

EL PROCESO DECISORIO: LA PERSPECTIVA SEMIOTICA APLICADA EN LAS ORGANIZACIONES

*Silvana Evelin Zivelonghi*¹

Resumen

El presente trabajo identifica las dimensiones que afectan al proceso decisorio y establece cómo son valoradas por los decisores en las organizaciones en que ellos se desempeñan. Se utilizará el Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración (MAIA) que, basado en los conceptos de la semiótica de Peirce, permite integrar de manera original el abordaje de la decisión, las teorías económicas, las administrativas, las filosóficas y las psicológicas para validar las hipótesis del trabajo vinculadas a la real aplicación del proceso decisorio, la influencia de los sesgos en el mismo y la inclusión de fines egoístas o altruistas en la decisión.

Palabras claves: proceso decisorio decisiones semiótica racionalidad

Abstract This academic article identifies the dimensions that affect the decision-making process and establishes how they are valued by decision makers in the organizations in which they work. The Method for the Analysis of Research in Administration (MAIA) will be used, which, based on the concepts of semiotics, allows the integration of economic, administrative, philosophical and psychological theories in an original way for the decision-making approach in order to validate the work hypotheses related to the real application of the decision-making process, the influence of biases in it and the presence of selfish or altruistic purposes in the decision.

Keywords: decision making process decisions semiotics rationality

Introducción

¹ Prof. Adjunta Teoría de la Decisión en la Facultad de Ciencias Económicas, U.B.A., silzivelonghi@hotmail.com

Somos lo que decidimos y decidimos lo que somos. Toda vez que una persona detecta una brecha entre el mundo que desea y el que obtendría si no hiciera nada, inicia una instancia de decisión. ¿Cómo se toma una buena decisión? En este artículo se integran las principales teorías que deben considerarse en el estudio del proceso decisorio y se investiga cuánto se utilizan en la práctica de las organizaciones. Qué se debería hacer vs. qué se hace en la realidad.

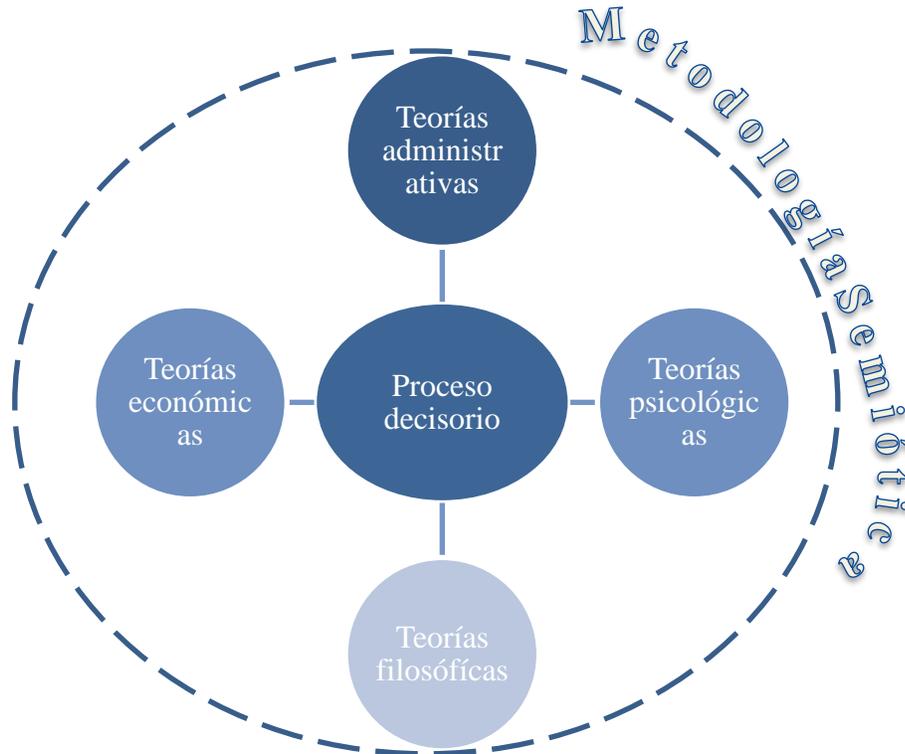
La universalidad del proceso decisorio

De alguna manera, el ser humano pretende modificar el universo que lo rodea (Pavesi, 2000). Se requiere de la voluntad o intención que luego se materializará mediante la acción. La decisión surge entonces como un proceso voluntario, reflexivo y deliberado de pensamiento que lleva a la selección de una única alternativa entre varias, ya sea porque debe adaptarse a los cambios que se han producido en el mismo (decisiones adaptativas), o porque quiere intervenir y modificar su comportamiento futuro (decisiones modificativas).

Decisión y racionalidad están íntimamente ligadas. Para Sutherland (1996), decidir es elegir la mejor alternativa disponible luego de un proceso de deliberación. Es un acto racional, en tanto y en cuanto, además de implicar un proceso reflexivo, está orientada al logro de objetivos.

El protagonista del proceso decisorio es entonces el sujeto que decide. Al utilizar su capacidad de reflexión y raciocinio en el acto de decidir, lo denominamos sujeto racional. Sin perjuicio de ello, sus decisiones racionales están impregnadas de todo lo que lo conforma como persona: sus valores, su experiencia, su biología y genética, la sociedad en la que vive, sus emociones, su posición política, su religión, etc. Es por ello que el objetivo de esta investigación es abordar el proceso decisorio con un enfoque holístico que considere a ese sujeto que decide como un todo aplicando una metodología interdisciplinaria basada en la semiótica para que pueda integrar las teorías que están desconexas en los estudios tradicionales de dicho proceso. En el siguiente cuadro se muestra esa relación entre la semiótica y las teorías que permiten construir un abordaje integral del proceso decisorio. Luego se hará una síntesis de los conceptos más relevantes de cada teoría para el abordaje de la decisión, considerando específicamente aquellos aspectos evaluados en la investigación.

