

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	08-07-2021	B	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(92)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Gissely Durán Mendoza		
FACULTAD	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas		
PLAN DE ESTUDIOS	Maestría en Administración		
DIRECTOR	José Gregorio Arévalo Ascanio		
TÍTULO DE LA TESIS	Los sesgos heurísticos en la toma de decisiones de altos directivos: caso hospital regional José David Padilla Villafañe		
TITULO EN INGLES	Heuristic biases in senior management decision-making: José David Padilla Villafañe regional hospital case		
RESUMEN (70 palabras)			
El estudio se centra en responder ¿Cuáles son los sesgos heurísticos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos y el impacto sobre el ejercicio gerencial?; se obtiene que el enfoque de la decisión que más predomina es control o valoración del riesgo, asimismo, prevalecen sesgos de efecto de la situación creada y de efectos de costos hundidos, al igual que, heurísticas en cuanto a anclaje y disponibilidad.			
RESUMEN EN INGLES			
The study focuses on answering: What are the heuristic biases present in the decision-making of senior managers and the impact on the managerial exercise?; It is obtained that the most predominant decision approach is control or risk assessment, likewise, biases of the effect of the situation created and of the effects of sunk costs prevail, as well as heuristics in terms of anchoring and availability.			
PALABRAS CLAVES	Toma de decisiones, Sesgos, Heurísticas, Directivos, Hospital.		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Decision making, Bias, Heuristics, Managers, Hospital.		
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 92	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 12	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88
 atencionalciudadano@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

Los sesgos heurísticos en la toma de decisiones de altos directivos: caso hospital regional

José David Padilla Villafañe

Gissely Durán Mendoza

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de

Paula Santander Ocaña,

Maestría en Administración

Mg. José Gregorio Arévalo Ascanio

Junio de 2022

Índice

Introducción	8
Capítulo 1. Los sesgos heurísticos en la toma de decisiones de altos directivos: caso hospital regional José David Padilla Villafañe	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Formulación del problema	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.	12
1.4 Justificación	13
1.5 Delimitaciones	14
1.5.1 Delimitación operativa.....	14
1.5.2 Delimitación conceptual.	15
1.5.3 Delimitación geográfica.....	15
1.5.4 Delimitación temporal.	15
Capítulo 2. Marco referencial.....	16
2.1 Marco histórico	16

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional.	16
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.....	18
2.1.3 Antecedentes a nivel local.	19
2.2 Marco conceptual.....	20
2.3 Marco teórico.....	23
2.3.1 Teoría de toma de decisiones.	24
2.3.2 Teoría de la decisión con incertidumbre o riesgo.	32
2.3.3 Teoría de la racionalidad.....	34
2.3.4 Teoría prospectiva.....	34
2.3.5 Teoría de la expectativa.	35
2.3.6 Las heurísticas.....	36
2.3.7 Teoría de correlación o bifactorial.....	37
2.4 Marco legal	37
Capítulo 3. Diseño metodológico	44
3.1 Tipo de investigación.....	44
3.2 Población.....	46
3.3 Muestra	46
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	46
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	47

Capítulo 4. Presentación de resultados	49
4.1 Examen del proceso de toma de decisiones en los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe.....	50
4.1.1 Construcción del proceso de decisión en el Hospital Regional de Aguachica Cesar.	57
4.2 Identificación de los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisiones gerenciales del Hospital Regional David Padilla Villafañe	66
4.3 Correlación de los sesgos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos con el impacto causado en la gestión de la gerencia general del Hospital Regional David Padilla Villafañe, de acuerdo al modelo de Rho de Spearman	71
Capítulo 5. Conclusiones	76
Capítulo 6. Recomendaciones	78
Referencias.....	80

Lista de tablas

Tabla 1 Tipos de heurísticas	21
Tabla 2 Enfoque de la racionalidad en la toma de decisiones	31
Tabla 3 Operacionalización de variables	45
Tabla 4 Lineamiento del proceso decisorio	60
Tabla 5 Rho Spearman entre heurísticas y sesgos en la toma de decisiones de los altos directivos del hospital de Aguachica	72
Tabla 6 Coeficiente de incertidumbre entre heurísticas y sesgos en la toma de decisiones en la toma de decisiones de los altos directivos del hospital de Aguachica	73

Lista de figuras

Figura 1	Heurísticas y sesgos cognitivos	22
Figura 2	Clasificación de los tipos de decisiones	24
Figura 3	Años en el cargo	51
Figura 4	Edad.....	52
Figura 5	Criterios para la toma de decisiones	53
Figura 6	Tipo de decisión	55
Figura 7	Procesos de decisión en el hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar	58
Figura 8	Focalización del equipo del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar	59
Figura 9	Mapa de procesos hospital regional de Aguachica Cesar	63
Figura 10	Sesgos presentes en la toma de decisiones de los directivos del hospital David Padilla Villafañe.....	67
Figura 11	Heurísticas presentes en la toma de decisiones de los directores del hospital David Padilla Villafañe.....	69
Figura 12	Coeficiente de incertidumbre entre las heurísticas y sesgos en la toma de decisiones.....	74

Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta	88
Apéndice B. Modelo encuesta de valoración proceso decisorio hospital regional de Aguachica Cesar.	91

Introducción

La toma de decisiones, al igual que la planeación, es uno de los pilares fundamentales a nivel empresarial y que, en gran medida, depende de ella, el éxito o fracaso de la empresa, de allí, la importancia de que quienes ejerzan el rol de líder no solo analicen la información que se posee antes de decidir, sino que, además busquen la manera de minimizar el riesgo.

En tal sentido, la presente investigación tiene como propósito conocer el proceso de tomas de decisiones, asimismo, valorar los sesgos y heurísticas en altos directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, por tal razón, se realizó una profundización de los diferentes conceptos y teorías relacionados con el tema en cuestión, asimismo, de las políticas y procesos para tomar decisiones.

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación, tiene un enfoque cuantitativo no exploratorio de tipo descriptivo, que permite conocer los sesgos y heurísticas presentes en la toma de decisiones de los ocho (8) directivos del hospital de Aguachica, Cesar, mediante la técnica de la encuesta, lo cual permite proponer un esquema frente al proceso de toma de decisiones, de igual forma, reconocer los tipos de decisiones que seleccionan los líderes en la institución, los criterios de valoración, por otra parte, los sesgos heurísticos presentes en el proceso decisorio, y finalmente, se realiza una correlación entre las dos variables antes mencionadas (sesgos, heurísticas) para determinar el nivel de significancia de ambas variables en la labor gerencial de los directivos.

Capítulo 1. Los sesgos heurísticos en la toma de decisiones de altos directivos: caso hospital regional José David Padilla Villafañe

1.1 Planteamiento del problema

Dado a los contextos organizacionales de los últimos siglos, XIX y XX, la toma de decisiones [TD] ha ganado gran notoriedad convirtiéndose en un tema de interés no sólo para los directivos sino también para investigadores. En el siglo XX, a partir de la década del 50 se evidencia un aumento de investigaciones desde diversas disciplinas científicas, donde los estudiosos dada la complejidad y los componentes del proceso de la TD, lo ven como un proceso transdisciplinario (Rodríguez & Pinto, 2010).

Las decisiones organizacionales abarcan estados emocionales que, debido a la situación generada en el proceso como los problemas organizacionales, las oportunidades y los riesgos, llevan a experimentar sentimientos asociados con la incertidumbre y el riesgo (Rodríguez & Pinto, 2010).

Dentro de las principales preocupaciones de la alta dirección en las organizaciones se encuentran las decisiones estratégicas, y es que los gerentes o administradores, revisten un papel primordial debido a que sus acciones o elecciones traen consigo consecuencias sobre el entorno organizacional, en la medida que pueden aportar o no al logro de los indicadores de desempeño,

convirtiéndose en efectos deseables o no, apropiados o no, según el objetivo pretendido y la manera que se tomó la decisión.

Si bien, como productos de múltiples investigaciones (AECA, 2002; Moody, 1983; Huber, 1980; Rodríguez, 2010), se han diseñado técnicas y herramientas que constituyen un apoyo en el proceso de la toma de decisiones para hacer frente a la incertidumbre, calidad y cantidad de información requerida al tomar decisiones efectivas; la complejidad de la situación y el problema específico alimentan los factores contextuales que hacen de este proceso uno único e irrepetible, donde incluso el individuo puede apelar a mecanismos basados en suposiciones, la experiencia e incluso a la intuición o lo que llamamos “corazonadas” (Cortés, 2015).

Así mismo, la dinámica actual de los negocios ha conllevado a que no sólo se requiera un proceso de toma de decisiones adecuado y efectivo, sino que debe hacerse en “forma oportuna y con el mínimo costo” (Moody, 1991 citado en Cortés, 2015, p. 10).

Bajo estas condiciones en oportunidades el aplicar un proceso de decisión de tipo racional que conlleve a obtener la mejor opción, es una herramienta clave, dado que el directivo puede recurrir al uso de las capacidades cognitivas, que surgen como “atajos mentales” para tomar decisiones, aun cuando en ocasiones conduzca a ciertos riesgos producto de las elecciones tomadas sin la consciencia plena de la existencia de un proceso mental.

Frente al tema, el psicólogo nobel de economía, Kahneman junto a Tversky, a través de la teoría de las perspectivas y artículos como Juicio bajo incertidumbre: heurística y prejuicios

(Tversky & Kahneman, 1974), sentaron las bases de la neuroeconomía, al demostrar el efecto pernicioso que tienen las heurísticas en la toma de decisiones y cómo éstas en la mayoría de casos conducen a errores. Estos errores, tienen un alto impacto en la organización porque pueden desestabilizar la estructura financiera y llevar a la empresa incluso a su quiebra o liquidación.

Partiendo de lo anterior, el hospital regional José David Padilla Villafañe, como Empresa Social del Estado, encargada de disponer sus servicios a todo el Sur del Cesar, Magdalena y Bolívar, debe ser garante de los más altos estándares de calidad, sin embargo, la presencia de sesgos heurísticos en los directivos asociados con la intuición, comprobación, incertidumbre, riesgo, confianza, etc., pueden llegar a afectar negativamente la toma de decisiones.

Conforme a lo descrito, y entendiendo la carencia de una correlación entre aquellos sesgos que puedan existir en los directivos de dicha institución y el impacto causado en el proceso de toma de decisiones gerenciales, se hace ineludible explorar y develar ¿cuáles son los sesgos que están presentes a la hora toma de decisiones y su impacto en el ejercicio gerencial de los altos directivos del hospital regional David Padilla Villafañe?.

Finalmente, es de anotar que el hospital de Aguachica desde su estructura organizacional, se encuentra dirigido por un gerente general, el subgerente de procesos administrativos y financieros, el subgerente de procesos asistenciales, el jefe de recursos humanos, el jefe de gestión financiera, el jefe de auditoría de la calidad, así como, el jefe de control interno y el revisor fiscal, quienes hacen parte de la alta gerencia y serán clave no solo para lograr identificar

el impacto de los sesgos heurísticos en la toma de decisiones de altos directivos, sino también, para conocer el proceso de toma de decisiones.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los sesgos heurísticos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe y el impacto sobre el ejercicio gerencial a partir de los mismos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Analizar el impacto de los sesgos presentes en la toma de decisiones de los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe y el impacto en su gestión.

1.3.2 Objetivos específicos.

Examinar el proceso de toma de decisiones en los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe.

Identificar los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisiones gerenciales del Hospital Regional David Padilla Villafañe.

Correlacionar los sesgos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos con el impacto causado en la gestión de la gerencia general del Hospital Regional David Padilla Villafañe, de acuerdo al modelo de Rho de Spearman.

1.4 Justificación

La toma de decisiones constituye un proceso indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, es así como diversos autores afirman que los logros satisfactorios en los indicadores de desempeño organizacional necesitan de una toma de decisiones eficaz, y una eficiente implementación. Esta responsabilidad recae en los directivos de alto nivel de las organizaciones que deben recurrir a la información como recurso crítico para el desarrollo adecuado del proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, existen contextos altamente críticos con información suficiente y de poca calidad, exigentes, y que requieren de una respuesta inmediata que no permite la ejecución racional de las técnicas y herramientas que apoyan desde la teoría una forma sistemática de tomar las decisiones, y es allí, donde intervienen las heurísticas como una luz para dar respuesta rápida en estas circunstancias, lamentablemente estos procesos mentales traen consigo sesgos que en algunos casos asignan una mayor probabilidad de éxito a los eventos más representativos en la mente de los individuos, así como, aquellos que son más fáciles de recordar o que tienen un punto base para su evaluación, desde luego, cada una de estas circunstancias, corresponden a un principio heurístico que conlleva a diversos sesgos que ocasionan errores en la toma de decisiones.

Por lo anterior, se hace imprescindible examinar el proceso de toma de decisiones, conocer los sesgos heurísticos que inciden en el mismo (toma de decisiones), para de esta manera poder correlacionar los sesgos presentes al tomar una decisión por parte de los altos directivos del hospital regional David Padilla Villafañe.

En consecuencia, el conocer y correlacionar los sesgos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos del hospital de Aguachica Cesar, permitirá no solo medir el impacto causado en la gestión de cada una de las gerencias (gerencia general, subgerente de procesos administrativos y financieros, subgerente de procesos asistenciales, el jefe de recursos humanos, el jefe de gestión financiera, el jefe de auditoría de la calidad, el jefe de control interno y el revisor fiscal), sino que a su vez, servirá como insumo para adaptar una herramienta gerencial que recopile las buenas prácticas en la TD, por último, fortalecerá y mejorará los conocimientos teórico-prácticos como investigadores.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa.

Durante el proceso de recolección de información, no se presentó ningún inconveniente, ya que se agenda con anticipación con los directivos las diversas citas para poder abordar todas las dimensiones.

1.5.2 Delimitación conceptual.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario recurrir a las teorías de la toma de decisiones, teoría prospectiva, entre otras, y conceptos articulados a la toma de decisiones, heurística, sesgos heurísticos.

1.5.3 Delimitación geográfica.

El trabajo fue desarrollado en el Hospital Regional David Padilla Villafañe, ubicado en Aguachica, Cesar.

1.5.4 Delimitación temporal.

La investigación tuvo una duración de 8 semanas a partir de la fecha de aprobación del anteproyecto por parte de los jurados.

Capítulo 2. Marco referencial

El presente apartado exhibe los antecedentes a nivel internacional, nacional y local, respecto a los sesgos presentes en la toma de decisiones por parte de los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe y el impacto en su gestión, los cuales soportan la investigación, asimismo, a partir del marco teórico, conceptual y legal, se fundamenta y apoyan los razonamientos brindados por los diferentes autores sobre el tema en cuestión; por consiguiente, dicho marco referencial además de orientar al investigador ofrece al lector la posibilidad de analizar y evaluar el accionar de los directivos desde diversas perspectivas.

