



Decisión, racionalidad, metodología Lean

Decision, rationality, Lean methodology


 <https://doi.org/10.21803/adgnosis.12.12.613>

Estela Iris Cortez

 <https://orcid.org/0000-0001-9089-7306>


Magister en gestión de empresas. Docente de grado y posgrado. Coordinadora Académica de Maestría en Gestión Empresarial. Universidad Nacional del Comahue, Facultad de Economía y Administración. Neuquén, Argentina. estela.cortez@faea.uncoma.edu.ar

Patricia Alejandra Morales

 <https://orcid.org/0009-0003-7167-2322>

Magister en gestión de empresas. Vice decana, Secretaria de Extensión. Universidad Nacional del Comahue, Facultad de Economía y Administración. Neuquén, Argentina. patricia.morales@faea.uncoma.edu.ar

Roberto Bazanini

 <https://orcid.org/0000-0002-1575-4791>

Professor Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Paulista (UNIP). roberto.bazanini@docente.unip.br

Cómo citar este artículo:

Cortez, E., Morales, P. y Bazanini, R. (2023). Decisión, racionalidad, metodología Lean. *Ad-Gnosis*, 12(12). p. 1-14. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.12.12.613>

Resumen

Cada día las personas se enfrentan a un sinnúmero de decisiones a tomar, algunas de ellas son del tipo trivial y hasta parecieran de ejecución automáticas derivadas de la inercia de las rutinas, otras en cambio pueden convertirse en significativas con implicancias importantes en su futuro. La forma en que las personas deciden siempre ha sido un tema de gran interés para profesionales de distintas disciplinas tanto médicas como en estudios de las personas en sus comportamientos individuales y sociales. La toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones surge como objeto de estudio en el siglo pasado, con investigaciones orientadas a caracterizar el proceso decisorio, sus componentes y la toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones. A medida que se profundizaban las investigaciones, una de las líneas de estudio fue determinar si la toma de decisiones de los empresarios era solo de tipo racional, y el rol que en ese sentido tenían las emociones e intuiciones. El objetivo del presente trabajo es reflejar diversos aportes teóricos respecto de los sesgos en la toma de decisiones en el ámbito organizacional. El presente escrito es de índole predominantemente descriptivo, la investigación se basó en una estrategia de abordaje cualitativa, que incluyó la revisión de fuentes primarias y secundarias, para ello se realizó una exhaustiva revisión de producción científica nacional e internacional.

Palabras clave: Proceso decisorio; Sesgos cognitivos; Toma de decisiones; Pensamiento Lean.

Abstract

Every day people are faced with countless decisions to make, some of them are trivial and even seem to be of automatic execution derived from the inertia of routines, while others can become significant with important implications in their future. The way in which people make decisions has always been a topic of great interest for professionals from different disciplines, both medical and in studies of people in their individual and social behaviors. Decision-making in organizations emerged as an object of study in the last century, with research aimed at characterizing the decision-making process, its components and decision-making in organizations. As the research was deepened, one of the lines of study was to determine whether the decision making of businessmen was only rational, and the role that emotions and intuitions had in that sense. The objective of this paper is to reflect various theoretical contributions regarding biases in organizational decision making. This paper is predominantly descriptive in nature, the research was based on a qualitative approach strategy, which included the review of primary and secondary sources, for which an exhaustive review of national and international scientific production was carried out.

Keywords: Decision process; Cognitive biases; Decision making; Lean Thinking



Introducción

Los seres humanos se enfrentan a lo largo de la vida frente a situaciones que implican tomar decisiones; algunas veces la elección de la mejor alternativa parece evidente y por lo tanto fácil de identificar y elegir, otras -en cambio- presentan complicaciones vinculadas a la falta de información, incertidumbre e incluso conflictos.

La forma en la que los individuos perciben el contexto, el nivel de información con que cuentan, la habilidad de reunir, analizar y procesar información, así como la planificación del curso de acción, pueden constituirse como fallas del individuo en el proceso de decisión, aspectos analizados bajo la teoría de los sesgos. El estudio y análisis del proceso de toma de decisiones representa un desafío multidisciplinar; en particular para la administración adquiere una peculiaridad mayor.

En el ámbito organizacional, el proceso de toma de decisiones implica la selección de un curso de acción entre varios posibles a la hora de afrontar un problema y solucionarlo o para determinar cómo se llevarán a cabo acciones que impacten en la estrategia. Los agentes decisores se orientan a buscar la alternativa que resulte más atractiva en términos de eficacia y eficiencia.

En la actualidad los gerentes son muy conscientes que los clientes son cada vez más exigentes; esto presiona a las empresas a ejecutar una permanente búsqueda de la excelencia en todos los niveles para ofrecer productos y servicios de valor a la altura de sus expectativas, al tiempo que armonizan los procesos internos de forma ágil.