Cuadro N 1: Abordaje integral del proceso decisorio



Fuente: elaboración propia

La teoría económica

Los fines de las organizaciones se definían inicialmente por la búsqueda de la eficiencia y la maximización de los beneficios para satisfacer a sus accionistas. Desde esta mirada, surge en el siglo XIX el concepto de *homo economicus* que decide siempre de manera racional utilizando modelos matemáticos formales, posee información completa, y puede calcular la utilidad marginal de los productos o servicios que adquiere. Los sesgos no afectan sus decisiones, y el funcionamiento libre del mercado es la base del equilibrio entre la oferta, la demanda y la fijación de precios.

Diferentes crisis económicas revelaron los aspectos débiles de esa economía clásica, y surgieron otros autores de la nueva economía institucional como Douglass North, Premio Nobel de Economía 1993, entiende que la libertad de los mercados que propone la economía clásica no lleva

implícita la eficiencia de los mercados. También afirma, en un acercamiento de la teoría económica con la teoría administrativa, que el problema es la combinación de incertidumbre y racionalidad limitada (Macagnan, 2013).

Por su parte, Oliver Williamson, Premio Nobel de Economía del año 2009, reconoce que la teoría de la organización y de la economía necesitan unirse para atender la necesidad de un programa interdisciplinario de ciencias sociales (Macagnan, 2013). Asimismo, admite que el conocimiento de los individuos es limitado, y que se deben entender tanto sus aspectos cognitivos como los psicológicos.

La teoría administrativa y la elección racional

El abordaje de una teoría de la decisión que desarrolle conceptos y metodologías para que las personas evalúen y seleccionen la opción que mejor los conduce al cumplimiento de sus objetivos, fue inicialmente liderada por autores pertenecientes al campo de las ciencias administrativas, quizás porque son las organizaciones, y más específicamente las empresas, las principales interesadas en lograr que los comportamientos de sus miembros estén orientados al logro de sus fines.

Herbert Simon es uno de los principales referentes. En 1978 es galardonado con el Premio Nobel de Economía por su trabajo sobre los procesos decisorios racionales en las organizaciones. En la década del 50, el "gran Herbert Simon" así descrito por Daniel Kahneman en su libro "Pensar rápido, pensar despacio", crea un nuevo concepto instalado y replicado por muchas disciplinas más allá de la administración: la racionalidad limitada, de un hombre que trata de ser racional y selecciona la alternativa que más lo satisface considerando que es imposible para él lograr un conocimiento completo del universo que lo rodea.

Simon reemplaza al hombre económico por el hombre administrativo que reconoce que el mundo que percibe es un modelo simplificado del mundo total y decide rescatando aquellos aspectos significativos y relevantes del mismo. La racionalidad perfecta y la optimización son superadas por la búsqueda de objetivos satisfactorios y mecanismos de aprendizaje y adaptación (Simon,

1978). La elección racional será factible en la medida en que el sujeto logre identificar los factores significativos para establecer una cantidad finita de alternativas posibles y evaluar las consecuencias futuras de las mismas.

A su vez el individuo está limitado por su capacidad, hábitos y destrezas que son inconscientes, por un lado, y por sus valores y conceptos que influyen en él y determinan el nivel de lealtad a la organización, por otro (Simon, 1962). Por un tercer lado, está también limitado por el nivel de conocimiento de los aspectos relacionados con su tarea.

Simon enuncia que el nivel de lealtad a la organización será la bisagra entre los móviles personales y los objetivos de la organización. Un individuo con bajo nivel de lealtad priorizaría sus fines personales por sobre los de su organización y provocaría un desalineamiento de objetivos (1962).

El proceso decisorio eficaz

En línea con la administrativa de Herbert Simon, Hammond, Keney y Raiffa (2003) afirman que se puede aprender a tomar buenas decisiones y que la experiencia, si bien produce aprendizaje, es costosa e ineficiente. Las personas en general tienen miedo de tomar decisiones difíciles, tanto por la complejidad de la evaluación que deben realizar como por la exposición al juicio de los demás que la misma genera. Emociones como duda, confusión y vergüenza generan estados de indecisión, o, decisiones que luego no se llevan a la acción.

Para los autores antes mencionados, las claves de una decisión eficaz son ocho: definir el problema con precisión, especificar los objetivos, crear alternativas imaginativas, entender las consecuencias, estudiar las transacciones entre los objetivos, administrar la incertidumbre, establecer el nivel de tolerancia al riesgo, cada decisor debe encontrar su nivel de riesgo aceptable, y pensar las decisiones vinculadas (2003).

La teoría psicológica

Daniel Kahneman fue el primer psicólogo en recibir el Premio Nobel de Economía en el año 2002. Junto con Amos Tversky, en un artículo de la revista Science “El juicio bajo incertidumbre: heurísticas y sesgos” (1974), explicaron por qué las personas en situación de incertidumbre muchas veces no eligen de acuerdo con el criterio del valor esperado, alejándose de la elección racional. Mediante un intenso trabajo experimental, relevaron sesgos vinculados a la representatividad, a la distorsión en la valoración de las probabilidades, al anclaje y ajuste, y demostraron en sus sendas investigaciones el impacto que pueden generar en el proceso decisorio estos errores de percepción que afectan y distorsionan la interpretación del universo de los sujetos (Kahneman *et al.*, 1972).

Para los objetivos de este trabajo, se han seleccionado algunos sesgos específicos de los autores mencionados y otros, que están vinculados a las hipótesis de la investigación realizada.

