



**XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**  
*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



## **La influencia de factores psicosociales individuales en decisiones académicas**

**Romina Barbisan**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata,  
Argentina  
[romina\\_barbisan@hotmail.com](mailto:romina_barbisan@hotmail.com)

**Mariana Foutel**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata,  
Argentina  
[marianafoutel@yahoo.com.ar](mailto:marianafoutel@yahoo.com.ar)

### **Resumen**

Extensa es la bibliografía sobre toma de decisiones. No obstante, aún existe un área de vacancia sobre el modo en que diferentes factores –individuales, grupales y organizacionales– sesgan los procesos decisorios.

A partir de la realización de entrevistas en profundidad a actores claves de la institución bajo estudio, esta investigación permite ilustrar la incidencia que generan ciertos condicionantes psicosociales individuales en decisiones del área académica universitaria: trampas psicológicas ocultas, uso de la intuición, presión ante el tiempo, personalidad. El objetivo es poder despertar conciencia crítica sobre las posibles distorsiones subjetivas en los procesos decisorios, en pos de estimular análisis sólidos sustentados en información de modo que permitan mejorar la calidad de sus resultados.

Dada su aplicación empírica en el campo educativo, esta investigación resulta relevante no sólo por sus aportes a la disciplina de Administración –desde un análisis psicosocial de la complejidad organizacional– sino también por sus contribuciones a la gestión de instituciones universitarias.

**Palabras clave:** Toma de decisiones, decisiones académicas, racionalidad limitada, factores psicológicos, gestión universitaria.

## **Introducción**

La presente investigación tiene como propósito analizar y relevar la influencia que generan los condicionantes individuales –factores propios de la persona- en la toma de decisiones estratégicas, tomando como caso de estudio el área académica universitaria. A partir del desarrollo de entrevistas en profundidad a actores claves de la institución seleccionada, se ilustra aquí la manera en que diferentes factores del sujeto ejercen su determinación en las distintas etapas del proceso decisorio, complejizando sus resultados y disminuyendo su efectividad.

Lo novedoso del estudio emerge de su aportación empírica al campo de la gestión académica universitaria, la cual constituye un pilar vertebral de cualquier institución de educación superior; abordado desde el paradigma de complejidad y a través de un enfoque multidisciplinario.

Bajo este orden de ideas, en primer lugar, el artículo presenta un apartado teórico con las principales conceptualizaciones sobre el proceso decisorio y, luego, sobre los condicionantes individuales: se analiza la incidencia de (1) trampas psicológicas ocultas; (2) el instinto; (3) la presión del tiempo; y (4) la personalidad. Posteriormente, se releven los resultados de entrevistas realizadas a académicos de la institución bajo estudio, los cuales permiten ilustrar diferentes maneras en que factores subjetivos individuales sesgan la calidad de los análisis y evaluaciones.

Por lo expuesto, la investigación pretende despertar conciencia crítica sobre las limitaciones que producen los sesgos humanos, al mismo tiempo que alentar la profunda deliberación sobre el tema en pos de mejorar la calidad de los procesos decisorios.

## **Desarrollo**

### *Sobre el proceso decisorio*

No todas las decisiones son iguales ni tienen la misma importancia. El presente estudio se enfoca en las decisiones estratégicas, cuya complejidad emerge de su bajo o nulo nivel de estructuración, es decir, aquellos procesos en los que no existe una solución predeterminada o un programa previo que indique cómo actuar. Además, son decisiones que se toman en contextos de incertidumbre, volatilidad, ambigüedad y complejidad. (Pavesi; 1991) En el marco del área académica de la Universidad Pública Argentina, se hace referencia –por ejemplo- a la creación y modificación de carreras, al diseño de planes de estudio, definición de cuestiones sobre infraestructura, establecimiento de políticas sobre los recursos humanos, determinación de políticas de ingreso, entre otros (Durán y Foutel; 2009).

Asimismo, el presente análisis se aborda desde un enfoque psicosocial que contempla las limitaciones propias de cada sujeto decisor. Por ello, se han seleccionado para el estudio los

siguientes condicionantes: las trampas psicológicas ocultas, el uso de la intuición, la presión del tiempo y la personalidad del individuo.