Día a día las personas de todos los niveles de una organización se enfrentan con escenarios a analizar y decisiones a tomar, y es la combinación de esas decisiones la que determina la supervivencia y/o el éxito de una empresa. La metodología Lean es un modelo de gestión con foco en minimizar despilfarros de los sistemas y procesos de conversión, y así, maximizar la creación de valor para con cliente.

La teoría de la decisión brinda herramientas de análisis que procuran brindar un punto de vista objetivo orientado mejorar el proceso, teniendo presente el contexto de incertidumbre bajo el cual operan las organizaciones.

La teoría de la decisión y la metodología Lean se complementan para lograr una toma de decisiones superadora en términos de eficiencia y efectividad en los procesos organizacionales. La teoría de la decisión proporciona un marco para la evaluación de alternativas, mientras que la metodología Lean proporciona una forma de observar los procesos y utilizar datos para mejorar la eficiencia y la eficacia.

DESARROLLO

Aproximación a la teoría de la decisión:

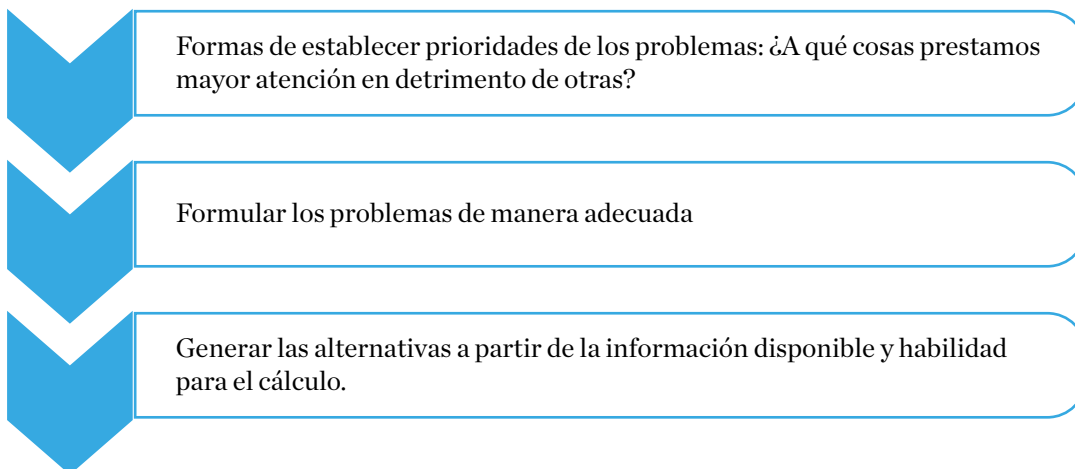
La toma de decisiones es un proceso cognitivo organizado que, a priori puede conceptualizarse como una elección entre distintas opciones por parte de un decisor, quien a partir de un motivo inicial (meta decisión) ejecuta elecciones que pueden ser racionales o no (Bonatti, 2019; Chahin, 2016).

La mayoría de las decisiones de las personas están determinadas- en parte- por interés propio, pero el autor reconoce la importancia superior de la percepción de los intereses de los grupos (ya sean familias, organizaciones, etc.) con los que se identifican, y tienen sentido de pertenencia y lealtad (Simon, 2001; Estrada Gallego, 2007). Asimismo, el autor expone sobre el proceso psicológico que se desencadena en las personas al momento de tomar una decisión, ya que el mismo está influenciado por elementos característicos propios del ser humano (atención, memoria, hábitos, entre otros) y algunos provenientes del contexto que los rodea.

De acuerdo con Bonome (2009), Simon aportó una nueva perspectiva de análisis del proceso de toma de decisiones proponiendo el modo conceptual y empírico, entendido como consecuencia de la capacidad acotada de formular problemas y de solventarlos de manera racional y completamente objetiva (racionalidad limitada). La Figura 1 presenta una aproximación al proceso de decisión de acuerdo al mencionado autor.

Figura 1.

Tres aspectos del proceso de decisión, según Simons



Fuente: Elaboración propia a partir de Bonome María (2009)

A partir de los tres aspectos representados en la Figura 1, adquiere una nueva relevancia la forma en la que se comporta el agente económico durante el proceso de selección de alternativas a la hora de resolver un dilema. No obstante, carece del análisis de los valores de juicio que afectan a las decisiones y a la razón humana como preponderantemente instrumentales, o sea, a priori no interesa si las decisiones finales son buenas o malas.

Simon (2001), reconoce que la toma de decisiones en el ámbito organizacional se ejecuta bajo la influencia de un contexto cambiante, pudiendo cada organización adoptar distintas posiciones. Algunas toman la iniciativa y ejecutan anticipadamente estrategias o simplemente reaccionan ante las variaciones del mercado. Asimismo, las decisiones varían de acuerdo con el tipo de organizaciones; en las de estructuras rígidas, muy controladas, con rutinas repetitivas y preponderantemente burocráticas son compatibles las decisiones de tipo programadas, en las cuales el proceso cognitivo descansa en acciones del pasado.

