», que puede ser observada cuando los gerentes deciden sobre lo que ya conocen o piensan conocer. Se usan dichos, supersticiones o argumentos «esotéricos» para justificar estas decisiones tomadas *casi* en el marco del pensamiento automático, y se hace hincapié en las informaciones más fáciles y disponibles. En verdad, este gerente opta por los atajos por sentirse más seguro en ser prudente, en reproducir experiencias pasadas, y se caracteriza por ser conservador.

«Anclaje» es otra tendencia, entendida en las situaciones en que el gerente busca un apoyo rápido (un informe determinado, una estadística o una historia exitosa) para impulsar la decisión. Otro aspecto característico del anclaje es cuando el gerente sobrevalora sus creencias en detrimento de las comprobaciones científicas o conocimiento validado.

La autoconfianza en exceso también puede desviar la atención del gerente sobre la realidad concreta, toda vez que esta tendencia está marcada por el olvido de los fracasos del pasado, potenciando solamente los éxitos. Esta actitud impulsa otra tendencia que puede producir resultados desastrosos: la «distorsión de la causalidad del problema». En este sentido, el gerente puede valorar de forma equivocada las causas del problema e, inevitablemente, las soluciones planteadas no cumplen con su objetivo. Siempre es importante recordar que la capacidad de identificar el problema es tan importante como la capacidad de plantear soluciones.



Michel Fiol, en un artículo titulado «La toma de decisiones de directivos latinos», publicado en 2001 en la *Revista de Administração de Empresas*, sistematiza los principales reflejos mentales de los directivos latinos en las tomas de decisiones. Fiol especifica que hay cuatro principales comportamientos del directivo. Al primero lo nombra «desconcierto metodológico», entendido como una dificultad para organizar la información sobre la situación de forma estructurada. El segundo es llamado «mentalidad-solución», pues Michel Fiol observa que los directivos no adaptan una solución al contexto, sino que construyen el contexto para que sea compatible con la solución seleccionada. Esto se ve en algunas iniciativas de consultoría, cuando se propone un plan de comunicación empresarial o un sistema de evaluación de desempeño, sin antes diagnosticar el problema. En este caso, la propuesta ya estaría sesgada por una solución planteada *a priori* e, inevitablemente, presiona al consultor a construir el contexto para justificar esta solución.

Volviendo a Fiol, el tercer reflejo mental es la «lógica de conflicto de opiniones», en la que se observa una pugna entre los tomadores de decisión porque cada uno construye una selección propia de la información o de la solución que se basa, en verdad, en el esquema mental individual forjado a lo largo de los años (sistema de creencias, valores y paradigmas).

El cuarto y último reflejo mental se llama «parálisis de la decisión», una estrategia muy conocida por todos nosotros. Ante lo que consideran un problema complejo, los directivos prefieren condicionar su decisión al informe de un comité creado para reunir la información sobre dicho problema y que sea el responsable de proponer soluciones para que la decisión se tome en un futuro. ¿Quién nunca ha participado de un comité?

En este ensayo exploramos las decisiones individuales y la influencia de este proceso individual en las decisiones colectivas. Nos faltó tiempo y espacio para poner en cuestión también cómo estas características de la toma de decisiones —individual y grupal— influyen en la efectividad de la política pública, y el apoyo

que se podría generar desde estos conceptos y reflexiones a su implementación, que desde mis construcciones estaría asociada a la economía del comportamiento. Tampoco hemos

“

«Parálisis de la decisión», una estrategia muy conocida por todos nosotros. Ante lo que consideran un problema complejo, los directivos prefieren condicionar su decisión al informe de un comité creado para reunir información sobre dicho problema. »

explorado cómo la dinámica y el grupo social afectan las decisiones individuales. Podríamos haber profundizado en el debate del control social y el rol de las redes sociales en ello. Esto es un tema para la próxima invitación. Hasta tanto, ¡disfruten de la lectura!