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional.

La toma de decisiones es concebida como uno de los aspectos más importantes a nivel organizacional, por ello, a la hora de tomar una decisión, es fundamental tener en cuenta todos aquellos factores que influyen en la misma, para que de esta manera se pueda tomar la mejor decisión; lo descrito hasta aquí, deja en evidencia que decidir es un proceso que implica analizar y evaluar distintas variables, ya que existen un sin número de sesgos (mentales, organizacionales, legales, políticos, de mercado, etc), que pueden afectar directa e indirectamente la decisión final, de allí que, para (Rampello, 2019), el tener información suficiente y relevante es esencial para resolver una problemática, por lo que, el efectuar previamente una depuración y utilizar criterios para fraccionar mejor la información es uno de los puntos clave para la construcción de pensamientos estratégicos.

En consonancia, (Fernández & Ladrón de Guevara, 2017), a partir de su estudio establecen que los sesgos heurísticos suelen presentarse continuamente a la hora de tomar una decisión a nivel organizacional, por tanto, están sujetos a factores endógenos como exógenos, los cuales inciden en la eficiencia y racionalidad de los directivos y de la empresa misma, sobre todo cuando estas decisiones se toman basándose en alternativas probabilísticas, es decir, considerando solamente el riesgo y dejando de lado la probabilidad, por lo que el hecho de que se generen resultados variados es desconocido.

Por su parte (Manzanal, Milanesi, Vigier, & Toscana, 2015), aluden que debido a que las decisiones y la incertidumbre en el campo empresarial forman parte del día a día, las decisiones que se toman continuamente se encuentran sujetas a heurísticas y sesgos, que independientemente de las estrategias o procesos que se sigan para dar solución, se ven afectadas por los modelos conductuales, comprobándose una vez más que los atajos mentales o reglas fijas están presentes en la toma de decisiones, y por consiguiente, en las acciones de los empresarios.

Partiendo del hecho de que la toma de decisiones depende de los sesgos heurísticos producto de los modelos conductuales y factores racionales de los directivos, al tomar una decisión siempre se optará por aquella estrategia que este en función de la utilidad, donde según (Manzanal, 2017), es precisamente a causa de “la presencia de distintos tipos de heurísticas, lo que lleva a que se sesgue el comportamiento racional del individuo” (p.11), por lo que, cuando se cometen errores de forma sistemática en las decisiones, es a causa de estas.

Asimismo, durante un estudio realizado por (Urrea, Medina, & Acosta, 2011), se determina que los sesgos heurísticos en el campo de la dirección pueden generar ciertos errores, donde los mismos están asociados con el tiempo y los procesos de racionalización, por ende, es necesario que los directivos consideren algunas veces “el azar” como un proceso de autocorrección para lograr alcanzar el equilibrio empresarial; lo descrito hasta aquí, deja claro que el estilo racional y conductual son algunas de las características más representativas de los directivos para la toma de decisiones.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.

El proceso de toma de decisiones a nivel empresarial, es un aspecto que siempre se encuentra presente en el quehacer diario de los directivos, pues aun cuando existan sesgos heurísticos, las decisiones que se tomen deben ser lo suficientemente efectivas, para evitar posibles repercusiones en el desarrollo de los procesos y actividades. En esta medida, (Ahumada, Garnica, & Morales, 2016), establecen que son mucho los factores que dificultan o influyen en la toma de decisiones, entre ellos los psicológicos, comportamentales, culturales, sociales, etc. Por lo que el saber establecer los criterios a seguir es fundamental para que toda estrategia u objetivo sea alcanzado.

Considerando que, los sesgos heurísticos en la toma de decisiones gerencial depende los factores intrínsecos y extrínsecos de una organización, que directa e indirectamente inciden en la decisión final, (Silva S. , 2018), a partir de su estudio y siguiendo los parámetros establecidos por Thaler y Sunstein (2017) en su modelo de intervención, expone que quien ejerce el rol de líder al momento de decidir acata de pequeños empujones o nudges; proceso concebido por los autores

antes mencionados como “arquitectura de las decisiones”, entendiéndose como el propósito de mejorar las alternativas de solución, pese a los sesgos que puedan existir.

Por otra parte, (Cortés, 2015), durante su estudio realizado en las pymes de Bogotá, determina que las heurísticas y la toma de decisiones por parte de los directivos en estas organizaciones, es un proceso que está relacionado con el comportamiento y la parte psíquica, que si bien es cierto, dan paso al surgimiento de sesgos cognitivos y pueden conducir a tomar una mala decisión; en vista de que, los aspectos heurísticos están presentes en la dirección organizacional y que aunque los gerentes o líderes conocen el proceso para la toma de decisiones, los mismos tienen el compromiso de reconocer el problema, sus consecuencias, buscar y evaluar alternativas de solución, implementarla y realizar una retroalimentación, lo anterior, no se desliga de sesgos propios y experiencias previas, cuestión que es ratificada una vez más por (Ángel & Castellón, 2021), durante su investigación realizada en el C.C Unicentro de Yopal Casanare sobre los sesgos cognitivos en el comportamiento del consumidor, por medio de la cual, se evidencia que los sesgos cognitivos es uno de los factores que más incide en el comportamiento de los individuos al tomar una decisión.

2.1.3 Antecedentes a nivel local.

En Aguachica Cesar, no se tiene registro alguno de investigaciones o estudios en base a los sesgos heurísticos en la toma de decisiones. Si bien se encuentran sobre la toma de decisiones frente a procesos legales, económicos, administrativos y de salud, más no se presenta registro científico frente al tema en cuestión, por lo que no se consideran antecedentes de relación directa

con la investigación, sin embargo, se resalta la importancia del presente estudio, dado que servirá como referencia para nuevos proyectos que aborden en tema.

2.2 Marco conceptual

Este apartado, busca que el lector logre tener una mayor adquisición conceptual respecto a los diferentes términos y conceptos empleados en la investigación, además, de fundamentar las generalidades respecto a toma de decisiones, heurística, sesgos heurísticos.

En este orden de ideas, se tiene que la **toma de decisiones** a nivel empresarial se encuentra asociada a los pasos que deben seguir los directivos para dar solución a las diferentes problemáticas que se producen constantemente en la organización bien sea por factores endógenos o exógenos que inciden directa e indirectamente el crecimiento y rendimiento productivo de la empresa, y que conforme a lo establecido por (Manzanal, et al., 2015), puede adoptar una forma cualitativa, es decir, enfocada en los juicios y experiencias del líder, o cuantitativa, aquella en la que se analizan datos o hechos numéricos.

Desde luego, la **heurística** es un factor preponderante al momento de decidir, sobre todo cuando dichas reglas o rules of thumb, como lo indica (Shefrin, 2010, referenciado por Manzanal, et al., 2015), han sido preestablecidas, llevando así a que se formen juicios con base a ello (heurísticas) ocasionando que las decisiones se sesguen.

Partiendo de lo anterior, Shefrin, (2010), citado por Manzanal, et al., (2015), establece los siguientes tipos de heurísticas a las cuales se acogen los directivos de alta gerencia al tomar una decisión (ver tabla 1).

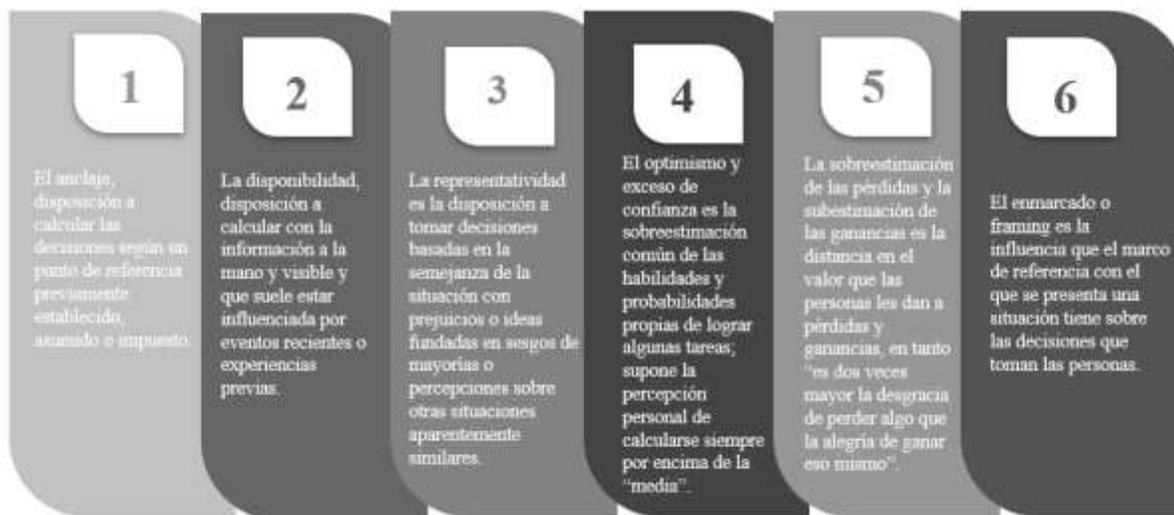
Tabla 1
Tipos de heurísticas

Heurística	Definición
Disponibilidad	Es la tendencia a formar juicios basados en la información que ya está disponible y desestimar la que aún no lo está.
Representatividad	Es la tendencia a recaer en estereotipos para formar juicios, por ejemplo, considerar que un comportamiento pasado positivo es representativo de buenos activos
Sobre-confianza	Sobrestima los conocimientos y habilidades, creyendo que sabe más que lo que realmente sabe.
Optimismo irreal	Sobrestima la probabilidad de un evento favorable y subestima la de uno desfavorable.
Extrapolación	Desarrolla estimaciones indeseadas donde recientes cambios continuarán en el futuro.
Confirmación	Sobre-pondera información que confirma su postura y desestima la que la rechaza.
Conservadurismo	Es la tendencia de no reaccionar ante nueva información.
Afecto	Emite juicios o toma decisiones basándose en los sentimientos.
Status quo	Favorece la inacción antes que la acción, por la aversión al arrepentimiento

Nota. La tabla presenta información sobre los diferentes tipos de heurísticas adoptados al tomar una decisión. Fuente: extraído de (Manzanal, et al., 2015, p.54).

Lo dicho hasta aquí supone que, las decisiones que se toman en las organizaciones dependen en gran medida de la influencia que posee el líder o directivo sobre el proceso, por ello, los **sesgos heurísticos**, siempre irán a condicionar el comportamiento de los gerentes, no obstante, existen ciertos impulsos que llevan a que las decisiones que se tomen sean mejores, producto de los sesgos cognitivos, Thaler y Sunstein (2017), citado por Silva (2018), identifican seis heurísticas y sesgos cognitivos.

Figura 1
Heurísticas y sesgos cognitivos



Nota. La figura muestra información sobre las heurísticas y sesgos cognitivos según Thaler y Sunstein (2017). Fuente: elaboración propia, con base en lo establecido por (Silva, 2018, p. 222).

En tal sentido, para los directivos el establecer criterios para fraccionar la información es considerada viable para tomar una decisión, y de esta manera distinguir lo que es relevante y lo que no, sin embargo, de acuerdo con (Silva M. , 2019), hay sesgos que pueden llegar a afectar las decisiones, entre ellos están:

El sesgo de la ley de los pequeños números: aquel que lleva a los empresarios a considerar que el pensamiento intuitivo conduce a tomar buenas decisiones, cayendo así en el error formular una estrategia sin tener los datos suficientes.

Efecto de comprobación: conduce a la búsqueda de información que compruebe la postura que se posee, para de esta forma evitar cometer errores.

Los juicios de incertidumbre: todo proceso o actividad por pequeño que sea se encuentra sujeto a incertidumbre, y desde luego, las decisiones también lo están, aunque en algunas el nivel de incertidumbre sea mayor que en otras.

La elección riesgosa: Dependen de la aversión o propensión al riesgo del directivo.

Sesgo de sobre confianza: concebido como un exceso de confianza hacia el éxito.

Efecto Marco: tendencia a valorar la forma como se presenta la información que lo que esta da a conocer.

Efecto de la situación creada: busca ante todo mantener el “statu quo”, es decir la seguridad y evitan en lo posible generar daños, acción que conduce a no actuar en muchas oportunidades.

Efecto de costos hundidos: hace énfasis en la toma de decisiones que se realizan para justificar decisiones pasadas.

Sesgo de dominancia fáctica: el directivo tiende a aferrarse a la primera solución, sin evaluar otras alternativas. (Silva M. , 2019)

2.3 Marco teórico

Partiendo del hecho de que la toma de decisiones se encuentra sujeta a los sesgos heurísticos que poseen los directivos, los cuales deben ser analizados al tomar una decisión, a continuación, se presentan algunas teorías que fundamentan y orientan el desarrollo de la investigación.

2.3.1 Teoría de toma de decisiones.

La teoría indica que la toma de decisiones es una situación en la que las organizaciones o los individuos asumen o están inmersos constantemente, de allí, la importancia de que quien ejerce el rol de líder reconozca cada uno de sus elementos, es decir, quien debe elegir una alternativa de solución (sujeto), las acciones estratégicas a seguir para dar solución a la problemática (alternativas), y por último, el criterio bajo el cual se regirán para determinar la acción (Peñaloza, 2010).

Figura 2

Clasificación de los tipos de decisiones

Decisiones en condición de certeza

- La información seleccionada es clara, exacta y completa, por lo que su nivel de riesgo es bajo.

Decisiones en condiciones de riesgo

- La información empleada es parcial, de ahí que, las probabilidad de ocurrencia del riesgo sea medio.

Decisiones en condiciones de incertidumbre

- El decisor no posee conocimiento de los resultados, es decir, la información con que se cuenta es muy escasa o nula, por consiguiente el nivel de riesgo es alta.

Nota. La figura muestra información sobre los tipos de decisiones. Fuente: elaboración propia, a partir de información obtenida de (Peñaloza, 2010).

Por su parte, Mintzberg (1982) citado por Aktouf (2009), e igualmente referenciado por (Cortés, 2015), a las decisiones organizacionales se les puede categorizar como primaria, es decir, decisiones enfocadas en los tipos de planeación (estratégicas, administrativas o corrientes, y secundarias, aquellas que son o no programadas, en tal sentido, se puede afirmar que existen los siguientes tipos de decisiones:

Decisiones estratégicas: Consideradas a nivel empresarial las de mayor importancia, debido que aplica todo un proceso decisional.

Decisiones administrativas: están orientadas al mediano plazo y buscan asegurar la disponibilidad de los medios y recursos con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

Decisiones corrientes: se realizan en el corto plazo, su objetivo es lograr alcanzar las metas operacionales.