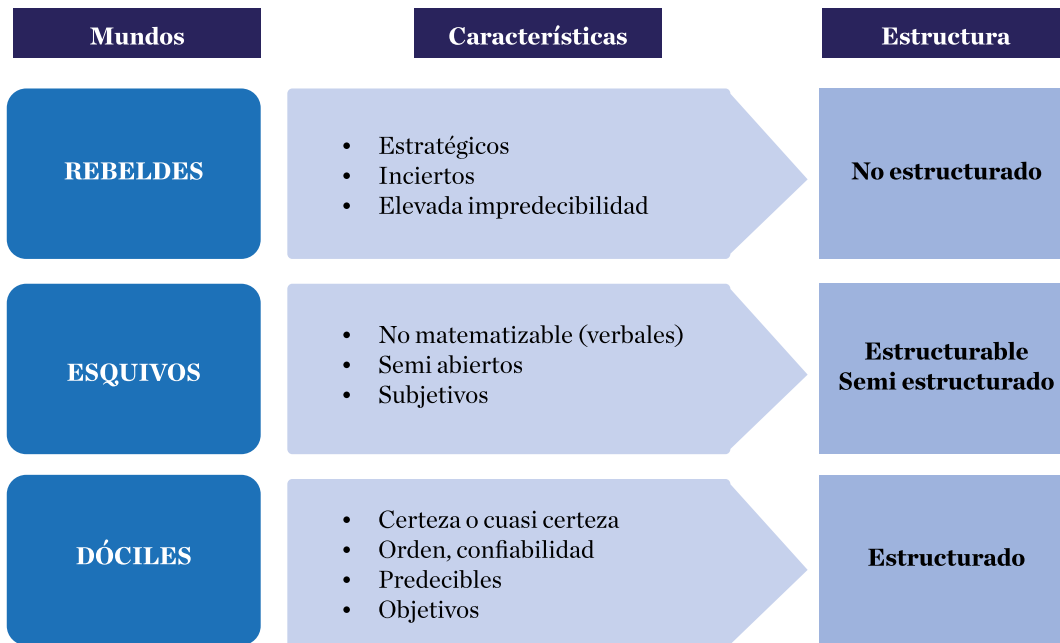
Por otro lado, y en contraposición con lo expresado en el párrafo anterior, se presentan las decisiones del tipo no programadas. Surgen cuando el agente decisor no cuenta con el recurso de acudir a la memoria corporativa para asegurar la efectividad del proceso decisorio, esta situación no significa la falta de información, sino que los agentes se encuentran permanentemente frente a situaciones desconocidas. Para dar un principio de solución a estas situaciones surgieron la simulación, investigación operativa, entre otras.

Por su parte, Pavesi (2000) afirma que existe la posibilidad de aprender a pensar la decisión, en la medida que pueda reconocerse en el proceso de decisión, que exista una correcta interpretación de las variables; entonces es posible encontrar un método tal que garantice que se hizo lo mejor posible al momento de decidir, lamentablemente no es susceptible de garantía del éxito de la decisión.

Otro aporte destacado del autor es el reconocimiento de distintas coyunturas que impactan directamente en el proceso decisorio, a las que Pavesi denomina mundo. Por mundo se entiende todos los elementos, variables que influyen sobre y debido a la decisión. A su vez, el agente decisor está inmerso, en contraposición con postulados que tienen a dividir el sujeto pensante (sujeto cognoscitivo) del objeto, ambos se encuentran en permanente interacción, retroalimentación e interdependencia.

La Figura 2 presenta los mundos en los términos de Pavesi. Es importante destacar que una variable, siguiendo al autor, es cualquier elemento que percibe y selecciona el agente decisor y que pueden adoptar tanto niveles como valores a través del tiempo. Cuanto más conocimiento y experiencia tenga el sujeto cognoscitivo, mayor habilidad tendrá al momento de seleccionar las variables. El comportamiento de las variables está representado por la sucesión de niveles, grados y valores.

Figura 2.
Tipos de mundos según Pavese



Fuente: Elaboración propia a partir de Pavese (2000).

Según Barón & Zapata Rotundo (2018, como se citó en Simons, 1947) el ser humano tiene una forma particular de percibir el mundo que lo rodea, para poder procesar la complejidad de las variables, realiza una abstracción para convertirlo en un modelo simplificado, que lo ayuda a disipar la gran confusión del mundo real. Este mecanismo provoca que las personas tomen decisiones dentro de los límites de sus propios conocimientos (racionalidad limitada).

Para Simon (2001), el hombre económico clásico es aquel que desarrolla el proceso de decisión en un ambiente conocido y definido. En cambio, el hombre administrativo, solo puede considerar aspectos parciales de la realidad. Los sesgos cognitivos, son filtros mentales que se producen en la visión fraccionada.