- Heurística del afecto: cuando a un individuo le gusta un proyecto, piensa que sus beneficios son altos y sus costos son bajos. Deja que sus antipatías y simpatías determinen sus creencias sobre el mundo. Sus preferencias determinan los argumentos que considera convincentes (Kahneman, 2011).
- Confirmación: tendencia general a buscar o seleccionar información que sostenga nuestras opiniones (Kahneman, 2011).
- Analogía del pasado: comparación de la situación actual con hechos pasados que pueden llevar a evaluaciones incorrectos (Bonatti, 2010).
- Costos hundidos: cuando se toman decisiones basadas en costos ya incurridos. Frecuentemente es una búsqueda de justificar un error pasado. El argumento falaz que se utiliza es la amortización y recupero de la inversión realizada. En consecuencia, se sigue invirtiendo dinero en lugar de aceptar el fracaso y las pérdidas terminan siendo mayores (Kahneman, 2011).

En síntesis, el exceso de confianza en la visión retrospectiva del pasado, la deformación de los recuerdos para ajustarlos a las propias creencias y la ausencia de búsqueda de información que ponga en tela de juicio las ideas pueden generar errores de predicción (Sutherland, 1996).

La teoría filosófica y su racionalidad colectiva

Según la Real Academia Española, filosofía se refiere al “conjunto de saberes que busca establecer de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano”. Cuando la teoría administrativa desarrolla el concepto de la decisión racional, abre el diálogo con la filosofía. La racionalidad, la decisión y la acción son cuestiones abordadas tanto desde las ciencias administrativas, tal como se ha ya presentado, como desde las filosóficas, que se presentan a continuación.

Jon Elster, presenta un análisis de doble dimensión de la conducta racional: la capacidad para resolver problemas y la utilización de esa capacidad para sostener la selección natural (1997). Esta selección natural estaría dada por las nociones de aptitud, supervivencia, reproducción y herencia en el nivel individual y el nivel de la especie. Y se pregunta si la maximización local (es decir el cumplimiento de los objetivos individuales) es capaz de producir una maximización global que garantice en definitiva la supervivencia de la especie. En este contexto los individuos pueden tomar decisiones que satisfacen sus condiciones de racionalidad individual pero que son irracionales desde el punto de vista colectivo. En oposición al altruismo (pensamiento solidario), presenta entonces al egoísmo, y define que la dinámica de la sociedad estará dada por decisiones entre altruistas y egoístas. Hace también referencia a una tercera clase, la de individuos que, aún actuando de manera egoísta, podrían favorecer el bien común.

A partir del racconto de Ulises y las Sirenas, Elster pone fin al concepto de racionalidad perfecta, en el que el proceso de selección natural mantiene de manera automática el ciclo de vida del individuo y de la especie; y nos introduce en el mundo de la racionalidad imperfecta, cuando el individuo tiene capacidad para reconocer su miopía y adopta estrategias indirectas que le permitan sostener su racionalidad: Ulises se ató a sí mismo para evitar la acción de sucumbir ante el canto de las sirenas que le provocaría la muerte, lo que sería desde luego, irracional.

Para Nassim Taleb, la supervivencia es lo que guía en definitiva la racionalidad de las decisiones de las personas. "Primero actúa la supervivencia, después la verdad, la comprensión y la ciencia"

(Taleb, 2019: 301). Por lo tanto, toda decisión-acción sería en este enfoque racional en la medida en que esté orientada a lograr o mantener la supervivencia del propio individuo, pero también de su familia, su organización o tribu y la humanidad entera (2019).

Amartya Sen, economista y filósofo ganador del Premio Nobel en 1998, es muy crítico de la teoría económica clásica y el conocido *Homo Economicus*. Su propuesta plantea la necesidad de incluir el compromiso como parte del comportamiento económico y de la evaluación del proceso decisorio. El compromiso representa el verdadero altruismo en el sentido que una persona escogerá un acto que le producirá un nivel de bienestar menor que otro (reduciendo su bienestar esperado) en favor del bienestar ajeno.

Distingue, al igual que Elster, el compromiso de la simpatía (1986), cuando el interés por otros está basado en la propia conveniencia, y conecta estrechamente al compromiso con la moral. La definición de moral es en su discurso amplia, en el sentido que abarca diversas influencias, como lo político, lo cultural y lo religioso (1986).

¿Filosofía, ética y libertad, input del proceso o parte de la caja negra?

Resulta interesante destacar que el comportamiento efectivo de una persona podría para Sen basarse en una transacción entre las exigencias de la moral y la búsqueda de varios otros objetivos (incluyendo el interés propio). Aunque se interpreta de su lectura que él no estaría de acuerdo, esta afirmación puede perfectamente vincularse y dar inicio al proceso desarrollado por la Teoría de la Decisión para objetivos múltiples, en los que el nivel de transacción entre objetivos está determinado por la ponderación o la importancia relativa de uno sobre otro. La moral actuaría en este sentido como un (o más) objetivo del sistema de objetivos del decisor, o incluso como una restricción, y no estaría en un nivel superior por sobre el resto.

La pregunta de cierre para el capítulo filosófico es primero, si es realmente admisible que cada persona tenga su propia definición de moral, y luego, si puede ser admisible que una persona no considere lo moral en su elección. Parece un trabalenguas, pero podría ser una definición de libertad.

La libertad para decidir es una de las ideas centrales de la Teoría de la Decisión. Y es aquí donde las ciencias administrativas asumen posiciones contrarias a las filosóficas expuestas. Ética y racionalidad son conceptos independientes: será el individuo quien defina si tiene o no en cuenta en su decisión postulados éticos y morales acordes a sus creencias (Bonatti, 2019).