Decisiones estructuradas: también conocidas como decisiones programadas, estas pueden encontrarse en todos los niveles organización.

Decisiones no estructuradas o no programadas: son aquellas decisiones que no se repiten, ya que se generan solo en un momento inesperado.

En vista de que para lograr que las acciones o estrategias que han sido establecidas alcancen los objetivos, es necesario que los líderes además de reconocer las categorías en las que puede estar una decisión, es decir, primarias y secundarias, identifiquen las etapas o fases que conforman el proceso de toma de decisiones, donde de acuerdo a lo establecido por De Miguel (1993), Moody (1991), Hubert (1984), Simón (1977), referenciados por (Canós, Pons, Valero, & Maheut, 2012), entre las que se encuentra:

Fase de inteligencia. Hace referencia a la identificación y definición del problema, a partir de un análisis interno y externo, que permita determinar el origen de dicho problema.

Fase de diseño, modernización o concepción. En esta etapa el decisor debe realizar un análisis profundo para lograr identificar y enumerar todas aquellas posibles alternativas de solución.

Fase de selección. Consiste en elegir una de las alternativas previamente establecidas, la cual, además de estar asociada o relacionada con los objetivos y recursos de la empresa, debe ser factible y aportar a la solución de la problemática.

Fase de implantación. En esta fase el decisor está en la obligación de desarrollar las acciones que conduzcan a solucionar el problema.

Fase de revisión. En esta última etapa, el decisor comprueba si al ejecutar la decisión se alcanzan los resultados esperados, es decir, se evalúan las acciones pasadas, para que en caso de no ser correcto reiniciar el proceso. (Canós, et, al., 2012, p. 5)

Considerando que la toma de decisiones radica en un tipo de análisis de situaciones a las que debe dárseles una o varias alternativas de solución, desde la teoría de la decisión se establece que el estudio y examen, está sujeto al grado de creencia y valor esperado, en primer lugar, porque de acuerdo al nivel de convicción que posea el individuo serán los posibles resultados, esto debido que la creencia es una función de la probabilidad, es segundo lugar, porque al otorgar cierta probabilidad es factible que se tenga también una opción viable (Céspedes, 2009).

Enfoques de la toma de decisión: Aportes de Herbert A. Simón

Herbert A. Simón un precursor en el referente teórico de las decisiones, creador de programas en inteligencia artificial, teoría de las decisiones racionales y el comportamiento administrativo de las empresas, indica que los colaboradores o las personas, puede tratar de ser racional, rara vez puede cumplir los requerimientos de información que los modelos racionales establecen, por tanto, concibe que la dinámica de la organización parte de la evolución constante de las decisiones, resultado de un proceso de razonamiento entre las partes interesadas o agentes involucrados (Estrada, 2006).

Simón (1997) plantea que, dentro del proceso de toma de decisiones, muchas de las elecciones humanas reales comienzan con el reconocimiento de la necesidad, originada de una decisión, y luego se procede a descubrir una o más alternativas que satisfagan esta necesidad, por tal motivo, gran parte del tiempo y el esfuerzo del decisor se dedica a generar o identificar alternativas; bajo esa concepción, la racionalidad de la economía es la racionalidad sustantiva, mientras que la racionalidad de la psicología es la racionalidad procedimental, puesto que, en la economía, se ve en términos de las elecciones que produce y en las ciencias sociales, se relaciona con los procesos que emplea.

Por otra parte, desde la racionalidad en el proceso de toma de decisiones indica que no es necesario distinguir entre el mundo real y la percepción del mismo, ya que éste percibe el mundo tal y como es, asimismo, predecir las opciones que tomará un decisor racional totalmente a partir de nuestro conocimiento del mundo real y sin conocer las percepciones o los modos de cálculo del decisor (Simón, 1997).

Ahora bien, se reflexiona que la racionalidad debe presentar el siguiente tratamiento: determinar empíricamente la naturaleza y los orígenes de los valores y sus cambios con el tiempo y la experiencia, por otra parte, establecer los procesos, individuales y sociales, por los que se advierten aspectos seleccionados de la realidad y se postulan con los datos para el razonamiento sobre la acción; al igual que, fijar las estrategias computacionales que se utilizan en el razonamiento, de modo que las capacidades muy limitadas de procesamiento de la información puedan hacer frente a realidades complejas, finalmente, describir y explicar las formas en que los procesos no racionales (las motivaciones, las emociones y los estímulos sensoriales) ante la situación que establece los hechos para los procesos racionales (Simón, 1997).

En este marco de ideas, según (Simón H. , 1972), para que exista un correcto proceso de toma de decisiones, los líderes deben elegir las alternativas o medios más adecuados para dar solución a las problemáticas presentadas y así alcanzar los fines deseados, por lo que es imprescindible que haya una conexión directa entre los objetivos departamentales y organizacionales, esto debido que una decisión radical requiere de la comparación entre los medios alternativos y los fines.

Siguiendo los postulados de Simón Herbert, decidir, exige o impone dos alternativas, independientemente del problema que se presente:

1. Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado ¿a qué fines alternativos habrá que renunciar para dicho momento?
2. Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado ¿de qué manera limita esto los fines que podrían realizarse en otros momentos? (Simón H. , 1972, p. 7)

Para Simón, la gerencia es toma de decisiones, donde el primer énfasis es responder y orientar el “cómo” alcanzar los resultados, para ello, define y logra cambiar el referente del “hombre económico” por el modelo del “hombre administrativo” y desde esa perspectiva, la racionalidad opera desde dos regiones básicas de la naturaleza humana: procesos y contenidos (Estrada, 2006).

Tomando en cuenta la importancia que tiene la toma de decisiones a nivel empresarial, la racionalidad empleada al decidir también es considerada parte fundamental, ya que según Herber Simón, esta no es más que el eje vertebrador de la interdisciplinariedad (Bonome, 2009). Simón, enfatizaba el valor de comenzar el análisis de comportamientos colectivos con reglas de comportamiento para los individuos y utilizar la simulación para descubrir las implicaciones sobre los resultados de gran escala.

De acuerdo con Simón, existen tres modelos del pensamiento humano relacionados con la toma de decisiones, como lo son: **el modelo administrativo**, aquel que se encuentra vinculado con aspectos de la ciencia política, dicho modelo permite a los directivos seleccionar los medios para llegar a las metas, entendiéndose que, al entrelazar los medios y los fines, se logra obtener más fácilmente las metas, cuestión que los lleva a actuar racionalmente. En cuanto al **modelo universal**, está asociado con el hombre económico (*homo economicus*), y finalmente, **el modelo de solucionador de problemas**, el cual es más de carácter simbólico, es decir, dar solución a problemas a partir de pautas preestablecidas (Cortada de Kohan, 2008).

Kahneman (elogiado en el premio nobel en economía) y Tversky (1973) señalan que al hacer pronóstico y juicios bajo incertidumbre las personas no siguen los cálculos para el azar o la teoría estadística para la predicción, de hecho, se reitera que los juicios intuitivos en la heurística, se basan en el conocimiento parcial, en la experiencia o en suposiciones, por lo cual, no existe una seguridad absoluta y lógica, sobre los mismos (Cortada de Kohan, 2008).

Toma de decisiones: Perspectiva de Daniel Kahneman.

La decisión de un gerente se describe bajo un proceso heurístico del afecto, en el que los juicios y las decisiones se guían por los sentimientos de agrado y desagrado, con poca deliberación o razonamiento, apoyado de signos donde las cosas que van bien, no tienen riesgos y novedades, sin embargo, la tensión surge o radica cuando el problema requiere de cambios, retos y movilización.

Por otra parte, (Kahneman, 2011), menciona que las empresas son mejores y más coherentes que los individuos cuando se evitan errores o mitigan, porque, piensan más lentamente y tienen poder para imponer procedimientos de forma ordenada, de allí, que el valor de confianza y su incidencia recae en los sesgos cognitivos, que proceden de la confianza en la heurística judicial. De manera que, dichos sesgos, no son atribuibles a efectos motivacionales como la distorsión que los pagos y las penalizaciones producen en los juicios, asimismo, plantea tres heurísticas que se emplean en juicios hechos bajo incertidumbre: representatividad, que suele emplearse en el juzgamiento de la probabilidad de que un objeto o evento, disponibilidad de ejemplos o escenarios, para estimar la frecuencia de una clase o la plausibilidad de un desarrollo particular; y anclaje, empleada desde la predicción numérica cuando se dispone de un valor

relevante. Estas heurísticas son muy económicas y, por lo general, efectivas, pero conducen a errores sistemáticos y predecibles.

Tabla 2
Enfoque de la racionalidad en la toma de decisiones

Componentes	Reflexiones
La racionalidad limitada como alternativa descriptiva	Simón busca proporcionar un cuadro “universal” de la racionalidad humana, aquella que subyace en la toma de decisiones. Así, los elementos que componen su definición de racionalidad —el estilo de conducta, los fines, las condiciones dadas y las restricciones
Presencia de valores en la racionalidad de la toma de decisiones	1) en el ámbito de los fines u objetivos buscados; 2) en lo concerniente a los procesos desarrollados para alcanzar las metas; y 3) en lo perteneciente a los resultados alcanzados.
Factores de cambio expuestos por Simón desde la estructura administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el conocimiento y la información (tanto el conocimiento acerca de la Economía como acerca de otras cuestiones; • cambios en la habilidad humana para estimar las consecuencias de las acciones; • Cambios en el entorno institucional dentro del cual tiene lugar el comportamiento económico; • Cambios en el foco de atención y aquellos relacionados con las creencias y las expectativas. Añadiré, porque pertenece a las variables dependientes de las creencias, • Cambios en el altruismo humano y en las identificaciones de grupo.
Comportamiento en las organizaciones	<p>Simón, los mecanismos que provocan la integración del comportamiento individual en uno organizacional son dos:</p> <p>A. Aquellos que provocan que se inicie el comportamiento en una determinada dirección</p> <p>B. Aquellos que permiten que ese comportamiento continúe en una trayectoria determinada una vez que ha sido orientado en esa dirección</p>
La norma y leyes en la decisión	Considera Simón que se da “Ciencia Aplicada” cuando hay leyes que conectan conjuntos de variables que permiten inferencias o predicciones. Éstas se realizan a partir de los valores conocidos de algunas de las variables.

Nota. La tabla agrupa información frente a la racionalidad de la toma de decisiones. Fuente: (Bonome M. , 2009)

2.3.2 Teoría de la decisión con incertidumbre o riesgo.

Esta teoría sostiene que el análisis de la toma de decisiones con aleatoriedad o incertidumbre de los resultados, suele ser un factor diferencial, dado que las consecuencias de una decisión cualesquiera no están determinadas con anterioridad, sino sujetas al azar, por esta razón, (Vitoriano, 2007), manifiesta que para lograr realizar una mejor valoración de las posibles decisiones es importante tener presente los siguientes criterios:

Criterio del valor esperado: establece que es necesario seleccionar la alternativa que tenga el valor esperado o el mejor medio. Dicho criterio es empleado con frecuencia cuando las probabilidades son conocidas, sin embargo, no debe definírsele como el más adecuado.

Criterio de lo más probable: supone seleccionar una alternativa que posea un mayor valor en función con el estado más probable. Este criterio se emplea cuando el proceso se hace una sola vez.

Criterio de escenario medio: se basa en establecer una alternativa optima según la situación, a partir de un escenario medio, de allí, que cuando las consecuencias son proporcionales al estado, se indique que equivale al valor esperado.

Criterio de valor en riesgo: es favorable emplear este criterio cuando existe un número de escenarios posibles elevado ya que el decisor tiene aversión al riesgo, siempre y cuando no se supere el umbral, ya que si este se excede las diferencias no son tenidas en cuenta. (Vitoriano, 2007, p. 6)

(Lazzari, Machado, & Pérez, 1999), establecen que las decisiones en condición de incertidumbre deben seguir un modelo, el cual está representado por el decisor, quien es el encargado de revisar y determinar todos los posibles cursos de acción y las consecuencias que

traerían y los resultados para cada una, ya que, al presentarse las situaciones, pueden ser incompatibles y no controlables, aunque si se consideran las alternativas que han sido excluidas y que son fácilmente controlables y generar secuelas menores.

Conforme a lo descrito, las decisiones pueden estar influenciadas por la orientación psicológica del decisor, quien es el responsable de asignar la probabilidad a los sucesos. Según (Rueda Armengot, 2013), hay cinco criterios para la toma de decisiones en situación de incertidumbre:

Criterio de Laplace. Este criterio establece que el decisor no poder suponer la probabilidad de ocurrencia de un suceso a otro, pero permite que cada suceso tenga por lo menos una probabilidad de acontecimientos posibles, de manera que la decisión que se tome será aquella que provea el mayor valor esperado.

Criterio de Wald. Consiste en sacar lo mejor de las peores situaciones, de allí, que suele ser conocido como el criterio pesimista, donde tras seleccionar una alternativa, se mostrará el peor resultado, siendo le decisor el encargado de elegir el mejor.

Criterio de Hurwicz. Se caracteriza por brindar una variedad de actitudes, las cuales, van desde la más pesimista a la más optimista, por lo que la alternativa dependerá del optimismo que posean quien toma la decisión y el resultado, al igual que, de la tendencia al pesimismo y el resultado.

Criterio de Savage. Dicho criterio indica que para que el decisor pueda evaluar más fácilmente los costes de oportunidad a los que se haya sujeto al tomar una decisión equivocada, es necesario pasar los beneficios a errores. (Rueda Armengot, 2013, p. 7-8)

2.3.3 Teoría de la racionalidad.

La racionalidad es un tema que ha sido tratado desde diferentes aristas (filosofía, ciencia política, jurídica y social, etc), la cual, se encuentra enmarcada en el conocimiento, no obstante, existen un sin número de preconceptos tanto a nivel empresarial como de las sociedades que difieren entre sí, tanto en su uso como sentido, llegando al punto de abusar del término, bien sea para justificar acciones o para la corrección de acciones que suponen errores. Partiendo de este supuesto (Mora, 2003), indica que la racionalidad cobra gran importancia inicialmente en la economía, luego, en la teoría sociológica de la acción de Max Weber, continuando con la metodología de las ciencias sociales, seguidamente, en la etnología, y por último, en la teoría de la ciencia. En ese sentido, la idea de razón y racionalidad comienzan a tomar auge, convirtiendo así a la razón en un sistema abierto del conocimiento, que propende en una nueva racionalidad en pro de la razón (Ramírez, 2000).

Por su parte (Abitbol & Botero, 2005), desde la teoría de la elección racional (TER) establecen que existe un individualismo metodológico, es decir, que los fenómenos pueden ser comprendidos de una mejor manera cuando se toman en cuenta las acciones de forma individual, dado que las decisiones que se tomen compartirán dos propiedades (intencionalidad y racionalidad). Entendiendo que las razones conducen a acciones intencionales ya sea por deseo o por creencia, por lo que los resultados que se generen siempre serán intermedios.