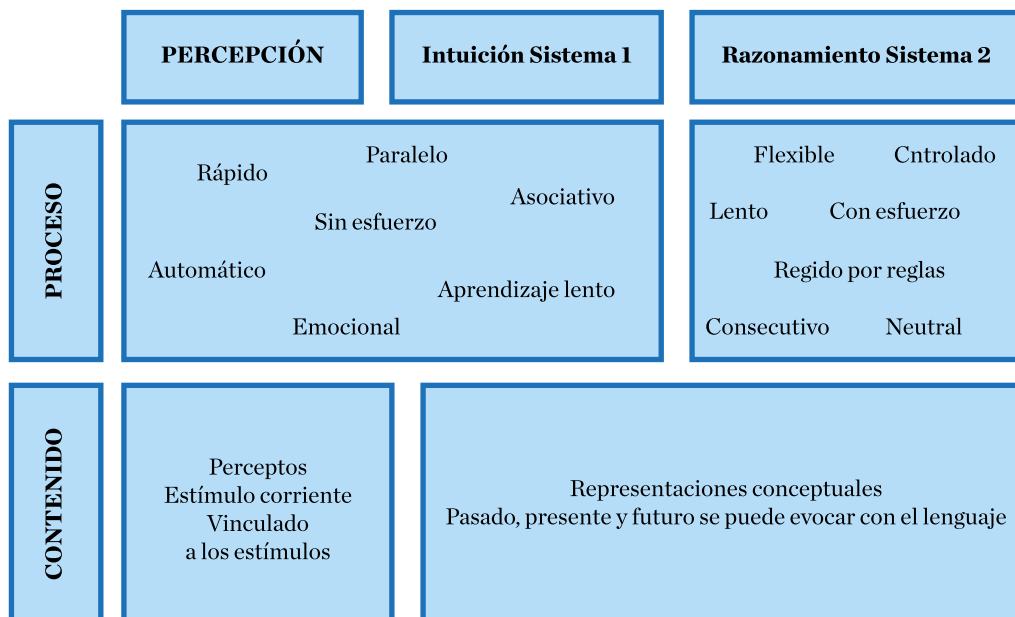
De acuerdo con Kahneman (2003), se identifican dos modos de pensar y decidir que, en general, se encuentran en correlación con los conceptos de razonamiento e intuición. Razonar es lo que las personas hacen cuando por ejemplo resuelven una operación matemática básica, las personas razonan de forma deliberada y con mucho esfuerzo.

La intuición en cambio es un conocimiento inmediato, sin cálculo ni esfuerzo. Si bien el pensamiento es inmediato, también se efectúa algún control de la calidad de los procesos mentales y de la forma en que se manifiestan en la conducta. Los individuos no tienden a expresar cada pensamiento que se les ocurre o actúan en función de cada impulso. Sin embargo, el control es normalmente laxo, y habilita la expresión valoraciones intuitivas. (Kahneman, 2003).

Convencionalmente la intuición estaba vinculada a malos resultados, pero el pensamiento intuitivo, de acuerdo con el autor, puede ser también potente y preciso. Kahneman presenta un modelo constituido por tres sistemas cognitivos, tal como lo presenta la Figura 3. Los elementos que reconoce el autor son: La percepción y los estímulos en vinculación directa. La intuición asociada a percepción y el razonamiento a representaciones sociales.

La Figura 3 representa también la idea de base que sirvió de guía para la investigación de Kahneman y Tversky en la denotan que los juicios intuitivos ostentan una posición entre las operaciones automáticas provenientes de la percepción y las operaciones planificadas del razonamiento. Todas las características que han sido atribuidas al denominado Sistema 1 son, propiedades de las operaciones perceptivas. No obstante, las operaciones del Sistema 1 no se limitan al procesamiento del estímulo corriente. Ambos sistemas operan con conceptos acumulados, así como con normas. Esta perspectiva de la intuición indica también una acumulación de conocimiento científico sobre los fenómenos de la percepción que puede servir de base para un nuevo paradigma respecto al funcionamiento de la intuición.

Figura 3.
Tres sistemas cognitivos



Fuente: Kahneman, (2003).

La psicología cognitiva, es la rama de la psicología que estudia las estructuras, representaciones y la forma como las personas perciben el contexto que las rodea, así como también el modo en que razonan, aprenden, recuerdan la información. En la evolución de las teorías han procurado dar explicaciones sobre el razonamiento heurístico humano de una forma general, identificando típicamente sus procesos con estrategias o pautas para tomar una decisión. Los experimentos

sobre el razonamiento humano, llevados a cabo por expertos en la materia, han suscitado debates acerca de cuál es la mejor forma de caracterizar al razonamiento heurístico, pero, sobre todo han generado una discusión sobre cómo entender la racionalidad humana; es decir, de cómo caracterizar el razonamiento normativo. Este debate que surge centralmente en la psicología cognitiva tiene potenciales repercusiones en los distintos ámbitos en los que se emplea la noción de heurística (Barón & Zapata Rotundo, 2018).