### *Condicionantes individuales*

#### ► *Trampas Psicológicas Ocultas*

Morín (2001) demuestra que, del total de procesos que realiza nuestro cerebro, éste solo se conecta con el mundo exterior en un 2%, por tanto, el resto de las operaciones son funcionamiento interior. Esto significa que las necesidades, deseos, sueños, ideas y percepciones de cada sujeto filtran y condicionan su visión sobre el mundo. En relación, Kahneman (2012), demuestra que en el cerebro conviven dos Sistemas de Pensamiento: (a) el *Sistema1* que trabaja de manera rápida, instintiva y automática, del cual emergen las habilidades cognitivas innatas, compartidas incluso con los animales; y

(b) el *Sistema2*, que opera de manera lenta y reflexiva y permite los procesos mentales de mayor elaboración y concentración.

Desde este punto de partida, el autor demuestra que la mente racional [*Sistema2*] se encuentra influenciada -de manera no consciente y de forma permanente- por los sentimientos y percepciones de la mente intuitiva [*Sistema1*]. Así, distintos autores han estudiado las *trampas psicológicas* que puede generar la mente de manera inconsciente y oculta, dañando la efectividad de los procesos decisorios. Siguiendo la clasificación de Hammond, Keeney & Raiffa (1998), entre ellas se encuentran:

1. *Trampa del ancla*: Resulta cuando la mente pondera en mayor medida la primera información o impresión que recibe, condicionando los pensamientos o juicios posteriores.

2. *Trampa de la prueba de la confirmación*: Surge cuando el individuo sólo acepta información que respalde su verdad y descarta aquella que la contradiga. En adición, Kahneman. (2012) y Morín (2001, p.6) explican que este sesgo responde al intento deliberado que realiza el sujeto para autojustificarse y satisfacer su necesidad de coherencia; por ello, Hill y Jones (1996) la denominan “predisposición a la hipótesis”.

3. *Trampa de la situación creada*: Se relaciona con la necesidad individual de mantener el área de confort, aún cuando existan alternativas mejores.

4. *Trampa de los costes irre recuperables*: Finalmente, y en concordancia con la anterior, esta trampa refiere al mantenimiento de la situación actual aún sabiendo que se están perpetuando errores pasados por no estar dispuesto a admitir el error o por no parecer despilfarrador, sea de forma consciente o inconsciente.

Bajo este orden de ideas, seguidamente se problematiza sobre la influencia que genera el *Sistema I* mediante el uso de la intuición como criterio de decisión.

► *El uso del instinto*

En un contexto saturado de información el cerebro procesa gran parte de los datos de manera no consciente, lo que implica que no es posible percibir todos los factores que inciden a la hora de evaluar distintas alternativas y seleccionar una como preferida; tal como argumentan Gómez, Salgado, Gómez y Velasco (2012) las decisiones están formadas tanto por razón como por emoción. Desde esta consideración de lo inconsciente, Mintzberg referido por Hayashi (2002), afirma que el instinto es esa *sensación de revelación de lo obvio* que se da cuando nuestro cerebro racional identifica algo que nuestra mente no consciente ya sabía.

Por su parte, Kahneman (2012) diferencia dos tipos de uso: la *intuición experta* vs. la *intuición ligada a la emoción*. El primero de los casos –*la intuición experta*– se da cuando el sujeto se enfrenta a situaciones ya conocidas y responde recurriendo a su experiencia guardada en la memoria, es decir, apela al reconocimiento de patrones similares. En cambio, el segundo de los usos –*la intuición ligada a la emoción*–, se manifiesta cuando el problema resulta novedoso y de mayor incertidumbre de manera que el individuo actúa guiándose según sus sentimientos de agrado/desagrado con escasa deliberación racional.

Así, la intuición debe ser una gran aliada en la toma de decisiones pero entendida como la capacidad del decisor para procesar y *trocear experiencia* que le permita, luego, recurrir a ella en búsqueda de información aplicable a la nueva situación. Es decir, no se trata de la habilidad para improvisar sino de acudir a la memoria para agilizar la evaluación de alternativas. (Simon referido por Hayashi, 2002; Guzmán Alfaro y Vides Ramírez, 2013) Por ello, resulta fundamental potenciar su poder eliminando los sesgos peligrosos. (Bonatti; 2007; Morín; 2001; Tversky & Kahneman, 1974; Frederick, 2005; Kahneman, 2012)

Bajo este orden de relaciones, otro de los factores que muchas veces conduce a la persona a decidir con escasa deliberación es la presión del tiempo, dimensión que adquiere un carácter especial en el trabajo de los académicos.