2.3.4 Teoría prospectiva.

Esta teoría considera que las alternativas son simple y sencillamente una serie de resultados monetarios producto de probabilidades dadas, según (Kahneman & Tversky, 1987), se

distinguen dos fases durante el procesos de selección de alternativas, la primera es la preparación, es decir, aquella en la que el directivo tiene la posibilidad de organizar y reformular las acciones a seguir, a partir de una análisis preliminar de las alternativas de solución, la segunda hace énfasis en la evaluación, en esta fase se procede a revisar la alternativa de mayor valor o la que tiene menor probabilidad de riesgo para la organización.

Entre tanto, según lo establecido por Kahneman y Frederick (2002), referenciados en (Squillace, 2011), dicha teoría postula dos sistemas que funcionan en simultaneo y son los responsables de guiar la toma de decisiones, el primero de estos (sistema) permite la formulación de juicios intuitivos, es decir, que son producidos de manera rápida, por tanto, es difícil controlarlos o detenerlos una vez iniciados; en el caso del segundo sistema, es posible controlar mejor los razonamientos, por consiguiente, el tiempo dedicado es más extenso, logrando así realizar modificaciones a los juicios emitidos.

Sin embargo, para (Kahneman & Tversky, 1987), las emociones son en ultimas las responsables de apartar al decisor de la toma de decisiones lógica, ya que el pensamiento se encuentra guiado más por la intuición que por la razón, a causa de la presencia de sesgos cognitivos, que de alguna u otra forma alejan el resultado del raciocinio.

2.3.5 Teoría de la expectativa.

La teoría parte del supuesto de que el hombre por naturaleza piensa y actúa en función de ganancias, perdidas y resultados neutrales, cuestión que lleva a que se presenten situaciones riesgosas en muchas oportunidades a nivel empresarial, ya que, se actuará bajo ciertos sesgos

heurísticos que impiden tomar decisiones eficaces y eficientes, pues a la hora de decidir se tendrá presente el valor subjetivo, es decir, cual da mayor pérdida, generando errores y altos de niveles de incertidumbre (Cortada de Kohan, 2008).

2.3.6 Las heurísticas.

Para Daniel Kahneman y Amos Tversky (2014), citados por Rampello (2019), los individuos permanentemente cometen sesgos clasificables intuitivos que rompen las reglas de elección racional, teoría que los lleva a determinar tres heurísticas que subyacen diversos juicios bajo incertidumbre, como lo son:

Representatividad: responde a preguntas del tipo ¿cuál es la probabilidad de que el objeto A pertenezca a la clase B? ¿Qué probabilidad hay de que el proceso B genere el evento A? Por medio de esta heurística, es posible evaluar y analizar el grado de pertenencia de un elemento, teniendo en cuenta la similitud de una situación a otra, en donde las características que poseen los objetos, personas o hechos son las que van a determinar qué tan alta es la representatividad o parecido de los mismos dependiendo de la situación que se presente.

Disponibilidad: conforme a lo establecido por Kahneman y Tversky (2014), referenciados por Rampello (2019), esta heurística hace énfasis en la respuesta intuitiva empleada para dar respuesta a tareas de estimación de frecuencia de un evento o la posibilidad de ocurrencia, es decir, el proceso de juzgar la frecuencia por la facilidad con que los ejemplos vienen a la mente, situación que suele presentarse a menudo a la hora de tomar una decisión, pues se tiende a caer en el error de no tener en cuenta hechos reales, sino aquellos que primero se nos ocurren.

Anclaje-ajuste: esta heurística es generalmente usada para realizar una estimación, un valor inicial que luego se ajusta con la información disponible. Es decir, se tiende a valorar más la información que confirma la decisión que aquella que la contradice. (Rampello, 2019, p. 88)

Conforme a lo descrito, se infiere que las heurísticas son un atajo mental que sirve de base para comprender en cierta medida los cambios que se generan en el entorno, más aún cuando las decisiones a nivel empresarial deben estar fundamentadas conforme a su utilidad, tal y como lo manifiesta Herbert Alexander Simón (1997), citado en Rampello (2019).

2.3.7 Teoría de correlación o bifactorial.

Para el psicólogo británico Charles Edward Spearman, cualquier actividad mental que se realice depende de **un factor general “g”**, que es la base común de la inteligencia y que, aunque varía libremente de un individuo a otro, se mantiene igual para cualquiera de ellos respecto de todas las capacidades correlacionadas, y **un factor específico "s"**, que son las aptitudes específicas, que no sólo varían de un individuo a otro, sino también de una capacidad a otra (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009, p. 5).

En este orden de ideas, podría decirse que la correlación es la asociación entre dos variables, la cual puede ser **positiva o directa**, es decir, al aumentar una la otra también lo hace, **negativa o inversa**, al incrementarse una la otra disminuye, **nula**, cuando no existe ningún tipo de relación, y **funcional**, si existe una función en la que todas se satisfacen.

2.4 Marco legal

El presente apartado, tiene como propósito orientar a los interesados en la investigación en los aspectos legales que de alguna u otra manera tiene relación directa con la temática de estudio.

Constitución política de Colombia. Artículo 49. Modificado por el Acto Legislativo No 02 de 2009. La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades territoriales y los particulares, y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley. Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. La ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad. (El Congreso de Colombia, 1991)

Decreto 1757. A partir del presente decreto, se busca orientar sobre las diferentes modalidades y formas de participación social que poseen las entidades de salud del país para prestar sus servicios, esto conforme a lo estipulado en el numeral 1 del artículo 4 del decreto-ley 1298 de 1994, a través de cual, se expone que:

Artículo 1. El Sistema General de Seguridad Social en Salud, tiene por objeto regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención. Forman parte del Sistema de Seguridad Social en salud el conjunto de entidades públicas y privadas directamente involucradas en la prestación del servicio público de salud, así como también, en lo pertinente, las entidades de otros sectores que inciden

en los factores de riesgo para la salud, tales como los biológicos, ambientales y de comportamiento.

Artículo 2. La prestación de los servicios de salud, es un servicio público esencial a cargo del Estado, gratuito y obligatorio en los servicios básicos para todos los habitantes del territorio nacional, administrado en asocio con las entidades territoriales, sus entes descentralizados y las personas privadas autorizadas para el efecto, en los términos que establece el presente Estatuto. (Ministerio de Salud [MINSALUD], 1994)

Código de Comercio. Artículo 200. Responsabilidad de administradores. Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros. No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten. En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador.

De igual manera, se presumirá la culpa cuando los administradores hayan propuesto o ejecutado la decisión sobre distribución de utilidades en contravención a lo prescrito en el artículo 151 del Código de Comercio y demás normas sobre la materia. En estos casos el administrador responderá por las sumas dejadas de repartir o distribuidas en exceso y por los perjuicios a que haya lugar. Si el administrador es persona jurídica, la responsabilidad respectiva será de ella y de quien actúe como su representante legal. Se tendrán por no escritas las cláusulas del contrato social que tiendan a absolver a los administradores de las responsabilidades ante

dichas o a limitarlas al importe de las cauciones que hayan prestado para ejercer sus cargos.
(Congreso de Colombia, 2009, p. 78).

Decreto 780. A través del cual se expide el decreto único reglamentario del sector salud y protección social, el gobierno nacional por medio del presente decreto busca estructurar los instrumentos de políticas públicas necesarias para asegurar la eficiencia económica y social del sistema de salud y del mismo sector (Presidente de la república de Colombia, 2016).

Artículo 1.1.1.1 Ministerio de Salud y Protección Social. El Ministerio de Salud y Protección Social es la cabeza del Sector Administrativo de Salud y Protección Social y tendrá como objetivos, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, promoción social en salud, así como, participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos laborales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo. El Ministerio de Salud y Protección Social dirigirá, coordinará, regulará y evaluará el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Laborales, en lo de su competencia, adicionalmente formulará, establecerá y definirá los lineamientos relacionados con los sistemas de información de la protección social.
(Presidente de la república de Colombia, 2016, p. 3)

Ley 590. Con la presente ley el congreso de Colombia busca promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa, la cual contempla:

Artículo 2. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa: a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa: a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3. Microempresa: a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales. (Congreso de Colombia , 2000).

Decreto 1876. A partir del presente decreto el presidente de la república de Colombia, reglamente las Empresas Sociales del Estado.

Artículo 1. Naturaleza jurídica. Las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos.

Artículo 2. Objetivo. El objetivo de las Empresas Sociales del Estado será la prestación de servicio de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud.

Artículo 13. Derogado por el art .10, Decreto Nacional 139 de 1996. Requisitos para los Gerentes de las Empresas Sociales del Estado. Los Gerentes de las Empresas Sociales, serán nombradas de acuerdo con lo estipulado en el artículo 81 del Decreto-ley 1298 de 1994, y deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Para las Empresas Sociales del Estado, de tercer nivel de atención de los niveles departamental y municipal:

a. Profesional en cualquier disciplina de la Salud, en ciencias económicas, sociales, administrativas o jurídicas, con postgrado en Administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en Disciplinas Administrativas.

b. No hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la ley.

c. Demostrar experiencia no inferior a cinco (5) años en el desempeño de funciones directivas, asesoras o ejecutivas en entidades públicas o privadas.

d. Suscribir acta de compromiso para ejercer con dedicación exclusiva el cargo de Director o Gerente de la Empresa social, salvo las actividades docentes por hora-cátedra.

2. Para Empresas Sociales del Estado, de segundo nivel de atención de los niveles departamental y municipal:

a. Profesional en cualquier disciplina de la Salud, en ciencias económicas, administrativas o jurídicas con postgrado en Administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la salud o en Disciplinas Administrativas.

- b. No hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la ley.
- c. Demostrar experiencia no inferior a tres (3) años en el desempeño de funciones directivas, asesoras o ejecutivas en entidades públicas o privadas.
- d. Suscribir acta de compromiso para ejercer con dedicación exclusiva el cargo de Gerente de la Empresa Social, salvo las actividades docentes por hora-cátedra.

3. Para Empresas Sociales del Estado de los niveles departamental y municipal, del primer nivel de atención:

- a. Profesional en cualquier disciplina de la Salud, con postgrado en Administración o Gerencia Hospitalaria, en Economía de la Salud o en Disciplinas Administrativas.
- b. No hallarse incurso en las incompatibilidades e inhabilidades señaladas por la ley.
- c. Demostrar experiencia no inferior a dos (2) años de ejercicio profesional en instituciones de la Salud del sector público o privado. (Presidente de Colombia, 1994)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

Los sesgos heurísticos en la toma de decisiones es un aspecto que requiere de especial atención para alcanzar la efectividad, por ello, la temática en que se centra la investigación es examinar el proceso de toma de decisiones en los directivos del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, para de esta manera lograr identificar los sesgos heurísticos que más inciden en la toma de decisiones gerenciales en dicha institución, y posteriormente, realizar la correlación de los sesgos presentes en la toma de decisiones producto de la gestión de la dirección.

En esta medida, para el desarrollo del estudio se empleó una metodología cuantitativa no experimental, bajo un enfoque descriptivo, el cual de acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), por medio de la cual fue posible obtener información sobre cómo se está llevando a cabo el proceso de toma de decisiones por parte de los altos directivos del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, y la forma en que los sesgos heurísticos inciden en la misma, logrando así, realizar una evaluación profunda sobre el tema en cuestión, sin modificar ninguna de las variables.

Tabla 3
Operacionalización de variables

Objetivo	Teoría	Dimensiones	Variable	Indicador
Examinar el proceso de toma de decisiones en los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe.	*Teoría de toma de decisiones. *Teoría de la racionalidad. *Teoría de la decisión con incertidumbre o riesgo.	Racionalidad en la toma de decisiones	Decisiones	Condición de certeza Condición de riesgo Incertidumbre Valor esperado Probabilidad Probabilidad media Valor de riesgo
Identificar los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisiones gerenciales del Hospital Regional David Padilla Villafañe.	*Los sesgos. *Teoría prospectiva.	Sesgos heurísticos en la toma de decisiones	Sesgos	Pensamiento intuitivo Comprobación Incertidumbre Riesgo Confianza Valoración de información Statu quo Justificación de decisiones Evaluación de alternativas
Correlacionar los sesgos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos con el impacto causado en la gestión de la gerencia general del Hospital Regional David Padilla Villafañe, de acuerdo al modelo de Rho de Spearman.	*Teoría de la expectativa. *Teoría de correlación o bifactorial. *Las heurísticas	Heurísticas en la toma de decisiones	Heurísticas	Desestimación de información Formación de juicios Sobrestimación Optimismo irreal Estimaciones indeseadas Confirmación Falta de estímulos Emisión de juicios Status quo

Nota. La tabla presenta información sobre las dimensiones, variables e indicadores a tener en cuenta para el desarrollo de los objetivos. Fuente: elaboración propia.

3.2 Población

La población para el estudio estuvo conformada por el director general, el subgerente administrativos y financieros, el subgerente de procesos asistenciales, el jefe de recursos humanos, el jefe de gestión financiera, el jefe de auditoría de la calidad, así como, el jefe de control interno y el revisor fiscal del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar.

3.3 Muestra

Tomando en cuenta que la población es pequeña y de fácil acceso, se tomó como muestra la totalidad de la población, a quien le fue aplicado el instrumento de recolección de información seleccionado (encuesta), es decir, cuantitativamente, ocho (8) encuestas.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta, dirigida al director general, el subgerente del área administrativa y financiera, el subgerente de procesos asistenciales, el jefe de recursos humanos, el jefe de gestión financiera, el jefe de auditoría de la calidad, así como, el jefe de control interno y el revisor fiscal del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual se estructura bajo una serie de preguntas concernientes a la realización del análisis de los sesgos presentes en la toma de decisiones de los directivos del Hospital y el impacto en su gestión.

Por otra parte, se apropió el cuestionario bajo la técnica de la entrevista, con una estructura de cinco (5) preguntas, con el fin de profundizar el proceso de decisión para examinar toda su dinámica administrativa y gerencial, lo anterior permitió, reconocer aspectos y variables sujetas al esquema planteado en los resultados del estudio.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

A partir de la recolección de la información, a través de las técnicas e instrumentos empleados (encuesta y cuestionario), se procedió a desarrollar la debida tabulación de los datos obtenidos, seguidamente se efectuaron las tablas y gráficos correspondientes a las preguntas estipuladas en el cuestionario, realizando un análisis descriptivo de cada una de ellas.