Problema, objetivos e hipótesis

El problema que da origen a este artículo es el desconocimiento de las características reales de los procesos decisorios que las personas ponen en práctica en las organizaciones. A partir de allí surgen algunas preguntas, tales como:

- ¿Cuáles son los saberes y herramientas que las personas consideran más importantes para la toma de decisiones?
- ¿Cómo son valoradas por estos decisores en las organizaciones en que ellos se desempeñan?
- ¿Cuál es el nivel de utilización efectivo de dichos saberes y herramientas?
- ¿Qué se pretende lograr al tomar una decisión?
- ¿Qué tipo de fines y propósitos son más relevantes?

De la definición del problema y las preguntas relacionadas, surgen 3 hipótesis:

- Hipótesis 1: Las personas que no toman decisiones racionales debido a fallas en el proceso de análisis y reflexión, desconocen los conceptos, herramientas y métodos que se pueden aplicar.
- Hipótesis 2: Para controlar las emociones y los sesgos que son inherentes al ser humano, y pueden conducir a trampas inconscientes que afecten el proceso decisorio, es necesario primero reconocer su existencia.
- Hipótesis 3: La elección racional vinculada al supuesto de que la conducta está guiada sólo por propósitos egoístas, ya no tiene vigencia.

La necesidad de un abordaje integral de estas problemáticas no es original y tampoco un mérito. Tanto en lo que se refiere al ser humano como a su medio ambiente, la consideración de una única

disciplina para comprender cualquier fenómeno es inadmisibles. La semiótica ofrece un modelo integrador para la construcción de nuevos conocimientos sobre esta problemática.

El abordaje semiótico y el método MAIA (Sastre, 2016)

El desafío no es entonces “qué” tener en cuenta, sino “cómo”. La propuesta que se desarrolla en este trabajo consiste en incorporar los conceptos de la semiótica, ciencia cuyo objeto de estudio son los signos, para analizar el proceso decisorio y validar las hipótesis de la investigación, no a partir de las partes definidas por las diferentes disciplinas que influyen en él, sino a partir del todo que estas disciplinas configuran al interrelacionarse.

¿Qué se entiende por signo? Charles Sanders Peirce (1839-1914), filósofo, lógico y científico estadounidense, pionero de la semiótica moderna, construyó una teoría general de los signos a partir de tres dimensiones que luego serán parte de una tríada: la ética, la estética y la lógica. Según él, un *Signo* o *Representamen* es un Primero que está en relación triádica con un Segundo, llamado su *Objeto*, que es capaz de determinar a un Tercero, llamado su *Interpretante* (Peirce, 1998). El pensamiento (terceridad) gobierna mediante la acción (segundidad) que a su vez no puede surgir excepto en la sensación (primeridad).

Cuadro N°2: El signo de Peirce



Fuente: elaboración propia, sobre la base de la definición del signo de Peirce

En este marco, la semiótica estudia todos los procesos culturales (siendo el proceso decisorio un proceso cultural característico de la especie humana) como procesos de comunicación (Eco, 1975), y estos procesos subsisten porque debajo de ellos se establece el sistema de significación estudiado por Peirce.

La concepción del signo peirceano incluye nueve subsignos y ha sido la base de la construcción del *nonágono semiótico* (Güerri, 2015), que se propone como un modelo operativo, práctico y eficaz para resolver cualquier tipo de problema, mejorando el razonamiento para avanzar hacia el conocimiento.

El nonágono semiótico se visualiza como una grilla conceptual de 9 casilleros en el que cada uno representa un espacio lógico que se vincula a un aspecto del signo peirceano. Este modelo ha sido revisado por diferentes autores, hasta la creación del Método para el Análisis de Investigaciones en Administración (Sastre, 2018), que permite relacionar cada entidad peirceana con una dimensión de las organizaciones. Por medio de un cuestionario que indaga sobre el valor de las proposiciones de cada entidad en la grilla, será posible establecer en este trabajo de investigación relaciones lógicas que mejoren el conocimiento del proceso decisorio.

Los conceptos fundamentales descriptos por cada teoría que se han seleccionado en la primera parte de este artículo se han transformado en preguntas asociadas cada una a un espacio del MAIA.

Cuadro N°3: El nonágono semiótico y método MAIA

SIGNO	Pasado -Forma SABERES	Presente - Existencia COMPORTAMIENTOS	Futuro - Valor VALOR SOCIAL
Pasado - Forma PRACTICA TEORICA	Teorías	Programas	Estrategias
Presente - Existencia ACCIONES PRACTICAS	Informes	Decisiones	Valoraciones

Futuro - Valor PRACTICA POLITICA	Leyes, cultura	Efecto pragmático	Fines que guían el accionar
---	----------------	-------------------	-----------------------------

Fuente: elaboración propia sobre la base del Nonágono Semiótico de Güerri y el MAIA de Sastre

Según Güerri, las personas trabajan con la realidad y tienen que producir nuevas realidades (2015). Es la misma esencia del proceso decisorio: los saberes (primera columna del modelo de MAIA) definen y condicionan a un sujeto que decide y actúa (segunda columna de MAIA) para modificar el universo que lo rodea (tercera columna de MAIA).

El signo “Proceso Decisorio”

En esta investigación se analiza el signo “Proceso decisorio” aplicando las dimensiones que determinan al mismo, al modelo semiótico MAIA (Sastre, 2016). El punto de partida para la elaboración del cuestionario ha sido el marco teórico presentado en la primera parte de este artículo: la teoría económica, la teoría administrativa, la teoría psicológica y la teoría filosófica.