► *Presión frente al tiempo*

Las investigaciones demuestran que existe una estrecha interrelación entre la calidad de las decisiones y el apremio temporal: “la precisión de la decisión está inversamente relacionada con la velocidad de la decisión.” (Dane & Pratt, 2007, p.32) Stuhlmacher & Champagne (2000) sostienen que cuando las decisiones son tomadas bajo la limitación temporal se altera el proceso cognitivo completo, es decir, la presión del tiempo no sólo

incide en el resultado de la decisión sino también en las etapas de análisis, evaluación y selección de las alternativas. Desde esta perspectiva, señalan tres tipos de consecuencias:

1. El decisor acelera el ritmo de procesamiento de la información;
2. Se conduce a una mayor selectividad de información otorgando mayor peso a los datos negativos, de lo que resulta una aversión al riesgo superior;
3. Se eligen estrategias de búsqueda y procesamiento de la información más simples y ágiles, lo que produce una combinación mental de alternativas menos elaboradas.

Finalmente, estos análisis de menor calidad con juicios más apresurados y poco críticos conllevan a que las decisiones deban sustentarse en gran medida por las emociones, completando con la intuición la falta de sustento racional que obstaculizó la presión del tiempo. (Stuhlmacher *et. al.*, 2000)

Asimismo, como es sabido el cerebro está completamente interconectado con el resto de las partes del cuerpo, de modo que las presiones que recibe la mente también se manifiestan en reacciones corporales (Hayashi, 2002) Por ello, el comportamiento del decisor ante la presión del tiempo estará influida, a su vez, por su experiencia previa ante diversos síntomas físicos; por ejemplo, aquellos que ya han atravesado circunstancias de estrés han aprendido a no preocuparse ante reacciones biológicas tales como la tensión de los músculos, el insomnio o los latidos acelerados del corazón pues reconocen que tales expresiones son naturales. (Kahneman, 2012)

Bajo este orden de ideas, y con foco en el sujeto de estudio, en la profesión académica<sup>1</sup> el volumen de trabajo, la carga horaria y las exigencias de plazos, forman un poderoso conjunto del que resultan, entre otras consecuencias, una menor satisfacción, deterioro en la salud y crecientes síntomas de estrés, los cuales generan profundos disturbios psicológicos-biológicos. (Pros y del Mar Badía, 2010)

► *La personalidad del decisor*

Por último, se ha considerado relevante la inclusión de la personalidad como factor incidente en el proceso decisorio al considerar que la personalidad es el conjunto de rasgos centrales y estables que definen tanto al sujeto como a su manera de comprender la realidad y que, por tanto, influye entre lo objetivo y lo subjetivo-percibido. (Spector & Jex, 1991; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002)

---

<sup>1</sup> En la Universidad Pública Argentina, para poder participar en decisiones de gestión, es condición previa y necesaria ejercer, o haber ejercido, la docencia.

La distinción más clásica de personalidad es la diferenciación entre optimistas y pesimistas. Según Sigman (2015, pp. 63-117) es posible determinar la distinción entre unos y otros a partir del propio grado de *autoconfianza*: al momento de seleccionar una alternativa como preferida el cerebro genera una creencia para sustentar dicha elección, sin embargo, cada individuo le otorga un peso relativo a su propia duda o seguridad en tal creencia que lo posiciona como optimista o pesimista. Las personas más positivas demuestran mayores niveles de seguridad y confianza en sí mismas, en cambio, los más negativos dan más lugar a la duda e inseguridad.

A su vez, el grado de optimismo vs. pesimismo se revela en la reacción que demuestra el individuo ante situaciones imprevistas, modelo al cual Sigman (2015) denomina *error de predicción* en referencia al nivel de sorpresa que manifiesta el sujeto cuando la realidad no se condice con lo esperado. Así, las personalidades optimistas son capaces de destruir con rapidez sus expectativas restaurando fácilmente sus esperanzas; en cambio, los pesimistas se muestran más resistentes a aceptar la nueva realidad y tienden a caer en la *trampa de la prueba de la confirmación*, buscando información o argumentos que respalden sus propias creencias.

Por otro lado, Jung (1971) distingue dos clases de personalidades para la toma de decisiones: tipo *pensamiento* vs. tipo *sentimiento*. Los primeros serían aquellos que prefieren decidir con una visión más clara y estructurada, escasos de apasionamiento pero rápidos para encontrar errores y criticar, logrando salirse de la situación para valorar el objeto con criterios impersonales, lógicos y fríos. Por el contrario, los *tipo sentimiento* serían quienes priorizan al sujeto por encima del objeto, deciden dirigidos por la compasión procurando el bienestar y el consenso de todos, privilegiando los valores y las personas involucradas.