En consonancia, para lograr hacer una correcta evaluación de la incidencia de las heurísticas y sesgos en el proceso de toma de decisiones en los altos directivos del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, se emplea el modelo de Rho de Spearman, el cual según lo expresado por Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009), por medio de este es posible conocer que tan positiva o negativa es la correlación entre los elementos, siendo **positiva** para los valores que se encuentren más cercanos a **+1** y **negativa** y para los más próximos a **-1**, entre tanto, si la escala obtenida es **cero** revela que no hay correlación entre las variables o que esta es **nula**.

En este marco de ideas, a fin de determinar la relación entre las dimensiones que han sido previamente establecidas se plantearon las siguientes hipótesis:

H₀. No existe relación directa entre la racionalidad (Heurística) con los sesgos heurísticos en la toma de decisiones (Heurística).

H₁. Existe relación directa alta entre la Heurística. con los sesgos heurísticos en la toma de decisiones.

Capítulo 4. Presentación de resultados

La toma de decisiones a nivel empresarial, es concebida como uno de los factores más importantes, dado que el éxito o fracaso se encuentra en función de la misma, es por esta razón, que quien ejerce el rol de líder, debe estar no solo abierto al cambio, sino también, conocer las diferentes características o pasos que constituyen el proceso, para de esta manera, lograr eliminar al máximo valoraciones subjetivas (Cabeza de Vergara & Muñoz, 2010). Partiendo de este supuesto y con el fin de conocer los sesgos heurísticos presentes en la toma de decisiones de los directivos del hospital regional David Padilla Villafañe, la investigación se centró en determinar el impacto de los sesgos en la toma de decisiones de los directivos del hospital y en su gestión.

En este marco de ideas, el presente capítulo exhibe los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los ocho (8) directivos del hospital regional de Aguachica Cesar, así mismo, se profundiza en el proceso de toma de decisiones, los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisión en la institución, al igual que, la correlación de los sesgos que acaecen al tomar una decisión por parte de los directivos del centro hospitalario y su impacto en la gerencia general.

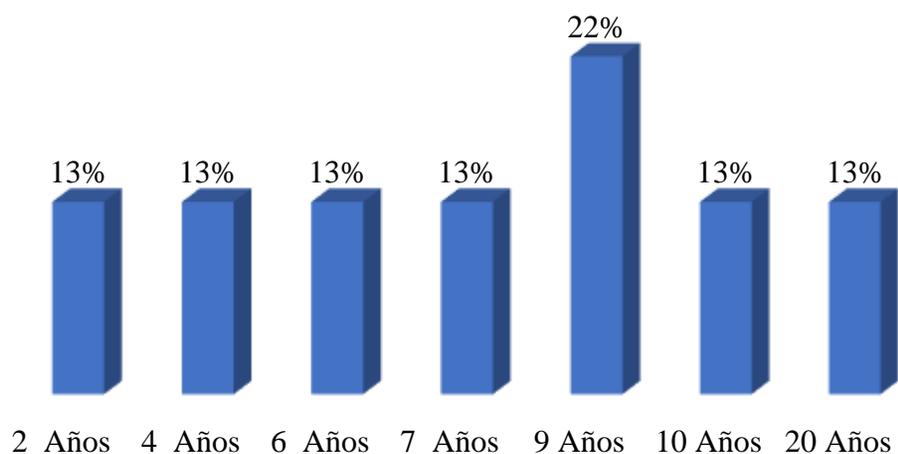
4.1 Examen del proceso de toma de decisiones en los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe

Partiendo de la premisa de que los cambios que se generan en el entorno conducen a los líderes a tomar decisiones apresuradas, sin seguir un proceso racional para dar solución a la situación que se presenta, es lo que hace que los directivos no siempre puedan elegir las estrategias más adecuadas para las problemáticas existente, sin embargo, es necesario comprender que las organizaciones están expuestas a problemas convergentes y como tal, debe definir una alternativa concreta, lo anterior, hace que se fortalezca el proceso decisorio.

De manera que, al estar las decisiones unidas a la incertidumbre y afectadas por heurísticas y sesgos que se encuentran incorporados en las conductas de los directivos al momento de tomar una decisión, genera que los efectos futuros sean mayores, desde luego, para los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, es un aspecto que requiere de especial atención, por ello, el conocer el proceso de toma de decisiones por parte de los gerentes, es crucial para establecer acciones estratégicas que ayuden en su fortalecimiento.

Por lo anterior, se expone primeramente una caracterización de las realidades existentes en el hospital. En este marco de ideas, se dan a conocer los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a los directivos del hospital en lo que respecta al proceso de toma de decisiones.

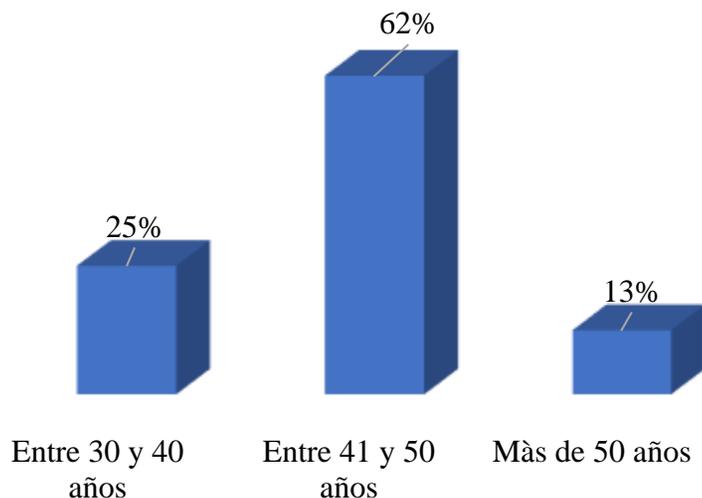
Figura 3
Años en el cargo



El tiempo de una persona en un cargo definido (trayectoria) es crucial, pues representa experiencia, capacidad, compromiso y conocimiento, sin embargo, cuando se trata de tomar decisiones derivadas de problemáticas convergentes no tiene gran relevancia, pues como se puede apreciar en la figura 3, la mayoría de los directivos del hospital regional David Padilla Villafañe llevan 9 años ejerciendo cargos directivos en la institución, tiempo en el cual no solo se han visto enfrentados a tomar decisiones bajo presión, sino también, dirigir, organizar y velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Lo descrito hasta aquí, deja en evidencia que el proceso decisorio, más que experiencia, requiere razonamiento crítico, agilidad y efectividad, aunque esto no quiere decir, que aquellos directivos que cuentan con 2, 4, 6,7,10 y hasta 20 años ejerciendo cargos en la alta gerencia del hospital, no posean habilidades para tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre.

Figura 4
Edad

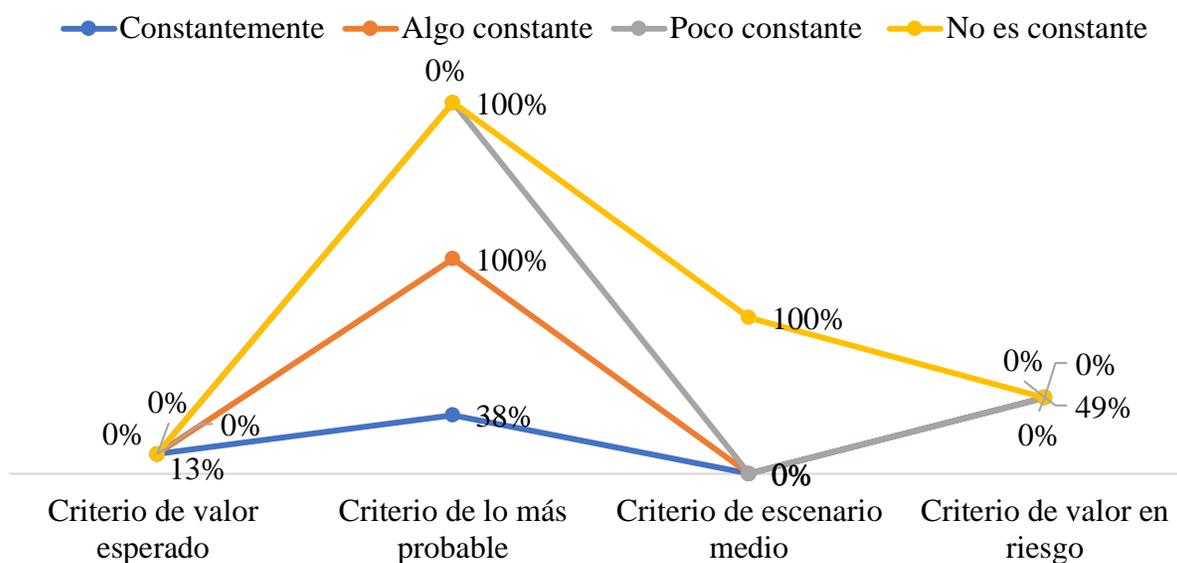


Tras analizar los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los directivos del hospital regional de Aguachica Cesar, se determina que estos poseen cierto grado de madurez, pues la mayor parte (62%) se encuentra entre los 41 y 50 años de edad, mientras que solamente el 25% tiene entre 30 y 40 años, y en menor porcentaje (13%) los que cuenta con más de 50 años de edad.

Como se ha dicho, los años en el cargo y la edad de los directivos del hospital regional de Aguachica no son de gran relevancia cuando de tomar decisiones se trata, ya que según los encuestados lo que prevalece al momento de tomar una decisión es la objetividad, es decir, la coherencia que exista entre la situación que acaece y la solución o alternativa que se brinde, pero ante todo, reconociendo que hay factores que directa e indirectamente pueden incidir el proceso de toma de decisiones (sesgos y heurísticas).

Siguiendo los postulados establecidos por la teoría de toma de decisiones, son muchos los sucesos a los cuales los empresarios o directivos se encuentran sumergidos a diario, que los lleva a tomar decisiones bajo riesgo o incertidumbre, producto de la variabilidad de los factores del micro y macro entorno, haciendo que la tarea de los directivos o quienes ejercen el rol de líder sea cada vez más compleja, donde según lo establecido por (Cabeza de Vergara & Muñoz, 2010) la cantidad, diversidad de información recibida y el poco tiempo para decidir, genera que no se realice un correcto proceso racional para solucionar un problema.

Figura 5
Crterios para la toma de decisiones



Partiendo del hecho de que la finalidad de la toma de decisiones es elegir la mejor alternativa que brinde solución a la problemática existente, el identificar los criterios adecuados para encontrar la opción más conveniente, permite a los directivos no solo determinar las políticas y acciones más efectivas y pertinentes, sino también, valorar las posibles decisiones. No

obstante, son las probabilidades las que fijan bajo qué criterio se analizará la decisión, ya que, si se emplean los estados de la naturaleza es probable que se realice con base en el criterio de valor esperado, el criterio de lo más probable, el criterio de escenario medio o el criterio del valor en riesgo, mientras que, si se utilizan criterios sin considerar las probabilidades de la naturaleza, ya sea porque se desconocen o son ignorados los eventos (probabilidades), los gerentes al tomar una decisión se enfocan bien sea en la alternativa que dé mejor valor; en ser siempre optimista sin tener en cuenta el riesgo en ningún momento; adquirir una postura de pesimismo y confianza o a partir de una oportunidad (Vitoriano, 2007).

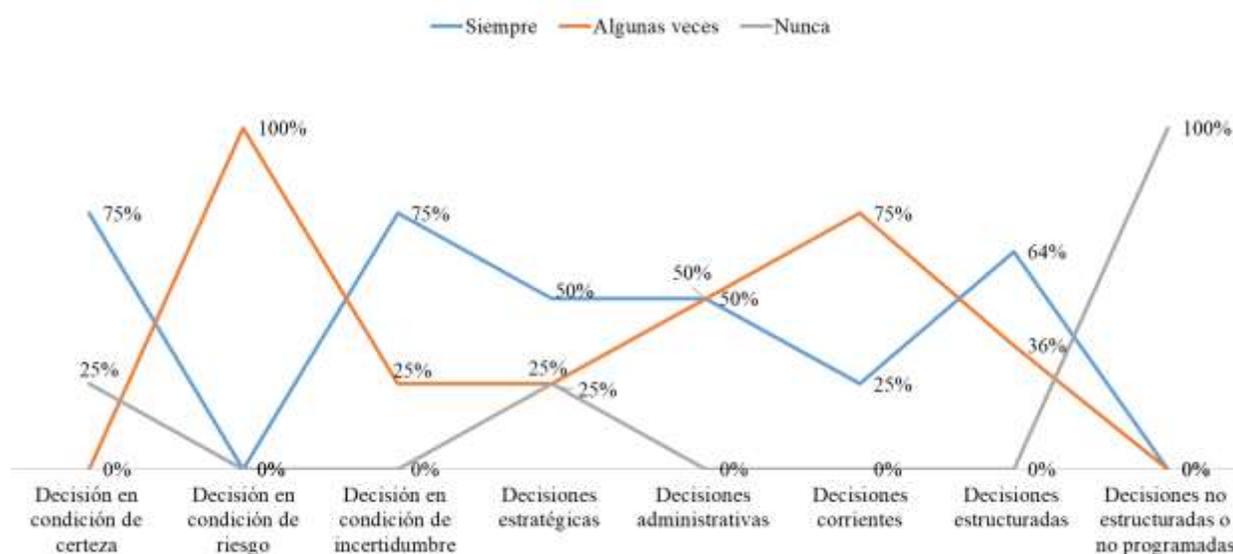
En este sentido se comprende, que la mayor dificultad al momento de decidir es valorar la decisión o alternativa, y que para realizar un correcto y efectivo proceso de toma de decisiones, debería haber una preparación a partir de la información suministrada para posteriormente hacer una valoración del impacto de la(as) alternativas brindadas, es necesario que los administradores en un corto o largo tiempo establecido para tomar una decisión, listen las posibles alternativas de solución, para de esta forma minimizar el nivel de riesgo, aunque si bien es cierto, para los directivos del Hospital Regional de Aguachica Cesar, el vínculo existente entre el contexto, las emociones y los procesos cognitivos al tomar una decisión es latente, más aún cuando es una institución de salud, donde el tomar decisiones inmediatas está siempre presente.

Es así que, tras analizar los resultados obtenidos con la encuesta se observa que los criterios de valoración que suelen ser utilizado algo constante (100%) por los directivos del hospital para tomar decisiones es el criterio de **lo más probable** y el criterio de **escenario medio**, dado que, por medio de estos tienen la posibilidad, en primer lugar, de escoger una

alternativa por su mayor valor en función de la probabilidad, y en segunda medida, porque pueden establecer una alternativa óptima según la situación.

Entre tanto, existe un porcentaje considerable (49%) de los directivos que indica que constantemente al valorar una decisión utilizan el criterio de valor en riesgo, ya que en ocasiones a causa de la aversión al riesgo son muchos los posibles escenarios que suelen presentarse, conduciéndolos así a inclinarse por este tipo de criterio.