Luego se definieron las 9 dimensiones de la matriz MAIA aplicadas al signo “Proceso Decisorio” distinguiendo entre:

- La práctica teórica: incluye los saberes previos que los individuos utilizan antes de tomar una decisión. Estos conocimientos se materializan en programas concretos para evaluar la decisión, y luego tienen un valor para el contexto en el que se aplican (Sastre, 2018). Así, desde la visión económica, tiene en cuenta los conocimientos específicos de variables como rentabilidad, precios y mercado, luego los programas que utiliza para analizar la decisión, que incluyen evaluaciones de costos y beneficios y en tercer lugar el valor que ese comportamiento produce, que se traduce en las estrategias relacionadas con aspectos como la búsqueda de la eficiencia. La teoría administrativa le ofrece al sujeto métodos para optimizar el proceso decisorio, que aplica mediante programas como árboles o matrices de decisión, técnicas de creatividad y/o procedimientos para la asignación de importancia a los objetivos múltiples considerados en la decisión. Desde esta óptica administrativa, el sujeto prioriza las estrategias orientadas al

cumplimiento de sus metas y a la optimización del tiempo. La perspectiva psicológica influye en el sujeto muchas veces de manera inconsciente, ya sea por los sesgos o trampas mentales que afectan el proceso decisorio como por el uso de la experiencia y la intuición por sobre los métodos. Estos decisores suelen confiar en sus instintos sobre cuál será la mejor alternativa, o recurren a pares para ratificar o refutar la misma. En cuanto a la valoración de las estrategias, se enfocan más en las relaciones que en los resultados, ya sean de dominación o de búsqueda del bien común. La filosofía incorpora la ética en la decisión. En las organizaciones son los valores que se definen junto a la misión y la visión, los que incluyen la definición de las conductas que se consideran válidas. Las estrategias que muestran la valoración de estos programas se refieren a la búsqueda de transparencia y responsabilidad social, y a la coherencia con la misión, la visión y los valores.

- Las acciones prácticas: se refiere a cómo se materializa el proceso decisorio, primero a través de qué tipo de información se analiza: económica, vinculada al análisis numérico de la situación o informes de mercado; administrativa, con relación a la evaluación de los efectos de las alternativas; psicológica, cuando se recurre a situaciones del pasado o se decide sin evaluar directamente una alternativa; filosófica, por medio de informes de impacto ambiental. Luego esa evaluación se traducirá en acciones económicas concretas (como la venta, la compra, la cobranza, etc.), acciones administrativas vinculadas al planeamiento, al control y al tiempo, psicológicas cuando se toman decisiones que no son implementadas y filosóficas cuando tienden a resolver los conflictos humanos. Estas decisiones serán valoradas por sus efectos económicos en términos de beneficios y/o costos, administrativos-relacionadas con el cumplimiento del proceso decisorio, los objetivos y el tiempo; las psicológicas tienen en cuenta la tolerancia al riesgo y la aceptación de la decisión. Por último, las filosóficas consideran la satisfacción de las partes interesadas o los *stakeholders*.

- La práctica política y estratégica: se refiere en su aspecto simbólico a los aspectos culturales que favorecen la toma de decisiones, como la legislación vigente, las reglas de juego, la cultura, la objetividad, la disponibilidad de información, la descentralización del proceso decisorio, etc. En la práctica política se consideran cuáles son los efectos más benéficos de la misma: económicos-financieros, sociales y culturales, de trascendencia y sostenibilidad de la organización, de resolución del problema, etc. Por último, el valor social estará dado por los fines y propósitos más

importantes que desencadenan el proceso de decisión: en este aspecto se considera por un lado si lo que se pretende es resolver un problema o lograr una oportunidad de mejora, por un lado, y por el otro, si el alcance de ese problema u oportunidad es el individuo mismo (visión egoísta), la organización de la que forma parte (visión administrativa), o la comunidad (visión altruista).

Se definieron 13 preguntas de segmentación (edad, genero, nivel de educación, sector económico de la organización, cantidad de empleados, cargo, etc.) y 68 proposiciones agrupadas según las 4 teorías y las 9 dimensiones del MAIA.

Al profundizar sobre estas 9 dimensiones específicas se pueden elaborar diferentes conclusiones, tanto para cada cuadrante o dimensión, cuanto para las relaciones entre cada uno de ellos, e indagar si las mismas están alineadas bajo uno de los diez tipos de signos que son semióticamente viables (Sastre, 2018) o presentan incongruencias.

A modo de ejemplo, una persona que afirma valorar los modelos de inteligencia artificial no debería decidir en base a la experiencia y la intuición. Del mismo modo, si alguien requiere de informes de impacto ambiental para tomar decisiones, debiera considerar una estrategia altruista o de búsqueda del bien común por sobre una estrategia egoísta.

Cuadro N°4: El signo Proceso decisorio

SIGNO	Pasado -Forma SABERES	Presente – Existencia COMPORTAMIENTOS	Futuro - Valor VALOR SOCIAL
Pasado - Forma PRACTICA TEORICA	Conocimientos y aptitudes utilizados en la toma de decisiones	Herramientas que se utilizan para la evaluación	Estrategias definidas para la toma de decisiones racionales
Presente - Existencia ACCIONES PRACTICAS	Datos e informes para la evaluación del problema de decisión	Acciones que se llevan a cabo para implementar la decisión	Factores determinantes de la valoración de las decisiones

Futuro - Valor PRACTICA POLITICA	Factores previos que favorecen la toma de decisiones	Efectos de las acciones que se producen como consecuencia de la implementación de la decisión	Propósitos u objetivos que desencadenan la toma de decisiones
---	--	---	---

Fuente: elaboración propia sobre la base del MAIA de Sastre

Siguiendo la lógica peirceana propuesta por MAIA se realizaron 9 preguntas formuladas en base a proposiciones que fueron calificadas en una escala del 1 al 10, siendo 10 la opción preferida, más frecuente, o más valorada; y 1 la menos preferida, frecuente o valorada. Toda la información recibida se ha procesado estadísticamente utilizando el modelo de ecuaciones estructurales mediante el software SPSS, para establecer los niveles de la media de las respuestas, las correlaciones o relaciones de dependencia entre las variables y poder realizar un análisis cuantitativo y cualitativo.