### **Metodología**

Este artículo surge del resultado de una investigación de tipo cualitativa y de corte transversal desarrollada en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata [FCEyS, UNMDP], la cual constituye el caso de estudio. Los resultados de este estudio exploratorio se sustentan en la recolección de datos primarios cualitativos, a través de entrevistas semi-estructuradas a informantes claves, así como en información recabada de fuentes documentales (Patton, 2005). Las entrevistas en profundidad, orientadas por un guión flexible, apuntaron a relevar la incidencia que tienen los condicionantes individuales sobre la toma de decisiones estratégicas del área académica.

Con el propósito de asegurar una adecuada cobertura se seleccionaron veintitrés (N = 23) académicos que revistieran distinto cargo (i.e. miembro de gestión, profesor, auxiliar),

rol (i.e. protagonista de la decisión, observador) y área de desempeño (i.e. Administración, Contabilidad, Economía y Turismo). Así, la muestra seleccionada respondió a los siguientes criterios de segmentación: cuatro Consejeros Académicos correspondientes a cada uno de los claustros (i.e. docente, estudiantil, graduado y no docente); Decano actual y anterior, Vicedecano actual y anterior; Secretario Académico Actual y dos anteriores; cuatro personas encargadas de la Dirección de Áreas pedagógicas actuales/anteriores de las diferentes disciplinas; cuatro Profesores y Profesoras Titulares; y cuatro Docentes Auxiliares, respetando también la cobertura de las áreas.

Sobre la base de una desgrabación textual de los discursos, los datos relevados fueron procesados y codificados, mediante la estrategia de *comparación constante*, con el propósito de identificar uniformidades y heterogeneidades. (Scribano, 2008). En función de ello, se consideró relevante el análisis descriptivo de las siguientes categorías:

1. *La incidencia de trampas psicológicas ocultas*
  - 1.1. Trampa de la situación creada y de los costos irre recuperables
  - 1.2. Trampa del ancla
2. *La incidencia de la intuición*
  - 2.1. Intuición unida a la experiencia
  - 2.2. Intuición ligada a las emociones
3. *La incidencia de la presión del tiempo*
4. *La incidencia de la personalidad*
  - 4.1. Optimistas vs. Pesimistas según grado de autoconfianza
  - 4.2. Optimistas vs. Pesimistas según error de predicción
  - 4.3. Tipo sentimiento vs. tipo pensamiento

Finalmente, cada sujeto entrevistado se codificó con una secuencia alfanumérica creciente [D1 a D23] para poder ilustrar las distintas categorías con extractos textuales.

## **Resultados**

### **1. La incidencia de trampas psicológicas ocultas**

#### *1.1 Trampa de la situación creada y de los costos irre recuperables*

Como se ha explicado en el apartado teórico, la *trampa psicológica de la situación creada* conduce al individuo al mantenimiento de la situación actual, aún cuando existieren alternativas superadoras, pues tomar una decisión implicaría afrontar nuevos riesgos, compromisos y salirse del status quo; tal como lo expresa uno de los entrevistados D22: “*es que todo el mundo tiene pánico de tomar decisiones y nadie se quiere jugar.*” Además, en

muchas ocasiones, este sesgo conlleva sostener una determinada posición incluso a sabiendas de que se están perpetuando errores, lo que se ha denominado como *trampa de los costos irre recuperables*.

También manifiestan que cuando deben tomar decisiones similares, la mayoría de los decisores, se retrotraen al análisis y elección ya realizados trasladando el riesgo de profundizar anteriores sesgos e, incluso, replicando *costos irre recuperables*. Uno de los académicos ejemplifica esta trampa en el diseño del Plan de Estudios, D2: *“Por ejemplo, ahora cayó feriado, paro, temporal, se acortó el programa, pero **después nadie va a hacer una reflexión si eso estuvo bien, si esos contenidos los necesitan para microeconomía -que es la correlativa- porque de nuevo no va a haber tiempo. Tampoco hay una jornada de evaluación.**”*

### *1.2 Trampa del ancla*

Otra de las trampas observadas es la referente al ancla que crean los académicos sobre la primera impresión de una situación, otorgándole un peso desproporcionado en el resto del análisis. A título ejemplificativo y, considerando que el factor común entre los entrevistados es su rol docente, se indagó sobre la influencia que ejerce la primera impresión de un examen al momento de la corrección [e.g. caligrafía, redacción, extensión, presentación, entre otros]. Aluden, por ejemplo, que la calificación del primer inciso ya genera determinada predisposición para los siguientes ítems, D20: *“A veces también influye cuando en el primer caso tienen un desastre y entonces vos ya **pensás que el segundo va a ser igual.**”*