Figura 6
Tipo de decisión



El proceso decisorio, es un aspecto en el cual se ven sujetos diariamente quienes ejercen cargos directivos a nivel empresarial, ya que debido a la globalización y los cambios constantes que se generan en el mercado, directa e indirectamente inciden en los elementos del micro y macro entorno, conduciendo a los líderes a resolver problemas y tomar decisiones para brindar

soluciones inmediatas, donde según lo expresado por (Bandler, 2013), es una cuestión que lleva a buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado, aun cuando se reconoce que no es la mejor alternativa.

Lo expuesto hasta aquí, deja en evidencia que las organizaciones deben ser proactivas, por lo que aquellas personas que ejercen el rol de líderes tienen que ser hábiles para responder a las constantes fluctuaciones que afectan o pueden llegar ocasionar modificaciones en los procesos, la estructura y gestión de la empresa, ya que, el esperar que las cosas sucedan para decidir y actuar, hace que se proceda de manera reactiva, conduciendo a que se tomen decisiones sin poner en consideración múltiples alternativas (Bandler, 2013).

En vista de que el entorno cambia constantemente, el proceso decisorio puede variar de una situación a otra, por lo que la clave está en saber identificar los posibles riesgos y con base en ello, tomar la decisión más viable y las medidas necesarias para minimizar las dificultades, es así que, con la aplicación de la encuesta a los directivos del hospital David Padilla Villafañe, se identifica que los directivos algunas veces se han visto obligados a tomar decisiones en condición de riesgo (100%), ya que solo contaban con información parcial para dar una alternativa de solución a la situación presentada, de allí que el nivel de riesgo es medio.

Habría que mencionar, además que las decisiones estructuradas o no programadas nunca suelen darse (100%), esto se debe a que los directivos al momento de presentarse una eventualidad inesperada es que la asumen, aunque un 75% manifiesta que siempre toman decisiones en condición de incertidumbre, e incluso una misma proporción (75%) lo hace en

condición de certeza o en su defecto, algunas veces (75%), con el fin de alcanzar las metas en un corto plazo tienden a tomar decisiones corrientes.

4.1.1 Construcción del proceso de decisión en el Hospital Regional de Aguachica

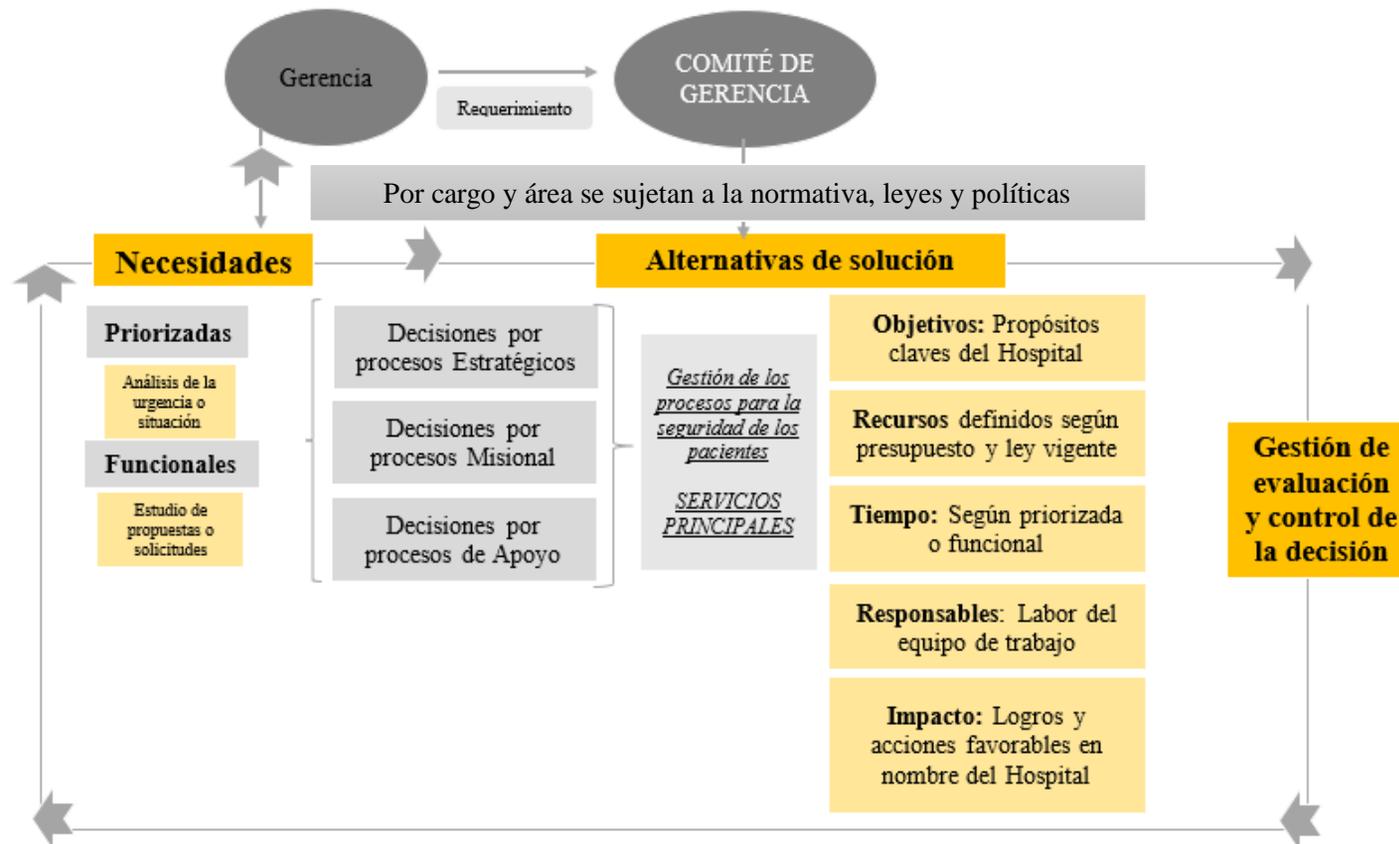
Cesar.

Reconociendo los ejes y pilares estratégicos de la institución, las condiciones actuales y los datos obtenidos del instrumento, se plantea el siguiente proceso de decisiones, identificando cuatro subprocesos claves para el proceso, lo cual, se sustenta con el siguiente esquema:

Focalización de necesidades, estudio de necesidades, alternativas, evaluación y control (ver figura 7).

Figura 7

Procesos de decisión en el hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar



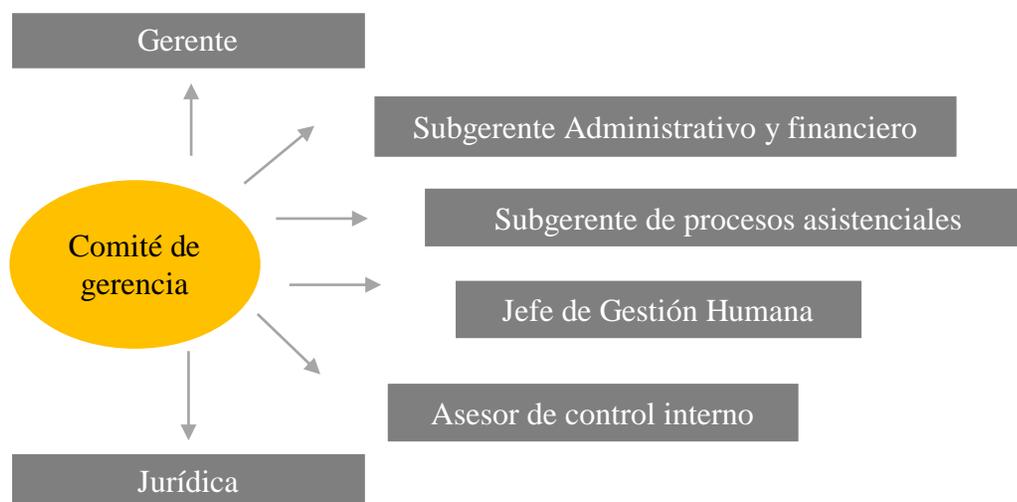
Nota. La figura muestra información sobre el proceso de decisión en el Hospital Regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar. Fuente: elaboración propia.

I. Focalización del equipo

Actualmente el Hospital cuenta con un Comité de Gerencia, el cual está integrado por el Gerente, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerente de Procesos Asistenciales, Jefe de Gestión Humana, Asesor de Control Interno, y Jurídica, de acuerdo a las necesidades.

Figura 8

Focalización del equipo del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar



Nota. La figura presenta información sobre la forma como está conformado el directivo del hospital regional José David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a las necesidades que son informadas por cada Jefe de área al Gerente, si él considera necesario reúne al Comité para consolidar la información, se discute, se concierta y, por último, se aprueba la necesidad, pero si considera que se puede tomar una decisión inmediata lo hace directamente con el Jefe de área.

Tabla 4
Lineamiento del proceso decisorio

Cargos o áreas	Proceso de decisión según lineamientos expuestos en la norma	Etapas del proceso decisión
Gerente	Cada cargo o área expone las problemáticas y las alternativas de solución, en función o bajo lo establecido en la norma	Reconocimiento de necesidades
Subgerente Administrativo y financiero		Reconocimiento de las situaciones
Subgerente de procesos asistenciales		Estudio y selección de alternativas
Jefe de Recursos humanos		Evaluación y control de alternativas de solución
Revisor Fiscal		
Control interno		
Oficina Jurídica		
Área financiera y de calidad		

Nota. La tabla presenta información de los lineamientos del proceso decisorio. Fuente: elaboración propia, con base en lo expuesto por (Bonome M. G., 2009).

El proceso de decisión en cada área se somete a la normativa vigente que regula al Hospital Regional José David Padilla Villafañe, es decir, la estructura indica que, debido a un sesgo ocasionado desde el factor externo de la normatividad, los diferentes cargos, presentan la necesidad o situación, las alternativas de solución, pero proceden o se sujetan a lo establecido en la ley para evitar incumplimiento de la norma y no tener sanciones o faltas, asimismo, y al observarse la tabla, se evidencia que las etapas del proceso de decisión desde una mirada general, es una ruta clara para valorar las situaciones y decidir correctamente desde la ley, apropiando lo expuesto por la teoría de racionalización en la toma de decisiones.

Lo anterior, tomando en cuenta que los problemas bien estructurados son aquellos que según Simón reúnan las siguientes características: (i) que tengan un criterio perfilado para reconocer soluciones y un proceso sistemático para aplicar ese criterio; (ii) Tener un espacio donde puedan ser representados los estados de problemas sucesivos; (iii) Estructura más o menos

flexible; (iv) que dispongan también de espacio para la representación de cualquier conocimiento posterior o información añadida que pueda adquirir quien ha de resolver el problema; (v) que sea capaz de reflejar los cambios de estado, de las leyes que gobiernan el mundo externo, así como los efectos de aplicar cualquier operación; y (vi) que puedan llevarse a cabo con procesos básicos.

Una vez aprobada, estudiada la necesidad y seleccionada la alternativa, se procede de inmediato a darle la solución.

II. Reconocimiento de necesidades.

En el Hospital Regional José David Padilla Villafañe, se toman decisiones desde diferentes escenarios así:

Se identifican que existen necesidades priorizadas o de carácter urgente (No programada), se atienden debido a situación imprevista o hechos en el sistema salud, es decir, analizar recursos, procesos, personal y demás insumos que atiendan las necesidades del paciente según la norma y a su vez, cumplir con la misión del Hospital.

En el caso de necesidades funcionales, proceden de estudio ante requerimientos específicos o propuestas de estudio para cumplir con el desarrollo de actividades y procesos del hospital según área o cargo.

Reconocimiento de situaciones.

Según las necesidades e importancia de las áreas, las decisiones se toman teniendo en cuenta el servicio que lo requiera, es decir: el Jefe del área siempre informa al Gerente la necesidad en que se encuentra, por ejemplo:

Decisiones misionales: Se enfoca en la humanización de los servicios de salud, seguridad del paciente, actualización de las Guías etc. Ahora bien, el responsable es el Subgerente de procesos asistenciales.

Decisiones operativas: Para los procesos de selección, vinculación y/o contratación del talento humano, evaluación del desempeño de los trabajadores, horarios, etc., las decisiones las toma el Jefe de Gestión Humana.

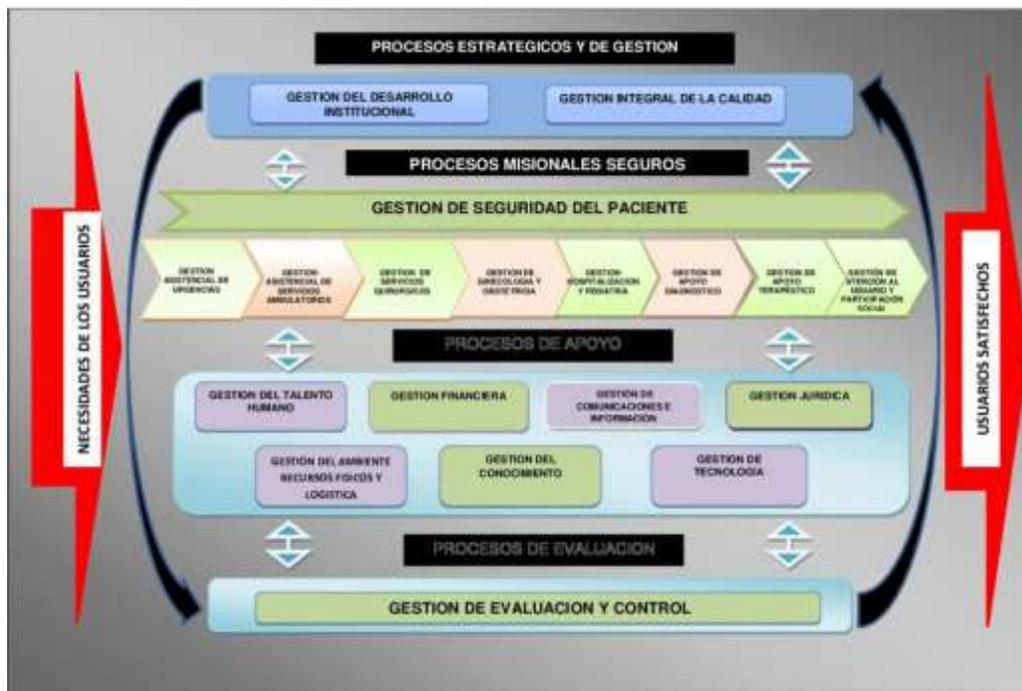
Decisiones de apoyo: Para compra de Equipos Biomédicos, de tecnología, equipos de mantenimiento, compra de medicamentos, material médico quirúrgico, elementos de papelería, elementos de ferretería, etc., las decisiones son tomadas con el Gerente. Otro caso, práctico, la actualización de la página Web, mantenimiento de la Infraestructura, racionalización del gasto de servicios generales, actualizar el inventario de activos del hospital, las decisiones son tomadas por el subgerente Administrativo y Financiero.