De acuerdo con Bonatti (2019), desde la psicología se hace un nuevo abordaje al proceso de decisión, basado en los estudios de Kahneman, la autora reconoce que dicho proceso está compuesto por dos sistemas de pensamiento: uno intuitivo caracterizado por la rapidez, la asociación y relación. El otro es el razonamiento caracterizado por cálculos conscientes, el cual requiere de una preparación previa y esfuerzo. Esto ofrece una mejor perspectiva para analizar cómo deciden los seres humanos. Asimismo, Bonatti destaca que los hallazgos de Kahneman complementan las teorías normativas.

Finalizando la década del sesenta, en la Universidad Hebrea de Jerusalén, se iniciaron los estudios psicológicos más importantes con los investigadores israelíes Daniel Kahneman y Amos Tversky. Dichos investigadores partieron de la premisa que las pérdidas y las desventajas tienen mayor impacto en las preferencias de los individuos, en comparación con las ganancias y las ventajas; de esta forma las investigaciones comienzan a juzgar desde una nueva óptica los preceptos de la teoría de la elección racional y las teorías normativas (Bonatti, 2019; Barón & Zapata Rotundo, 2018).

A través de los años, Daniel Kahneman estudió las condiciones en las que se producen los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. A partir de sus trabajos se aprecia su interés por el comportamiento de las personas. Tomando de base a (Chahin, 2016), la tabla 1 contiene en forma sintética los aportes de Kahneman a través del tiempo.

El agente decisor organizacional es un hombre administrativo que se desenvuelve dentro de los límites de la racionalidad, ya que tiene una visión fraccionada y subjetiva del mundo. A su vez, se encuentra condicionado por sesgos cognitivos, los que influyen en la ejecución de la decisión.

A través de los años Daniel Kahneman estudió las condiciones en las que se producen los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. A partir de sus trabajos se aprecia su interés por el comportamiento de las personas. Tomando de base a (Chahin, 2016) la tabla N 1 contiene en forma sintética los aportes de Kahneman a través del tiempo.

El agente decisor organizacional es un hombre administrativo que se desenvuelve dentro de los límites de la racionalidad, ya que tiene una visión fraccionada y subjetiva del mundo. A su vez, se encuentra condicionado por sesgos cognitivos, los que influyen en la ejecución de la decisión.

Tabla 1.
Investigaciones de Kahneman

Título	Autores- Año	Aporte
<i>The Framing of Decisions and the Evaluation of Prospects</i>	Amos Tversky and Daniel Kahneman (1986)	Existen cambios aparentemente intrascendentes en la formulación de problemas que producen cambios significativos en las preferencias. La manipulación tiene un impacto considerable al momento de decidir.
<i>Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model</i>	Amos Tversky and Daniel Kahneman (1991)	Las personas al momento de decidir están influenciadas por el nivel de statu quo. Cualquier cambio del punto de referencia repercute en la decisión. La hipótesis en la que basaron el estudio postula que las pérdidas y las desventajas tienen una mayor significancia en las preferencias personales, en comparación con las ganancias y las ventajas
<i>Making Low Probabilities Useful</i>	Kunreuther, Novemsky y Kahneman (2001)	Parte de la premisa que las personas procesan la información sobre eventos negativos con alta probabilidad de ocurrencia. Expresan la necesidad información del contexto del proceso decisorio. Cada persona tiene su propia escala de percepción del riesgo
<i>Before You Make That Big Decision</i>	Kahneman, Lovallo y Sibony (2011)	Impacto y decisiones estratégicas. Errores de los individuos al momento de tomar decisiones. Fallas en la percepción
Pensar rápido, pensar despacio	Kahneman (2012)	Define dos vías de pensamiento: el Sistema 1, rápido, intuitivo y emocional; y el Sistema 2, más lento, esforzado y racional (psicología cognitiva y social).

Fuente: Elaboración propia a partir de Chachin (2016).

De acuerdo con Kahneman (2003) se producen desacuerdos entre economistas y psicólogos por la investigación sobre los sesgos. Para los economistas, desde la psicológica tienen una tendencia marcada a generar listados de errores y sesgos pero vacíos de contenidos ya que no ofrecen un modelo de decisión superador. Para el autor, esta crítica está justificada solo parcialmente ya que la psicológicas del pensamiento intuitivo es incapaz de competir con la elegancia y la precisión de los modelos normativos y carecen de validez desde una perspectiva psicológica.

Las personas a lo largo de su vida incorporan información y realizan procesos de aprendizaje a través de la socialización. En la interacción con sus pares adquieren reglas, pautas, etc. que intentan dar sentido al conjunto de estímulos y objetos lo que los rodea. A su vez para posibilitar

la comprensión de tantas variables activan filtros en forma natural. El conjunto de operaciones mentales que se activa al procesar la información del mundo es vital para determinar si la percepción del individuo es un reflejo objetivo de su contexto o si existen distorsiones. Estas últimas constituyen fuentes de sesgos cognitivos.