La investigación

Se realizó un cuestionario a 132 personas mediante un muestreo aleatorio. Dado el tamaño de este, los resultados del estudio son de tipo exploratorio sin validez universal.

Para la depuración de los datos atípicos o *outliers* se identificaron aquellos con un valor estándar superior a 3, y se eliminaron las respuestas con más de 3 repeticiones. De este proceso resultó la eliminación de 10 participantes, quedando la base final en 122. Cada individuo respondió de manera obligatoria 68 proposiciones. Por lo que la investigación tiene una base total de 8296 respuestas. De ellas, con menos de 3 respuestas con un Z mayor a 3, se detectaron 59, lo que arroja un porcentaje reducido del 0,7%. Estas 59 respuestas atípicas, fueron reemplazadas por el valor de la media del cuadrante al que pertenece cada una.

Los diez signos de Peirce

Con el puntaje obtenido de toda la muestra, se calcularon las medias de cada uno de los cuadrantes del modelo de MAIA, y se obtuvieron los resultados que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro N°5: Los resultados de la investigación

SIGNO	Pasado -Forma SABERES	Presente – Existencia COMPORTAMIENTOS	Futuro - Valor VALOR SOCIAL
Pasado - Forma PRACTICA TEORICA	7,959 1	6,7508 2	8,2580 3
Presente - Existencia ACCIONES PRACTICAS	6,5415 4	7,7573 5	8,3982 6
Futuro - Valor PRACTICA POLITICA	8,0616 7	8,4970 8	8,1564 9

Fuente: elaboración propia, valores promedios sobre 122 respuestas.

Al identificar, en cada columna del modelo, el casillero de mayor nivel de media (Sastre, 2016), se puede observar que la tríada que se forma 7-8-6 corresponde con uno de los diez signos de Peirce, dentro de lo que se denomina la semiótica simbólica, el noveno: Legisigno Simbólico Dicisigno, que se define a partir de una propuesta convencional con eficacia designativa atribuida a partir de su contextualización (Morentín, 2010). El legisigno es una ley, creada generalmente por el hombre, y adquiere significación a través de un caso de aplicación. Es simbólico porque requiere que se interprete que el símbolo está referido a ese objeto. Y es dicisigno porque es un signo de existencia real para su interpretante (Benitti, 2006).

En los resultados del estudio, los mayores promedios se relacionan con cuadrantes vinculados al pasado y al futuro: los factores posibilitantes y la valoración y los efectos de las decisiones. Tiene poco promedio general los cuadrantes vinculados al presente, a los programas y las acciones concretas que se llevan a cabo.

Se verifica entonces la prevalencia del signo peirceano dado que, para las personas participantes, es en promedio más importante el valor y el efecto que la decisión tiene, que la acción requerida para que esta sea efectiva.

En el detalle del análisis, y la validación de las hipótesis, que se realiza a continuación, este punto es fundamental dado que se constituye como uno de los ejes principales de todos los resultados analizados: “las personas saben que es importante saber cómo decidir, valoran las buenas decisiones, pero parece que no saben cómo transitar el camino que lleva de una instancia a la otra”.

Resultados de la investigación y contrastación de las hipótesis

- Primera hipótesis: la relación y coherencia del proceso decisorio, en cuanto al reconocimiento de su importancia, la aplicación de un método, y la valoración de los efectos de las decisiones que se toman. La investigación muestra resultados que validan la hipótesis, tal como se ha anticipado en el capítulo anterior, por lo menos en estas instancias exploratorias.

Para las personas el saber más importante para tomar una decisión se relaciona con los conocimientos administrativos (media: 9,04 pts). Sin embargo, no refieren aplicar las herramientas necesarias para un proceso decisorio racional (media: 5,74 pts). Luego, cuando deben valorar la importancia de los efectos de las decisiones, la eficacia y el cumplimiento de los objetivos son nuevamente muy valorados (media: 9,44 pts). Esto nos indica que para las personas es muy importante saber tomar buenas decisiones y que también es muy importante el efecto que sus decisiones producen, sin embargo, no aplican herramientas que faciliten un proceso decisorio eficaz.

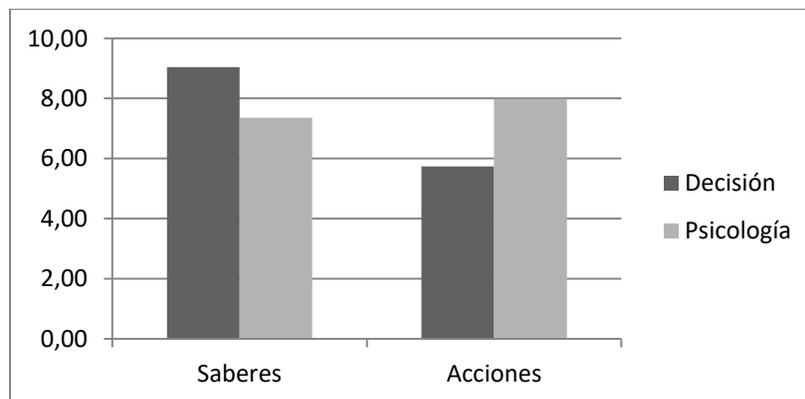
Sutherland (1996) describe, en línea con lo mencionado, que el desconocimiento de los métodos y conceptos estadísticos dificulta la toma de decisiones. Asimismo, destaca cómo las diferentes profesiones de las personas influyen en su capacidad de decidir: con los economistas a la cabeza de serie, psicología en segundo lugar y derecho en tercer puesto. Carreras vinculadas a biología, química, lógica y lenguas no contemplan este aprendizaje. La conclusión, que según el autor

amerita aún más investigación al respecto, es que “el conocimiento de la teoría de la toma de decisiones incrementa la racionalidad de las decisiones comunes” (p.371).