De la misma manera, esa diferencia de predisposición se genera ante la prolijidad del caso a corregir, pues advierten que un examen ordenado con linda caligrafía provoca sensaciones muy diferentes que otro desprolijo con tachaduras y letra ilegible; D23: *“No te voy a negar que un examen prolijo **te predispone de otra manera, como todo en la vida (...)** dicen que **no hay nada que pueda revertir una primera mala impresión. Pero es cierto que la experiencia te lleva a liberarte de esos prejuicios.**”*

Luego, frente a la repregunta, los entrevistados advierten que tales sesgos también ejercen su influencia condicionante en el ejercicio de su rol de gestión y toma de decisiones, tal como lo indica D14: *“En el consejo, cuando se somete una cuestión a debate, no te digo que ya viene cocinado, pero **sí ya viene con una primer mirada y esa es casi siempre la que se aprueba.**”*



## 2. La incidencia de la intuición

Continuando con la influencia de sesgos imperceptibles, y de manera coherente con la revisión bibliográfica, una parte de los académicos asocian el uso de la intuición a la capacidad de recurrir a su experiencia, mientras que otros lo vinculan con sus *corazonadas* emocionales, aquello que emerge como estímulo automático y que no puede ser explicado con claridad.

### 2.1 Intuición unida a la experiencia

Tal como se expresó en el apartado teórico, la intuición es sumamente valiosa cuando se trata del reconocimiento de experiencia previa, troceada, procesada y guardada en su memoria, lo cual implica distanciar al instinto de la imagen de impulsividad. Pero no basta sólo ello, la intuición debe servir como respaldo de la información objetiva, puesto que la memoria también puede conducir a errores de orden subjetivo, de allí la importancia de su uso deliberado y pausado.

En tal sentido, quienes vinculan la intuición con la experiencia se autodefinen como personas reflexivas y analíticas; tal como lo ejemplifica D21: *“A mí los años me han hecho más reflexiva, más flexible. (...) La experiencia en mi caso para la toma de decisiones me ha ayudado mucho. Entonces por eso pienso que, para cargos directivos, las personas deben tener cierta edad; si tenés experiencia estas en mejores condiciones. Para la toma de decisiones que afectan a muchos, los años son buenos.”*

### 2.2 Intuición unida a las emociones

En cambio, el mayor peligro del uso del instinto está asociado a seguir corazonadas que provienen del inconsciente mediante actos apresurados sin demasiado análisis. Así, la intuición puede conducir a sesgar los análisis con suposiciones que no son objetivas ni ciertas y, luego, caer en trampas psicológicas como la de *predisposición a la hipótesis*. En tal sentido, quienes vinculan a la intuición con base en las emociones, se reconocen como personas más impulsivas y apresuradas; D16: *“Yo me considero intuitivo...por supuesto que no asumo un papel narcisista, pero considero que **tengo una gran capacidad de percepción del estado de situación**, de las distintas posiciones. Y eso me lleva a tener una gran capacidad de síntesis, que muy probablemente no sea algo que uno lo tiene incorporado como una metodología de trabajo...a lo mejor sí, tenga que ver con el **análisis que uno hace inconscientemente de manera no racional.**”*

### 3. La incidencia de la presión del tiempo

En relación con el uso de la intuición de manera apresurada, la presión del tiempo no sólo genera consecuencias físicas sino también ejerce su apremio en los análisis intelectuales. Así, por un lado, los entrevistados reconocen la manifestación de síntomas corporales como estrés, dolor de cabeza, nervios, falta de aire, entre otros. Se advierte, además, que la asimilación de tales reacciones sintomáticas varía de acuerdo con las características personales y con las experiencias previas vividas de cada sujeto. D14: *“Yo soy una persona que se presiona mucho por el tiempo, pero me la banco bastante, me estreso obviamente, pero soy resistente. Persevero, la lucho, la peleo, no bajo los brazos, es lo que mejor me ha funcionado. Si bien, obviamente, **me estreso, me duele todo, se me parte la cabeza, no me da más la espalda...**”*

Pero, además, asumen que ante la sobrecarga de tareas y la exigencia de los plazos, las decisiones se basan –en la mayoría de los casos- en el criterio de la urgencia, lo que muchas veces conlleva a resolver los problemas de manera rápida, recurriendo al uso de la intuición y disminuyendo la efectividad del proceso. D22: *“Si te están apremiando me parece que, en general, eso funciona mal siempre. **Que te estén apurando siempre te funciona psicológicamente mal.** A mi si no me apuras por ahí lo resuelvo en un minuto y, si me estás apurando, me pones nerviosa... viste es como que **siempre te juega mal el apremio.** (...) Y en algún momento que me he puesto como muy nerviosa o dubitativa frente a algo digo `bueno es esto o esto...listo, esto`”*