Los sesgos cognitivos

La importancia del análisis de los sesgos cognitivos se extendió más allá de la gestión de personas y abarca a muchas decisiones organizacionales. Pensar en las empresas como organismos vivos y dinámicos, que son productoras constantes de decisiones conlleva a pensar que muchas funciones pueden verse afectadas por los sesgos, por ejemplo, los requisitos de calidad con que trabaja la organización. Debido a lo expresado en estas líneas, en el ámbito empresarial cada vez son más frecuentes los esfuerzos para diseñar estrategias, prevenir y atender los efectos no deseados de los sesgos cognitivos. Las decisiones organizacionales involucran aspectos que pueden traducirse en ventajas o desventajas competitivas, por lo tanto, tienen características de vital importancia para una organización. Entonces tomar decisiones en el ámbito organizacional implica analizar situaciones bajo un contexto de incertidumbre, con las limitaciones de la información disponible y sometidos a los sesgos cognitivos del decisor.

Bonatti (2010) expone sobre fallas en el proceso de toma de decisiones que provienen, tanto del nivel de los análisis y las planificaciones, como así también de la misma mente del decisor. La autora destaca que entre las deficiencias que se detectan al momento de la ejecución de decisiones, se encuentra la percepción, ciertamente es necesario enfatizar que no estamos hablando de fallas en la mente del decisor únicamente al momento de tomar la decisión final, éstas pueden presentarse de igual modo en el momento del análisis y la planificación.

Para Zapata & Canet (2009) los sesgos son reglas de juicio que impactan en los agentes decisores (directivos y gerentes) ayudándolos a simplificar las situaciones complejas para facilitar la definición de los modelos de decisiones y los cursos de acción más convenientes.

Para Pérez (2000), la Economía y la Psicología confluyen como disciplinas en el área de estudios de la toma de decisiones. Cuando el proceso decisorio sucede bajo incertidumbre, desde la psicología se reconocen un conjunto de actividades neurológicas distorsionadas que forman parte del sustrato neuropsicológicos, que tienen un gran impacto en la formulación de sesgos cognitivos. El autor identifica tres categorías de distorsiones cognitivas. En la actividad gerencial la situación de decisión está ligada a la percepción de la realidad como fuente de sesgos por parte de los gerentes:

– En el nivel de percepción de la información (sesgo de percepción) en el momento de adquirir información pueden desencadenarse procesos de percepción selectiva a través de prejuicios o de no registrar a nivel mental información que contradice una idea previa del asunto en cuestión. Asimismo, es posible incurrir en otro tipo de sesgo tales como el de representatividad que se produce cuando se sacan conclusiones a partir de pocos eventos y se tiende a generalizar. También está tipificado el sesgo por analogía, donde en base a experiencia pasada se busca compatibilizar

eventos (actuales e históricos) para ofrecer la misma solución. El sesgo de impresión consiste en percibir los acontecimientos con compromiso emocional.

- En el nivel de atribución de una causa a los eventos (sesgo de atribución) ocurre cuando la razón no se presenta en forma clara y evidente y se incurre en una subestimación del azar o factores ambientales y subestimando el rol de las personas. Por otro lado, puede ocurrir que en determinadas situaciones las personas adquieran un rol egocentrista, tal que si los resultados son buenos fue gracias a su intervención personal, y cuando son malos se deben a factores externos e impredecibles. También cuando falla el análisis de las causas y se atribuye a la primera alternativa que aparece.

- En el nivel de representación formal de la realidad (sesgos de formalización) se producen con la activación de filtros de percepción de la complejidad real de la situación, así se produce el anclaje y el sesgo de simplificación que consiste en percibir la realidad como un modelo sencillo tal que permita estructurar y entender los problemas. El modelo se impone sobre la realidad.

Por su parte Bonatti (2010), menciona a los autores Kahneman y Tversky en el marco de los tres métodos heurísticos legítimos que son utilizados en procesos de decisión bajo incertidumbre conducen a errores sistemáticos. Las reglas que se detectan son:

- Representatividad, el error se manifiesta al momento de determinar probabilidades de ocurrencia de objetos o eventos, al malinterpretar o mal determinar el grado de representatividad de las muestras que se están bajo análisis.

- Disponibilidad de circunstancias o escenarios, conocido también como “trampa de la capacidad de recordar”, “la trampa de la memoria” ocurre al momento de estimar la frecuencia de clase o la factibilidad de un hecho en particular. En este caso, los filtros actúan de modo tal que se tiende a recordar solo algunos eventos, o por orden de ocurrencia (efecto primacía) o por impresión causada en detrimento de los hechos.

- Anclaje, es un prejuicio cognitivo derivado de la tendencia de las personas a darle un mayor peso a la primera alternativa o evidencia que sabe tiene sobre un evento a la hora de tomar una decisión. Así, las primeras impresiones, las estimaciones sujetan los pensamientos y juicios posteriores.