Cabe destacar que los conocimientos en economía son menos valorados para la toma de decisiones, sin embargo, en el análisis de las herramientas utilizadas, están primeros en orden de preferencia, por sobre las herramientas en administración. En este caso, los niveles de importancia tanto para los conocimientos previos como para el uso de técnicas están alineados (8,77 pts. y 8,75 pts.).

- Segunda hipótesis influencia de los sesgos y las emociones en el proceso decisorio. Aquí el análisis del signo peirceano por medio del método de MAIA muestra datos relevantes. Al contrario de lo que ocurre con la primera hipótesis que da más importancia al saber que a la aplicación de los conceptos administrativos, cuando se evalúan aspectos vinculados a la psicología de las personas, reciben mayor valoración la utilización efectiva de los conceptos que la necesidad de saber sobre los mismos. Todas las proposiciones vinculadas a estos aspectos (decisiones basadas en la experiencia e intuición, consultas a otros para validar o refutar opiniones, realización de reuniones, consideración de hechos del pasado poseen una media general de 7,98 puntos, sin embargo, los conocimientos en psicología son menores al uso de sus conceptos (7,36 puntos). Asimismo, la valoración de estas acciones es muy mayor con relación al uso de las herramientas específicas de la teoría de la decisión (5,74 puntos), sin embargo, en la importancia de los conocimientos esta relación se invierte. Una respuesta probable es que las personas desconocen cuánto pueden influir las emociones y los sesgos en la irracionalidad de la decisión.

Cuadro N°6: Teoría administrativa vs. Teoría psicológica



Fuente: elaboración propia

- Tercera hipótesis: obsolescencia del pensamiento egoísta. La encuesta realizada contradice este supuesto en varias instancias.

- ✓ El conocimiento de la economía y la administración es más importante que el de filosofía para la toma de decisiones éticas (8,77; 9,04 y 7,62 puntos respectivamente).
- ✓ El bien común y el bien propio (7,41 pts. media total) son más importantes que el bien ajeno (6,47 pts.).
- ✓ El impacto ambiental tiene una baja importancia general (6,35 puntos).
- ✓ La resolución de un problema o la oportunidad de mejora, tanto propios como de la organización, son más importantes que las mismas cuestiones para otros, la sociedad o una minoría, etc. (8,34 puntos promedio versus 7,78 puntos promedio).

Cuando se sometió a la muestra a un análisis por segmentación de variables demográficas, se obtuvieron otros resultados que ratifican y/o complementan los anteriores.

Ante la proposición que afirma que no utiliza habitualmente ninguna herramienta para decidir, el nivel de estudios muestra diferencias significativas. Quienes poseen menos estudios utilizan menos herramientas: aquellos que tienen estudios secundarios o menos, respondieron con un promedio 41% superior al de toda la muestra. Y quienes poseen estudios de posgrado o superior, un 23% inferior al promedio de la muestra.

Problemas de decisión versus oportunidades de decisión: en la base total, los promedios de estas dos proposiciones arrojan valores similares (9,36 y 9,33 puntos). Luego, cuando se divide la muestra por tamaño de la organización se puede observar que en las organizaciones más pequeñas (menos de 15 empleados) esa diferencia inicial aumenta. Cuando se estudian las empresas de más de 16 empleados, es mayor el promedio de decisiones que se toman buscando oportunidades de mejora que resolviendo problemas.

El tamaño de la empresa también influye en el grado de implementación de las decisiones que se toman. El promedio general de la base que afirma tomar decisiones que luego no son

implementadas es de 5,20. Este valor asciende a 5,54 en empresas de menos de 250 empleados, y desciende a 3,6 en empresas de más de 250 empleados.

El último dato que se menciona refiere al nivel de búsqueda de soluciones de problemas personales dentro de la organización. Aquí los dueños y los profesionales independientes (que en un punto son dueños de su propia organización, quizás sin personal dependiente), respondieron con un promedio de 8,23 muy superior a la media general de 6,93. Una explicación es que en esas posiciones resulta más difícil separar la vida laboral de la personal.

Conclusiones

El análisis semiótico del signo “el proceso decisorio” aporta algunas cuestiones relevantes para destacar: las expectativas respecto de lo que el proceso decisorio debe ser no coinciden con lo que en realidad es.

- En general las personas asignan una gran importancia al poseer conocimientos para una toma de decisiones racional.
- Al mismo tiempo y con consistencia, valoran la eficacia de las decisiones que se toman.
- Sin embargo, se verifica un considerable *gap* a la hora de implementar dicho proceso decisorio, con manifiesto desconocimiento de sus métodos, técnicas y herramientas.
- Es de esperar que, si este *gap* se redujese, la calidad del proceso de decisión y por ende de las decisiones que se toman, podría aumentar.

Parece por ello apropiado considerar que un mejor conocimiento de los métodos que aportan las ciencias administrativas, y de aquellos relacionados con la economía del comportamiento, pueden resultar en una mejora de las decisiones que toman las personas. En este sentido, sería pertinente recomendar un mayor nivel de difusión de esta temática y su inclusión en los programas de estudio de grado y posgrado de otras disciplinas.