Por otra parte, la presión del tiempo también genera su influencia negativa al conducir a una postergación inadecuada en el tratamiento de cuestiones estratégicas, que se ven obstaculizadas por la necesidad de atender situaciones coyunturales colocadas como prioritarias en la agenda diaria, tal como atestigua D20: *“Creo que es un tipo de decisiones [las estratégicas] que se plantean menos de lo deseado, porque **la coyuntura a veces es compleja y te quita o te resta parte del tiempo que deberías destinar a pensar en el futuro.** Creo que es una parte muy importante de la actividad, pero lo malo es que cuando vos haces el balance te das cuenta que en realidad pensaste menos de lo que te hubiera gustado. El tema pasa porque **hay muchas cuestiones coyunturales que te “complican la mente”**”*

### 4. La incidencia de la personalidad

Como se ha indicado en el referente teórico, dada la complejidad del concepto de personalidad, su estudio puede ser abordado desde múltiples aristas. En primer lugar, se ha seleccionado la diferenciación que expone el autor Sigman (2015) sobre optimistas y pesimistas de acuerdo al nivel de confianza en sí mismos. Segundo, se exponen sus

heterogeneidades según el nivel de error que se permiten. Y, tercero, se analizan diferencias en la toma de decisiones de acuerdo a personalidades tipo sentimiento y tipo pensamiento.

#### 4.1. Optimistas vs. pesimistas según grado de autoconfianza.

Los resultados han permitido comprobar que quienes se consideran personas *optimistas* manifiestan un mayor grado de autoconfianza y seguridad y son capaces de analizar y considerar como posibles una mayor cantidad de alternativas, puesto que la confianza en sí mismos les permite una mayor predisposición hacia la acción, como ejemplifica D3: *“Sí, claramente soy optimista. Sobre todo con la gente que trabaja conmigo... dicen “no, yo con esto no puedo” ...pero cómo no vas a poder, si vos tenés todo este conocimiento, vamos por ahí, si podés...Creo que si uno fuera pesimista muchas cosas no las hubiera enfrentado porque ahí aparecerían los miedos. (...) Yo generalmente estoy completamente seguro pero puede fallar, dejo siempre un margen de duda por si me equivoco. Depende la situación, en general, en lo laboral soy un 120% seguro.”*

En cambio, el mayor grado de inseguridad que demuestran aquellas personalidades más pesimistas los conduce a rechazar gran cantidad de alternativas por creerlas no factibles, otorgándole un mayor peso a la precaución y aversión al riesgo en sus decisiones. D6: *“Yo soy el pesimista del grupo (...) para mí el pesimismo es realidad (...) Mirá yo soy una persona insegura. Uno no puede estar seguro nunca, en un contexto que es tan cambiante. Entonces para mí la respuesta correcta es siempre dudar de todo, muy a lo Descartes. (...) Hay chicos que son los optimistas, los más jóvenes, y hay que bajarlos a tierra, hay que decirles **buena la experiencia nos dice que esto no ha funcionado**, que hay que discutir esto, esto y esto, y eso no hay que hacerlo”*

#### 4.2. Optimistas vs. pesimistas en relación al modelo del error de predicción

Por otro lado, en relación al modelo del error de predicción –entendido como el grado de sorpresa que expresa el sujeto cuando la realidad no se condice con sus expectativas-, se indagó sobre los sentimientos que reconocían los participantes ante situaciones imprevistas, frustraciones o al reconocer una equivocación propia.

De manera coherente, las personalidades optimistas revelaron que no padecen graves sentimientos al advertir que la realidad es diferente a la esperada y son capaces de restaurar sus emociones de manera rápida sin demasiados inconvenientes. Tampoco manifiestan excesivas perturbaciones al visualizar errores propios, por el contrario, los asumen con naturaleza y los corrigen, como plantea D12: *Yo creo que soy una persona optimista, no en*

*un sentido utópico, pero sí hay una dificultad trato de buscar la solución. (...) Si el **error es propio, lo asumo, lo reconozco, y lo corrijo, y cuanto antes mejor. No tengo ningún empacho, no lo veo como algo que pueda calificarme a los ojos de los demás, no me condiciona. Tampoco soy una persona miedosa, el miedo paraliza.***