Tabla 2.
Principales sesgos

Comportamientos	Efectos documentados
Efecto "marco" o "El principio de invariación" o "La trampa de la expresión"	Un cambio del contexto; una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio. Las personas tienen una actitud de evitar el riesgo ante escenarios de ganancias y tienden a asumirlo en un escenario de pérdidas.
Axioma de Independencia	Es el más vulnerado, ocurre cuando no se contemplan eventos de baja probabilidad pero aún posibles o de alta probabilidad pero no ciertos.
Efecto de la situación creada	"Efecto de ser conformista", permanecer bajo las condiciones de statu quo implica conservar las condiciones de menor riesgo psicológico (a salvo de exposición y críticas)
Efecto de comprobación	Afecta tanto a la elección fuente de información como a la interpretación de la misma. Sucede cuando se busca información que ratifique las presunciones iniciales.
Efecto de los "costos irre recuperables" (costos hundidos)	Persistencia en el tiempo de ideas y decisiones aunque ya no resulten válidas. Reticencia a abandonar proyectos que ya no resultan útiles.
Efecto "Exceso de confianza"	Subestimar el factor "suerte" atribuyendo resultados a destrezas extraordinarias.
Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor)	Alta aversión al riesgo, también llamada trampa de la prudencia.
Hábito de la obediencia	Inercia a obedecer sin cuestionarse.
Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos	Las actitudes grupales resultan más fuertes que las individuales. Puede ocurrir también que el líder tienda a rodearse de asesores que avalan sus ideas desestimando a los que disientan. La exacerbación de poder y la influencia de señales afectan la conducta del grupo.
Sesgo de dominancia fáctica	Muy perjudicial ya que anula todo el proceso de decisión posterior.
Existencia de estereotipos	Los positivos pueden promover efectos de halo. Los negativos son poderosos y difíciles de erradicar.
Falta de coherencia	Sobrevaloración de la opción elegida.
Emociones	Las emociones conllevan la pérdida de objetividad para evaluar la situación en el contexto
Analogías con el pasado	No se debe perder de vista el contexto actual, si bien el pasado puede ayudar a predecir el futuro, no es absoluto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bonatti (2010)

Asimismo, Bonatti (2010) basándose en (Hammond, Keeney y Raiffa, 1998; Sutherland, 1992) realizan una exposición de los sobre los sesgos y/o efectos más relevantes, analizados y documentados en sus investigaciones. La Tabla 2 ofrece un resumen de lo expuesto por la autora al respecto.

Metodología Lean, una mirada diferente.

La metodología Lean fue impulsada en los años 50, en la fábrica Toyota, siendo Taiichi Ohno unos de los referentes más destacados. En una primera aproximación a esta metodología, podemos mencionar que se trata de un sistema de mejora que analiza toda cadena de producción, con miras a reducir al máximo los costos y aumentar la productividad, eliminando de los procesos todo aquello que no aporte valor al producto final (Uriarte, 2019).

De acuerdo con Yang (2011), la base fundamental del sistema Lean Management es canalizar todos los esfuerzos internos para brindar a los clientes una solución. Para lograrlo, se enfoca en añadir valor a todos los procesos productivos y operacionales de una organización e identificar y eliminar todas aquellas actividades que no lo generan. De esta forma surge el término mudas (desperdicios) que se refiere a todos aquellos procesos en los que se emplean de forma deficiente los recursos, en detrimento a la eficiencia organizacional.

Una forma convencional de representar el modelo de pensamiento Lean es a través de la casa Toyota. La representación gráfica permite simplificar un sistema complejo ya que se desarrolla en varias dimensiones y al mismo tiempo conserva la coherencia de la explicación de sus elementos. Para alcanzar un estado de mejora continua permanente a través del tiempo, los ejecutivos deben liderar la empresa para dar un salto crítico desde las mejoras impulsadas por la dirección a las impulsadas por los empleados.

Cuando una organización adopta la metodología Lean como modelo de gestión para la creación de valor, está también adoptando una forma particular en el proceso de toma de decisiones en la organización, basada en el pensamiento Lean. A continuación, se presentarán características destacadas del pensamiento Lean bajo la luz de la teoría de la decisión y en particular sobre los sesgos:

a) La toma de decisiones: buena parte de la teoría de decisión en el ámbito organizacional pareciera desarrollarse bajo el supuesto que el decisor administrativo desarrolla su actividad intelectual como incumbencia de su posición jerárquica elevada. Si bien, en el día a día de la vida organizacional, cada persona se enfrenta a un sinnúmero de decisiones a tomar para resolver sus rutinas de trabajo, se tiende a consultar con sus superiores a medida que aumenta el grado de impactos de la decisión.