III. Estudio y selección de alternativas

Los análisis de las decisiones se valoran, de acuerdo a los tres procesos estratégicos y de gestión establecidos en el Mapa de Proceso del Hospital Regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar.

Figura 9

Mapa de procesos hospital regional de Aguachica Cesar



Nota. Mapa de proceso hospital regional de Aguachica Cesar. Fuente: (Hospital Regional de Aguachica José David Padilla Villafañe, 2020).

Lo anterior, indica que las mesas de trabajo para resolver problemáticas o necesidades requieren de un reconocimiento del proceso al que pertenece, área definida y las causales o contextualización del respectivo caso o solicitud, lo anterior, permite reconocer los efectos de decidir, sin embargo, toda decisión se encuentra en función de la gestión de seguridad del paciente y del colaborador.

Por otra parte, se prioriza que dichas necesidades valoren y trabajen con relación a los servicios ofertados por el hospital:

Servicios de Cirugía

Cirugía General – Ginecología y Obstetricia – Ortopedia y Traumatología – Oftalmología – Otorrinolaringología – Urología.

Apoyo Diagnóstico

Ecografías – Electrocardiografía – Laboratorio Clínico de Mediana y Alta Complejidad – Radiología y tomografía

Apoyo terapéutico

Servicio transfusional – Farmacia – Nutrición y dietética – Terapia física – Terapia respiratoria – Terapia ocupacional

Hospitalización

Área de pediatría. – Área de hospitalización adultos (Medicina Interna, Médico Quirúrgicos, obstetricia y Área Respiratoria)

Consulta Externa Ambulatoria

Medicina especializada (pediatría, medicina interna, ginecología, psiquiatría, cirugía general, ortopedia, oftalmología, urología y otorrinolaringología). – Laboratorio clínico – Imágenes diagnósticas – Electrocardiograma – Nutrición y Dietética – Monitoreo fetal – Fisioterapia. – Psicología.)

Transporte Asistencial Básico y Medicalizado

Se cuenta en la actualidad con TAB y TAM, los vehículos son los suficientes para la demanda de la entidad

Criterios de selección de alternativas.

Las decisiones serán exitosas, positivas y claves, de acuerdo a los objetivos definidos en el hospital, en ello, se definen y se reconoce:

Objetivos.

- Trabajar en el modelo de atención integral en salud.
- Ofrecer servicios de calidad para las exigencias de primer y segundo nivel de atención
- Lograr cobertura total
- Fortalecer la sostenibilidad y solvencia con la eficiencia de gastos
- Mejorar los sistemas tecnológicos y capacidad instalada.

Recursos: Son valoradores las propuestas o requerimientos de acuerdo al presupuesto y los análisis financieros, para ello se valoran cotizaciones, gastos o costos ante la situación, hecho o eventualidad.

Tiempo: Existen procesos de urgencia, de prevención o de corrección, los tiempos se definen de acuerdo a la prioridad y trazabilidad de normas, leyes y procedimiento aplicado en la entidad.

Responsable: Las decisiones centralizadas y definidas por la gerencia son designadas a los subgerentes, jefes, asesores o colaboradores responsables del proceso o labor, tomando de referencia el área y las funciones del personal.

Impacto: Las decisiones se estudian con el fin de alcanzar los objetivos, asegurar calidad en el proceso, mejorar los sistemas tecnológicos, financieros y administrativos, finalmente, garantizar operaciones flexibles, asertivas y positivas para la seguridad del paciente, colaborador o comunidad en general.

IV. Evaluación y control de alternativas de solución seleccionadas.

La información de las mesas de trabajo, se reportan en actas o informes, de allí, se sustenta quienes y de qué forma (informes de gestión, reportes o documentos), los responsables de las labores designadas en el proceso de decisión, deberán entregar avances o resultados finales de la ejecución de la alternativa de solución. Desde luego y basados en los reportes, se procede a cerrar el caso o reanudar el proceso con la misma o nueva necesidad expuesta en la institución.

Tomando los referentes de Mintzberg (1982) citado por Aktouf (2009), e igualmente referenciado por (Cortés, 2015), el proceso de decisiones está enfocado en los siguientes tipos de decisiones según su planeación: Decisiones estratégicas, decisiones administrativas, decisiones corrientes, decisiones estructuradas y decisiones no estructuradas o no programadas. A su vez, se reconoce que en el hospital se define el **modelo de solucionador de problemas**, el cual es más de carácter simbólico, es decir, dar solución a problemas a partir de pautas preestablecidas (Cortada de Kohan, 2008).

Finalmente tomando de referencia, Simón Herbert, en el Hospital Regional David Padilla Villafañe, gran parte del tiempo y el esfuerzo del decisor se dedica a generar o identificar alternativas, verificar y aprobar, finalmente hacer seguimiento al proceso, para reflexionar si se soluciona o no, para continuar con el reconocimiento de nuevas necesidades.

4.2 Identificación de los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisiones gerenciales del Hospital Regional David Padilla Villafañe

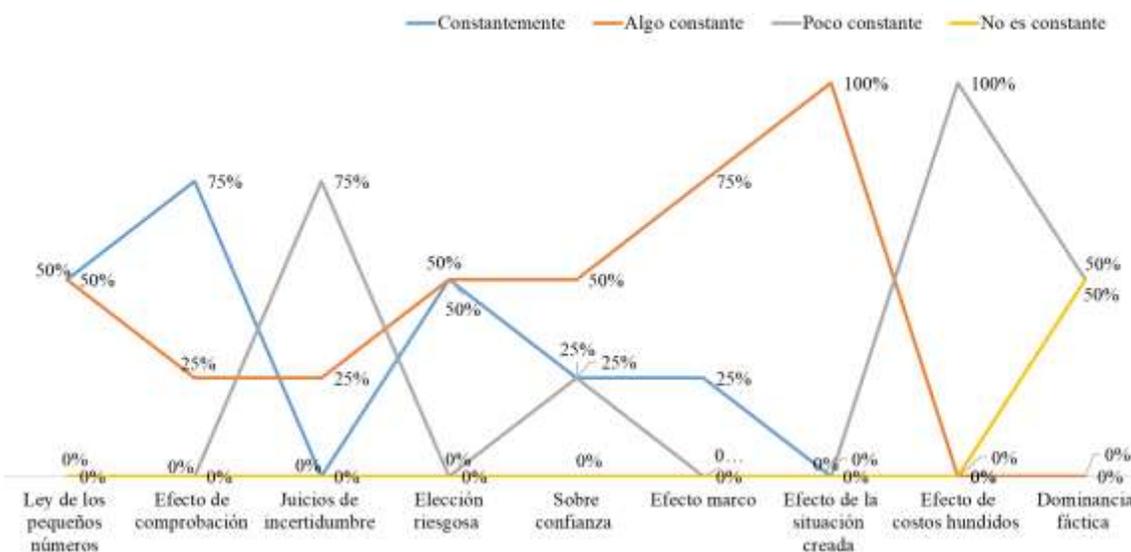
Las organizaciones al igual que las personas constantemente se ven en la necesidad de tomar decisiones bien sea basadas en la razón o en la intuición, con el propósito de maximizar la utilidad, pues, independientemente de la situación que se presente, siempre se tenderá a elegir la opción o alternativa que reporte mayores beneficios aun cuando exista cierto grado de incertidumbre, de allí, que Tversky y Kahneman (1974), citados por Squillace (2011), sostienen que al decidir se está expuesto a atajos mentales, los cuales hacen que se tomen decisiones basados ya sea en la similitud o representatividad que exista entre los sujetos, sin tener en cuenta

información estadística relevante, con base en la frecuencia con que se genera la situación o a partir de sucesos pasados.

Tomando en cuenta lo anterior, el identificar los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisiones de los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, permite conocer con exactitud qué es lo que lleva a que se produzcan este tipo de sesgos en el proceso decisorio de los directivos de dicha institución.

Figura 10

Sesgos presentes en la toma de decisiones de los directivos del hospital David Padilla Villafañe



El ser humano como ser penante que es, siempre se encuentra en constante movimiento y evolución, sin embargo, la formación de juicios frente al riesgo y la incertidumbre lo hacen vulnerable, situación a la que las organizaciones también se ven sujetas, pues se debe tener en cuenta que estas se conforman por personas, por lo que, la presencia de sesgos es latente, razón por la cual, en ocasiones la toma de decisiones puede verse afectada en cierto punto, dado que

cualquier alteración en la forma como se procesa la información, puede crear una distorsión, un juicio desviado o una interpretación errada e ilógica sobre lo que se dispone (Cortada de Kohan & Macbeth, 2006).

De manera que, la presencia de sesgos ya sea en la vida cotidiana o en el ámbito empresarial, conduce a la elaboración de juicios rápidos ante situaciones complejas que se produzcan de forma intempestiva, pues de acuerdo con lo establecido por (Recart & Azzollini, 2019), el hecho de que los sesgos tengan un accionar inmediato y con poca información, lo que hace es que el individuo se adapte a la situación, independientemente del curso de acción que se siga.

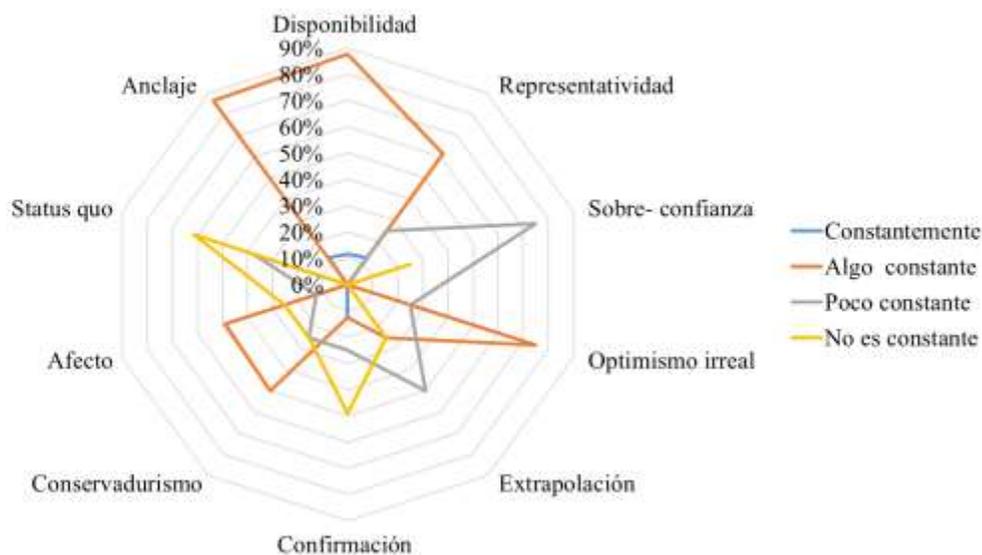
Como se ha hecho alusión a lo largo de la investigación, aun cuando existan sesgos, la racionalidad es la base de todo proceso decisorio, sin embargo, al elegir una alternativa de solución se fundamenta en la probabilidad y utilidad que se tenga del resultado, cuestión que logra ser evidenciada tras analizar los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a los directores del Hospital Regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar (apreciar figura 7) donde el sesgo que más incide o que es algo constante en la toma de decisiones gerenciales por quienes ejercen cargos directivos en la institución, es el de efecto de la situación creada (100%), comprobándose así, que son personas que buscan la seguridad, por lo que evitan en lo posible generar daños al hacer una elección riesgosa.

Si bien, los sesgos presentes en la toma de decisiones de los que ejercen cargos directivos en el hospital de Aguachica, afectan de alguna manera los objetivos organizacionales al elegir

alternativas de solución para justificar elecciones pasadas, que, aunque es poco constante, los directores en alguna oportunidad han experimentado el sesgo de efectos de costos hundidos (100%), por otro lado, un 75% toma decisiones para comprobar la postura y por ende evitar en lo posible cometer errores, por lo que la presencia del sesgo de efecto de comprobación es constante, finalmente, y en una misma proporción (75%), los directivos manifiestan que para ellos, es algo contante en la institución tomar decisiones de alto riesgo, razón por la cual, el sesgo de efecto marco esta siempre presente.

Figura 11

Heurísticas presentes en la toma de decisiones de los directores del hospital David Padilla Villafañe



Partiendo de la premisa de que las decisiones son inherentes a las organizaciones y que la incertidumbre forma parte de su ciclo, donde para escoger la mejor decisión son empleados

diferentes software de gestión, que aunque en algunas se torna compleja a causa de la racionalidad limitada que se posee, por lo que al existir una conjunción entre heurísticas el proceso decisorio está expuesto a atajos mentales producto de los juicios que se forman de estas (heurísticas), los cuales, de alguna manera hacen que las decisiones se sesguen (Tversky & Kahneman, 1983).

La globalización y los constantes cambios que se generan en el entorno han llevado a las organizaciones y en especial a los directivos a tomar decisiones radicales, como por ejemplo modificar sus estructuras administrativas y de gestión, para poder ser competitivas y crear valor, elecciones realizadas debido a la incertidumbre que vive hoy día el sector empresarial, y donde el sector de la salud en especial no ha sido la excepción, no obstante, en oportunidades es muy común observar como a causa de reglas preestablecidas o los juicios que se gestan en los directivos o quienes ejercen cargos gerenciales, se forman heurísticas que sesgan las decisiones desviándolas de la racionalidad y objetividad que estas ameritan (Manzanal, et.al, 2015).

Desde luego, los diferentes tipos de heurísticas que se presentan a la hora de tomar una decisión generan que la racionalidad sea limitada, cuestión que puede ser observada en la figura 8, donde producto de las heurísticas presentes al momento de decidir los directivos del hospital regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, calculan las decisiones a partir de los juicios que forman basados en la información que ya está disponible y desestiman la que aún no lo está, lo que hace que la heurística de disponibilidad (88%) se presente de manera constante, aunque, habitualmente también lo hacen según un punto de referencia previamente establecido, asumido o impuesto, convirtiéndose así la heurística de anclaje (87%) en algo constante.

Asimismo, tras la aplicación de la encuesta a los directivos del hospital de Aguachica, se logra identificar que durante el proceso decisorio la heurística de optimismo irreal es algo constante (75%), pues son personas que tienden a sobreestimar las probabilidades de éxito en las decisiones, incluso sus conocimientos y habilidades, que aun cuando es poco constante la heurística de sobre-confianza (75%), también ocurre al tomar una decisión.