Por el contrario, los más pesimistas admitieron el enojo que sienten cuando una situación los sorprende o cuando visualizan su propio error, declarando que les cuesta asimilar la nueva situación y, en cambio, se apegan a sus propias creencias con gran predisposición a caer en la trampa de la prueba de la confirmación. D7: *“Sí, totalmente **pesimista, siempre me parece que va a salir mal. ‘La mitad del vaso medio vacío’, me dice mi marido. Ante el mismo hecho, él ve esto y yo veo lo otro... ‘no puede ser que siempre pienses que te va a salir mal’, me dice. Y sí, soy así, y por eso es que me esfuerzo tanto, porque tengo miedo que me salga mal. [Ante el error] Y sí, XXX muchas veces me dice ‘me parece que te estás equivocando’ y yo ‘no’. Después le digo, ‘perdóname, tenías razón’ (...)** ¡Ay **me enojo mucho conmigo!! ¡Por qué soy así de cabezona digo! Sí, me re enojo...pero después se me pasa. Me enojo conmigo y me pasa en mi vida personal también que digo ¿¿por qué digo esto?!”***

#### *4.3. Tipo pensamiento vs. tipo sentimiento*

Asimismo, con base en el marco bibliográfico, se han clasificado a los participantes según los argumentos que sustentan sus decisiones. En primer lugar, se distinguen los *tipo pensamiento*, quienes analizan las situaciones desde la lógica racional con una visión más fría y objetiva de la realidad, fundando sus elecciones en la priorización del objeto, con criterios impersonales. El siguiente fragmento es una ilustración de uno de los entrevistados opinando sobre la función de la formación académica, en cuyos argumentos se advierten características de esta clasificación: D13: *“Tener **objetivos que sean suficientes y claros (...)** Entonces ahí resulta primordial definir para qué formamos profesionales, luego trazamos la estrategia. (...) **Para mí acá hay mucha orientación hacia la extensión y creo que el principal objetivo que debe tener la facultad debe ser formar buenos profesionales y buenos investigadores; después atravesar todo eso con la extensión, pero primero la formación académica.**”*

En cambio, los argumentos del académico D15 –opinando sobre el mismo tema– pueden ser calificados como *tipo sentimiento*, es decir, quienes decodifican las situaciones con base en sus valores, otorgándole mayor prioridad al sujeto en búsqueda del consenso y el bienestar de todos. D15: *“Yo nunca perdí de vista que esto es una función pública y yo no puedo decirle a un padre o a una madre que no los puedo atender, por más que después me critiquen.(...) Podés tener un PHD y ser un alfabeto emocional.. Se tratan de **habilidades no***

*calificadas académicamente y que creo que son necesarias. (...) Me interesan mucho las interrelaciones y las cuestiones universitarias a nivel humano. (...) Esta gestión yo creo que intentó ser de puertas abiertas... Todo consensuamos, hasta te diría cada fecha del calendario académico está consensuada.”*

### **Reflexiones Finales**

Todo lo presentado hasta aquí debiera permitir reflexionar sobre la distancia que separa a la objetividad de cada uno de los enfoques individuales. Cada ejemplo aquí relevado ha tenido la pretensión de demostrar la gran permeabilidad que tienen los análisis e interpretaciones de factores que resultan invisibles -aún más- a la velocidad de respuestas que se esperan en los procesos organizacionales. Tal como plantea Bonatti (2007, p.4) “la conciencia de uno mismo es un criterio esencial para los decisores eficaces.”

Una mejora en las evaluaciones y elecciones, necesariamente, requiere de dejar lugar a que el *Sistema2* ejerza autocontrol sobre los impulsos intuitivos, mediante un espacio de análisis pausado, crítico y profundo que permita confrontar, mejorar y completar las percepciones del *Sistema1*.

¿Y cuál es la importancia de mejorar las decisiones en el ámbito académico?

Desde lo esencial del rol, todo acto de enseñanza es el resultado de una decisión sobre cómo planificar, organizar, coordinar y evaluar las actividades de aprendizaje. Sumando a esta perspectiva de *docente-gestor*, un proceso decisorio eficaz ayudará a incrementar la calidad de los resultados en la gestión académica y, en un sentido amplio, permitirá avanzar en el desarrollo de la profesión docente esperando se traduzca simultáneamente en una mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es muy reciente el hecho de que la educación, que es la que tiende a comunicar los conocimientos, permanezca ciega ante lo que es el conocimiento humano (...) El conocimiento del conocimiento debe aparecer como una necesidad primera que serviría de preparación para afrontar riesgos permanentes de error y de ilusión que no cesan de parasitar la mente humana. (Morin, 2001, p. 1)