En cambio, una particularidad destacada en las organizaciones con pensamiento Lean, es la tendencia sostenida a brindar a las personas de líneas inferiores, herramientas, empoderamiento y la autonomía que necesitan para tomar decisiones del estilo resolutivas. Claro está que es necesario crear un ambiente de confianza tal que las personas, ante el temor no oculten problemas, errores, etc.

b) En relación con lo planteado en el párrafo anterior, la metodología Lean promueve grandes acciones tendientes a una correcta definición de los problemas, promoviendo técnicas participativas, ágiles y ordenadas. Por ejemplo, en el gemba walk (paseos por el área donde se realizan los procesos sobre los que se está decidiendo) tiene como objeto obtener la información real, y en contexto, es una forma clara de disminución de sesgo de percepción y sesgo de comprobación. Otras herramientas que pueden mencionarse son las destinadas a promover la gestión visual, mediante su implementación se procura que la zona de trabajo sea capaz de simplificar la comunicación. Gracias a esta técnica, se logra separar y reciclar con facilidad mediante un entorno de trabajo ordenado.

c) Asimismo, pretenden ordenar los procesos de resolución de problemas, por ejemplo, a través de los Cinco ¿Por qué? se procura determinar la causa raíz del problema en forma ordenada, teniendo un efecto positivo para intentar controlar los efectos de los sesgos de atribución. Con la participación de equipos multifuncionales, formados por aquellas personas con conocimientos idóneos en ese momento del proceso. En la medida que un equipo está formado por personas de diferentes perfiles, se

obtienen mejores soluciones ya que cada problema es visto desde un punto de vista diferente, aportando una gran diversidad.

d) Una actividad por demás interesante y característica de la metodología Lean es hacer el denominado Hansei, que significa a priori “reflexionar” sobre lo decidido. En el desarrollo del Hansei se busca un profundo reconocimiento de los propios errores como punto de partida fundamental para la mejora. También se realiza el Hansei para el reconocimiento del éxito, promoviendo la humildad como valor imprescindible. Cuantos más problemas puedan ser resueltos en forma efectiva y eliminando la causa raíz, mayor es el aprendizaje derivado de ellos.

Una de las principales premisas de la metodología Lean alientan a crear un nivel de producción con flujos continuos de modo que, si se suscitan problemas, se hagan por visibles por sí mismos, con cargas niveladas (heijunka) de acuerdo con los requerimientos de los clientes. Esta premisa reposa sobre la idea de crear un ambiente organizacional armonioso, donde el factor sorpresa sea la excepción, en término de Pavesi (2000) la metodología Lean pretende crear un mundo dócil en la organización.

Conclusiones

La toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones es una actividad considerada crítica para la supervivencia del ente. A través de este escrito se realizó una aproximación a la complejidad del proceso decisorio por parte de los agentes, destacando que a pesar de ser un proceso del tipo lógico y secuencial está influenciado por la capacidad de análisis, percepción de la información y las emociones de las personas involucradas en el mismo sin olvidar el factor de incertidumbre del contexto.

El estudio y análisis del proceso de toma de decisión representa un desafío multidisciplinar, en particular para la Administración adquiere una peculiaridad mayor. Es posible encontrar un método tal que garantice que se hizo lo mejor posible al momento de decidir, lo que lamentablemente no es susceptible de garantía del éxito de la decisión.

El pensamiento Lean, demuestra gran eficiencia a la hora de proponer herramientas para la toma de decisiones, tal como se expresó en el desarrollo de este trabajo, varias de estas metodologías mencionadas ayudan a ordenar el análisis de la información procurando una correcta definición de los problemas y posteriormente una organizada resolución. Entre las técnicas de pensamiento Lean presentadas, que tienen la característica de ser participativas, ágiles y organizadoras, tienen como objeto obtener la información real, y en contexto, es una forma clara de disminución de sesgo de percepción y sesgo de comprobación. No obstante, hay una clara tendencia a contemplar casi exclusivamente la resolución de problemas, dejando un poco de lado, el análisis del proceso de decisión como herramienta crítica organizacional.

Referencias

- Barón, L. & Zapata Rotundo, G. (2018). Los sesgos cognitivos: De la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de la toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31-48.
- Bonatti, P. (2010). *Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones*. Forum Documents.: <http://forumdocumentos.blogspot.com/2010/10/>.
- Bonatti, P. (2019). Las metas decisiones y la teoría de la racionalidad instrumental mínima. *Ciencias Administrativas*. Año 7, 61-77.
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert a. Simon*. Netbiblo, S. L. <http://hdl.handle.net/2183/11857>
- Chahin, T. (2016). El impacto de los trabajos de Daniela Kahneman en la administración. *Ciencias Administrativas*. 4(7). 49-56.
- Estrada Gallego, F. (2007). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Cuadernos de Economía*. XXXVI(46). 169-199.
- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual. *Revista Asturiana de Economía, RAE, nro. 23*.
- Pavesi, P. F. (2000). *Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir*: Ediciones Cooperativas.
- Pérez, L. M. (2000). Sesgos cognoscitivos del gerente: su influencia en la toma de decisiones. *Cubana Salud Pública*, 5-11.
- Simon, H. (2001). ¿Por qué la administración Pública? *Revista de Economía Institucional*. 3(4), 117-122.
- Uriarte, A. A. (2019). Bringing together Lean and simulation. *International Journal of Production*, 87-117.
- Yang, M. H. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 251-261.
- Zapata, G. & Canet, M. T. (2009). La cognición del individuo: reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización. *Espacio Abierto*, 18(2), 235-256.