Con relación a los resultados obtenidos en cuanto al nivel de altruismo presente en los procesos decisorios, si bien es mucho lo que han avanzado las sociedades en estas cuestiones, queda de

manifiesto que aún es largo el camino por recorrer. Los conceptos propuestos para una gobernanza moderna deben tomar más fuerza para que los organismos públicos y privados generen políticas y acciones concretas que promuevan el bienestar general por sobre el individual. Este comentario se realiza de modo general ya que excede ampliamente los objetivos del proyecto expuesto.

Proposiciones generales

- La capacitación en metodologías, procesos y herramientas para la toma de decisiones aumenta las probabilidades de uso de estos conocimientos y mejora en consecuencia la calidad del proceso decisorio.
- Si una persona tiene conciencia respecto de cómo los sesgos afectan su percepción del universo y lo pueden conducir a una elección irracional, tiene más probabilidades de controlar la situación y corregir el error que una persona que no posee dichos conocimientos.

Nuevas líneas de investigación

A partir de los resultados de este trabajo, surgen una serie de preguntas que podrían ser la base para la construcción de nuevas hipótesis que contribuirían con el estudio en profundidad del proceso de decisorio y podrían ser el eje de futuras investigaciones:

- ¿Son válidas estas conclusiones en otras poblaciones? ¿Se producen variaciones en el análisis realizado si aumenta el tamaño de la muestra?
- ¿La utilización de los conocimientos y las herramientas de decisión, se relaciona con algún nivel educativo en particular? ¿Existen profesiones con mayor grado de utilización de estos conocimientos que otras?
- ¿Además del nivel educativo, se puede segmentar el uso por sector económico para generar políticas específicas?
- ¿Cuáles son los principales sesgos que afectan a los procesos decisorios de las personas en las organizaciones?

Si bien estos interrogantes pueden resultar complejos de responder, dada la relevancia que las personas asignan a la capacidad de decidir y el impacto que cada decisión que toman tiene en su futuro, se considera pertinente y necesario transitar este camino de mejora.

Referencias bibliográficas

BENITTI, M. (2006) Nomenclatura y divisiones de las relaciones triádicas, hasta dónde están determinadas, recuperado de <https://www.unav.es/gep/RelacionesTriadicas.html>

BONTATTI, P. (2007) Los sesgos y trampas en la toma de decisiones, XIII Jornadas de Epistemología- Facultad de Ciencias Económicas- UBA. Buenos Aires, Argentina.

BONATTI, P. (2010) Teoría de la decisión. Buenos Aires, Argentina: Pearson.

BONATTI, P. (2019) Las Meta decisiones y la teoría de la racionalidad instrumental mínima. Revista Ciencias Administrativas, Año 7, N°13, UNLP, Buenos Aires, Argentina.

ECO, U. (2003) Tratado de semiótica general, Editorial Lumen, Madrid, España.

ELSTER, J. (1989) *Social Norms and Economic Theory*, *Journal of Economic Perspectives*, 3 (4), 99-117.

ELSTER, J. (1997) Ulises y las sirenas. Estudios sobre racionalidad e irracionalidad. México DF, México: Fondo de Cultura Económica.

GÜERRI, C. (2015) Nonágono Semiótico, por qué, para qué, para quién. VI JORNADAS "PEIRCE EN ARGENTINA", Buenos Aires, Argentina.

HAMMOND, J., KEENEY, R., RAIFFA, H. (2002) Decisiones inteligentes. Barcelona, España: Gestión 2000.

KAHNEMAN, D., y TVERSKY, A. (1972). *Subjective Probability: A Judgment of Representativeness*. *Cognitive Psychology*, 3, 430-454.

KAHNEMAN, D. (2011). Pensar Rápido, Pensar despacio. Buenos Aires, Argentina: Random House Mondalori S.A

MORENTIN, J. (2010) Los diez signos de Charles Peirce. Recuperado de www.centro-de-semiotica.com.ar.

MACAGNAN C. (2013) Revista de Administración y contabilidad de Unisinos, vol. 10 N° 2, 130-141, San Leopoldo, Brasil.

NORTH, D. (1986) La Nueva Economía Intitucional Traducido de *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 142. Recuperado de <https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/North.pdf>

PAVESI, P. (2000). La Decisión. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.

PAVESI, P. (1994). Lo Normativo y lo Descriptivo y su Conflicto en las Praxiologías: El caso de las Teorías de la Utilidad (De Predicadores y Pecadores). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

PAVESI, P. (1984). La Decisión, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

PARTNOY, F. (2012). *The Useful Art of Procrastination*, USD School of Business. Recuperado de <https://www.youtube.com>

PEIRCE, C.S (1998) Obra filosófica reunida Tomo II (1893-1913), México D.F., México: Fondo de Cultura Económica

SASTRE, R. (2016) Método para el análisis de investigaciones en administración (MAIA). El caso de la sostenibilidad de las organizaciones. Revista Ciencias Administrativas, Año 4, N°8, UNLP, Buenos Aires, Argentina.

SASTRE, R. (2018) Lógica y semiótica aplicada a las investigaciones en administración. Cuadernos del CIMBAGE N°20, 157-174, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

SEN, A. (1986). Los tontos racionales: una crítica a los fundamentos conductistas de la teoría económica, en Hahn, F. y Hollis M., Filosofía y teoría económica, México D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

SIMON; H. (1978) *Rational decision making in business organizations. Nobel Memorial Lecture*. Recuperado de MLA style: Herbert A. Simon – Prize Lecture. Recuperado de <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/simon/lecture>

SIMON; H. (1962) El Comportamiento Administrativo, Madrid, España: Editorial Aguilar.

SUTHERLAND, S. (1996). Irracionalidad. El enemigo Interior. Madrid, España: Alianza Editorial.

TALEB, N. (2019) Jugarse la piel. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. (1974) "*Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*", Science, 185, 1124-1131.