Cabe señalar por último, que los resultados aquí presentados emergen del estudio realizado en una única unidad académica de la Universidad Nacional de Mar del Plata, por lo que las observaciones presentan las limitaciones propias de una muestra acotada. De allí, resultaría enriquecedor que futuros trabajos pudiesen ser aplicados en otras facultades e incluso en otras universidades, con diferentes contextos y condiciones organizacionales, de

manera que permitan solidificar la fuerza empírica de las relaciones y dimensiones aquí analizadas. Asimismo, se considera atractiva la posibilidad de resignificar también los resultados obtenidos en otro tipo de organizaciones no educativas, reconociendo que el abordaje de los condicionantes individuales en los procesos decisorios, desde un enfoque de complejidad organizacional, resulta sumamente importante para mejorar la gestión estratégica de cualquier institución.

### **Bibliografía**

- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(1), 124-140.
- Bonatti, Patricia. (2007). Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones. *U.B.A. Working Paper, Facultad de Ciencias Económicas*.
- Chang, Ruth. (1997). Incommensurability, incomparability, and practical reason. *Harvard University Press*.
- Chang, Ruth. (2002). The possibility of parity. *Ethics*, 112(4), 659-688.
- Damasio, A. R. (1994). *El error de Descartes: la razón de las emociones*. Andrés Bello.
- Dane, Erik. y Michael G. Pratt (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- Domingo, Antonio. (2005). *Ladrones del tiempo*. Recuperado 06/12/2017 de <https://alimentoparaelalma00.files.wordpress.com/2011/09/domingo-antonio-ladrones-de-tiempo.pdf>
- Drucker, Peter F. (2002) “La Decisión eficaz”, *La Toma de Decisiones*, *Harvard Business Review*, Bilbao, Ediciones Deusto, 1-22.
- Durán, Claudia., y Foutel, Mariana. (2009). Decisiones estratégicas en el área académica: reflexiones acerca del uso de información relevante como base para la definición de un régimen de permanencia. *Núlan - Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico*
- Frederick, S. (2005). Cognitive Reflection and Decision Making. *Journal of Economic Perspectives*, 19, 25–42. doi:10.1257/089533005775196732
- Gómez, María Camila, Salgado, Alejandro, Gómez, María Fernanda y Velasco, Carlos. (2012). Los giros ocultos de la decisión, Neurociencia de la decisión y comportamiento de consumo. *Revista de la Asociación Mexicana de Investigación de Mercados*, 1-7.
- Guzmán Alfaro, Ricaro y Vides Ramírez, Jaime Ernesto. (2013). *El arte de la toma de decisiones*. Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador. Recuperado 01/04/2017 de <http://ri.ues.edu.sv/5432/>

- Hammond, John S., Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*, 76(5), 47-58
- Hayashi, Alden M., “Cuándo confiar en el instinto”, La Toma de Decisiones, *Harvard Business Review*, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, 189-210.
- Hill, Charles W. y Jones, Gareth R., *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- Hirschman, Albert. (1970) Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States, *Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press*.
- Judge, Timothy A., Bono, Joyce E., Ilies, Remus, y Gerhardt, Megan W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Jung, Carl G. (1971). Personality types. *The portable Jung*, 178-272.
- Kahneman, Daniel. (2012) *Pensar rápido, pensar despacio*. Buenos Aires, Editorial Debate.
- Kepner, Charles H. y Tregoe, Benjamin B. (1989) *El nuevo directivo racional*. México, Editorial Mc Graw Hill.
- March, James G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster. *New York: Free Press*
- Morín, Edgar. (2001). *Los siete saberes*. UNESCO, Buenos Aires: Paidós-Studio.
- Páez Gallego, Javier. (2015). Teorías normativas y descriptivas de la toma de decisiones: un modelo integrador. *Opción*, 31(2).
- Patton, Michael Quinn (2005). *Qualitative research*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Pavesi, Pedro (1991). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Revista Alta Gerencia*, 1, 1.
- Pérez Serrano, Gloria. (1998). *Investigación cualitativa retos e interrogantes*. Buenos Aires: Editorial Docencia.
- Pros, Ramón Cladellas y M. del Mar Badia Martín. (2010). La gestión del tiempo de los profesores universitarios en función de la modalidad educativa: sus efectos psicosociales. *Revista Española de Pedagogía*, 297-310.
- Fernández Ríos, Manuel, José C. Sánchez y Ramón Rico Muñoz (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.