4.3 Correlación de los sesgos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos con el impacto causado en la gestión de la gerencia general del Hospital Regional David Padilla Villafañe, de acuerdo al modelo de Rho de Spearman

El proceso de toma de decisiones suele ser considerado como una de las etapas de mayor importancia a nivel organizacional, ya que por medio de este es posible determinar las estrategias o acciones a seguir para la consecución de los objetivos empresariales, entre tanto, la presencia de distintos tipos de heurísticas y sesgos a los cuales se hace alusión en apartados anteriores, conducen en ocasiones a quienes ejercen cargos directivos a cometer errores sistemáticos en sus decisiones, aunque esto no indica que se esté alejado de la racionalidad.

En consonancia, con el propósito de brindar un análisis más profundo respecto a los sesgos presentes en la toma de decisiones de los altos directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar y su impacto en la gestión de la gerencia general, por medio del modelo de Rho Spearman, para conocer la correlación que existe entre los sesgos y las heurísticas durante la toma de decisiones.

A fin de determinar la relación entre las heurísticas y sesgos que han sido previamente identificados se plantearon las siguientes hipótesis:

H₀. No existe relación directa entre la heurística con los sesgos en la toma de decisiones.

H₁. Existe alta relación entre la heurística con los sesgos en la toma de decisiones.

En tal sentido, luego de haber realizado la correlación a través del programa SPSS entre los sesgos y heurísticas presentes en la toma de decisiones de los directivos del Hospital Regional de Aguachica Cesar, se determina que la correlación entre las heurísticas y los sesgos en el proceso decisorio es significativa (apreciar en la tabla 3), existe una alta relación entre la heurística y el sesgo de 1,000 y de 0,753, lo que indica que la correlación es positiva.

Tabla 5

Rho Spearman entre heurísticas y sesgos en la toma de decisiones de los altos directivos del hospital de Aguachica

Correlaciones					
			Heurística	Sesgo	
Rho de Spearman	Ind Heurística	Coeficiente de correlación	1,000	,753*	
		Sig. (bilateral)	.	,031	
			N	8	8
	Dep Sesgo	Coeficiente de correlación	,753*	1,000	
		Sig. (bilateral)	,031	.	
			N	8	8

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. La tabla presenta información sobre la correlación entre las heurísticas y sesgos en la toma de decisiones. Fuente: elaboración propia, con base en encuesta aplicada a los directivos del hospital regional de Aguachica Cesar.

El indicador de Rho Spearman, confirma que hay una correlación fuerte y estrechamente proporcional entre las heurísticas y los sesgos, dejando en evidencia que se acepta la H1 y se rechaza la Ho. Con base a lo anterior y bajo el referente del estudio, las decisiones asumidas en el sector salud, dependerán de la capacidad o el comportamiento de afrontar las realidades y la forma de dirigir las alternativas de solución.

Tabla 6

Coefficiente de incertidumbre entre heurísticas y sesgos en la toma de decisiones en la toma de decisiones de los altos directivos del hospital de Aguachica

			Medidas direccionales			
			Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de incertidumbre	Simétrico	,842	,074	5,657	,568 ^c
		Heurística independiente	,727	,110	5,657	,568 ^c
		Sesgo dependiente	1,000	,000	5,657	,568 ^c

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

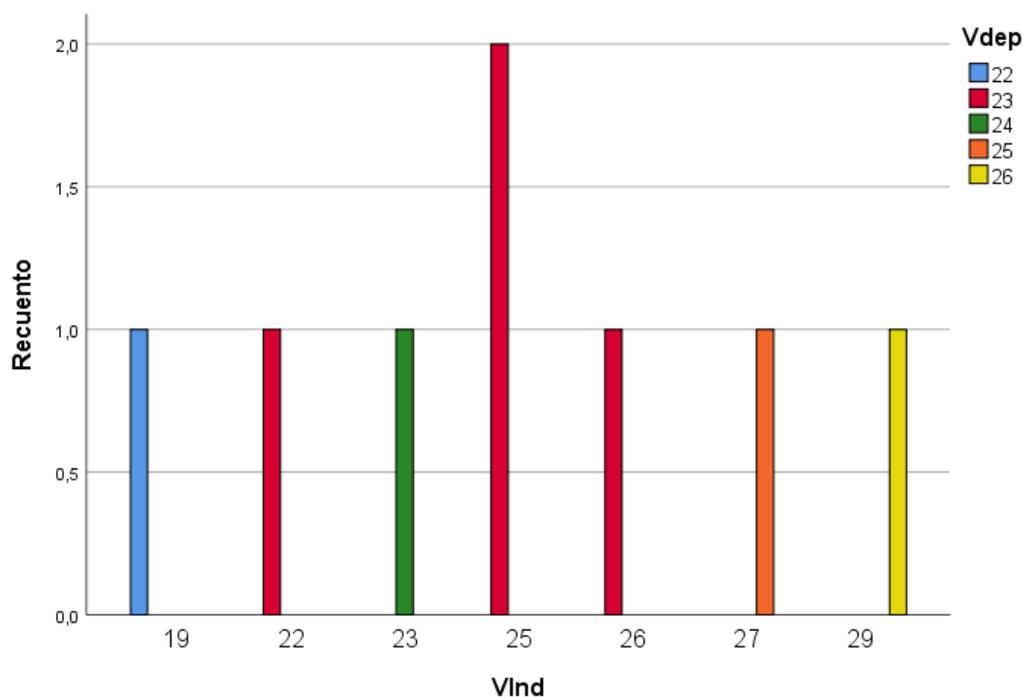
c. Probabilidad de chi-cuadrado de razón de verosimilitud.

Nota. La tabla contiene información sobre el coeficiente de incertidumbre entre las heurísticas y sesgos en la toma de decisiones. Fuente: elaboración propia, con base en encuesta aplicada a los directivos del hospital regional de Aguachica Cesar.

Al analizar los datos obtenidos, se logra determinar que la significancia entre la variable dependiente (sesgo) y la variable independiente (heurística) es relativa (.568), con un error estándar asintótico de cero y de 110, razón por la cual, se acepta la hipótesis positiva (H1).

Figura 12

Coefficiente de incertidumbre entre las heurísticas y sesgos en la toma de decisiones



Nota. La Figura muestra información sobre el nivel de significancia de la variable dependiente (sesgo) y la variable independiente (heurística), en la toma de decisiones. Fuente: elaboración propia, con base en encuesta aplicada a los directivos del hospital regional de Aguachica Cesar.

En términos de ciencias administrativas, la heurística compromete toda serie de sesgos clasificables a pesar que pueden representarse juicios bajo incertidumbre, desde luego, la toma de decisiones necesita información, representación de hechos y fundamentos de casos y para ello debe precisarse y validarse, evitando que se presente la irracionalidad del sistema decisorio.

Desde luego, el proceso heurístico siendo un atajo mental, muchas veces, existen conclusiones errores, debido a que los sesgos son repetitivos y generan lo denominado error sistemático (Behaviorandconomics, 2019).

Capítulo 5. Conclusiones

La investigación se centró en determinar el impacto de los sesgos heurísticos en la toma de decisiones de los directivos del hospital regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar y la influencia en la gestión gerencial, desde luego, los objetivos específicos permitieron dar respuesta, ya que se logró examinar el proceso de toma de decisiones en los directivos del hospital, posteriormente, se identificaron los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisiones gerenciales, para finalmente, correlacionar los sesgos heurísticos y conocer el impacto causado en la gestión de la gerencia general de la institución.

En este marco de ideas, con los resultados obtenidos se evidencia que durante el proceso de toma de decisiones, los años que se tengan en el cargo y la edad de la persona que ejerza el rol directivo resulta ser relevante, pero no indispensable al momento de decidir, pues la mayoría de los directivos del hospital solo tienen nueve (9) años de estar liderando y se encuentran entre los 41 y 50 años de edad, por lo que el proceso de tomar una decisión dependerá de los criterios de valoración y la objetividad, de los cuales se evidencia, los dos siguientes criterios más apropiados: Primeramente **el criterio de lo más probable** donde los directivos, gerentes y jefes de departamento, deciden por la información utilizada, casos similares ya estudiados y que generalmente se aplica una sola vez porque las necesidades se exponen por situaciones particulares, por otra parte, el **Criterio de escenario medio** donde establecen la alternativa optima según la situación, a partir de un escenario medio valuado desde las normas institucionales regidas por la ley Colombiana, de allí, que cuando las consecuencias son

proporcionales a los requerimientos del estado, se apropia lo interpretado en la ley y el debido proceso administrativo, donde a causa de los constantes cambios del entorno las decisiones suelen ser tomadas bajo condiciones de riesgo (100%), sin afectar la normativa de la entidad.

En cuanto a los sesgos heurísticos que inciden en la toma de decisiones, se determina que los de mayor influencia es el de efecto de la situación creada y de efectos de costos hundidos, pues aun cuando reconocen que elegir alternativas para justificar elecciones pasada no es lo más adecuado y que la elección puede ser riesgosa y llegar a ocasionar daños, los directivos seleccionan una alternativa teniendo en cuenta más la probabilidad y utilidad del resultado, en lo que respecta a las heurísticas, en los directivos del Hospital David Padilla Villafañe de Aguachica las que predominan son de anclaje y disponibilidad, pues habitualmente, las decisiones se toman a partir de un punto de referencia preestablecido o basándose en información disponible.

Finalmente, al realizar la correlación de los sesgos y heurísticas se comprueba que hay una gran significación o correspondencia entre las dos variables (sesgo 1,000 y heurísticas 753) durante el proceso de toma de decisiones y la gestión de la gerencia general del hospital, causales de la variable normativa y presión, es indispensable destacar que durante el proceso decisorio la racionalidad juega un papel preponderante, pues si bien los directivos del hospital de Aguachica adoptan ciertos sesgos y heurísticas y toman decisiones en situación de riesgo e incertidumbre la coherencia u objetividad al decidir son factores clave de éxito.

Capítulo 6. Recomendaciones

Los directivos del hospital regional David Padilla Villafañe de Aguachica Cesar, emplean criterios de valoración probables y de escenario medio y toman decisiones en condición de riesgo, no obstante, se invita, a fortalecer la toma de decisiones, pues aun cuando son líderes que asumen riesgos, deben en lo posible seleccionar información clara y exacta que les ayude a reducir el nivel de riesgo, ya que por simple que sean las decisiones afectan toda la institución, por ello, el tomar decisiones estratégicas se convierte en un factor clave a nivel empresarial.

Asimismo, es importante que se tenga un pensamiento intuitivo, para de esta manera tomar buenas decisiones, dado que aun cuando los sesgos de situación creada y de efectos de costos han sido de ayuda no garantizan siempre resultados positivos, igualmente, es necesario que haya flexibilidad y predisposición para efectuar modificaciones bien sea en la estructura administrativa, de gestión, financiera, operativa, etc., es decir, adquirir heurísticas conservadoras, que conduzcan al crecimiento y desarrollo organizacional.

Finalmente, se sugiere apropiarse un modelo racional y crear escenarios formativos o planes de capacitación con expertos utilizando metodologías basadas en problemas (herramientas como árbol de problemas), lo anterior, permite asumir perspectivas y fundamentos teóricos que direccionen correctamente los recursos. Ahora bien, se indica que los sesgos en el proceso de decisión dentro del hospital, se ocasionan o surgen por afluencia de la normativa que regula a la entidad de salud pública, por ende, la rigurosidad de toda decisión se tratará atendiendo lo expuesto en la ley o normograma institucional, por ende, es viable generando acciones positivas

que permitan procesos de consensos y mayor flexibilidad en la estructura de la decisión.

Referencias

- Abitbol, p., & Botero, F. (2005). Teoría de elección racional. *Revista Colombia Internacional*, 132-145. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rci/n62/n62a09.pdf>
- Ahumada, M., Garnica, L., & Morales, N. (2016). *El exceso de confianza: un sesgo influyente en la toma de decisiones empresariales*. Obtenido de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/345/REDI-FDA-2016-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ángel, L., & Castellón, L. (2021). *Sesgos cognitivos en el comportamiento del consumidor del C.C Unicentro de Yopal Casanare*. Obtenido de https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14339/2021_Tesis_Leidy_Johana_Angel_Velandia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bandler, R. (2013). *Toma de decisiones y solución de problemas*. Obtenido de <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Behaviorandconomics. (2019). *Diferencia entre SESGO y HEURISTICO*. Obtenido de <https://behaviorandconomics.com/diferencias-entre-sesgo-y-heuristico/>
- Bonome, M. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herber A. Simón*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/61909687.pdf>
- Cabeza de Vergara, L., & Muñoz, A. (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. *Revista Cuadernos Latinoamericanos*

- de Administración*, 9-40. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634363002.pdf>
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Obtenido de
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16502/TomaDecisiones.pdf>
- Céspedes, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. *Revista de Filosofía y Psicología*, 4(20), 53-68.
- Congreso de Colombia . (2000). *Ley 590 de 2000*. Obtenido de
http://www.sice.oas.org/SME_CH/COL/Ley_590_de_2000_s.pdf
- Congreso de Colombia . (2009). *Código de comercio*. Bogotá: Editorial Unión Ltda.
- Cortada de Kohan, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista International Journal of Psychological Research*, 68-73. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023503010.pdf>
- Cortada de Kohan, N. (2008). LOS SESGOS COGNITIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES. *International Journal of Psychological Research*, 68-73.
- Cortada de Kohan, N., & Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología*, 2(3). Obtenido de
<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/6131/1/sesgos-cognitivos-toma-decisiones-kohan.pdf>
- Cortés, J. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá*. Obtenido de
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55412/11390379.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- El Congreso de Colombia. (1991). *Constitución política de Colombia*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/INEC/IGUB/constitucion-1991.pdf>
- Estrada, G. (2006). Hebert A. Simon y la economía organizacional. *Revista Sociedad y Economía*, 146-174.
- Fernández, Á., & Ladrón de Guevara, R. (2017). La finanzas conductuales en la toma de decisiones. *Revista de difusión cultural y científica de la Universidad de la Salle en Bolivia*, 13(13), 127-144. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v13n13/v13n13_a09.pdf
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: McGrawHill.
- Hospital Regional de Aguachica José David Padilla Villafañe. (2020). *Mapa de procesos*. Obtenido de http://hospitalregionaldeaguachica.gov.co/wp-content/uploads/2020/04/MAPA_DE_PROCESOS_2020-pdf-1024x791.jpg
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Obtenido de https://catedradatos.com.ar/media/kahneman_pensar.pdf
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1987). Teoría prospectiva: un análisis de la decisión bajo riesgo. *Revista infancia y aprendizaje*, 95-124.
- Lazzari, L., Machado, E., & Pérez, R. (1999). Teoría de la decisión en condiciones de incertidumbre. *Revista Cuadernos del CIMBAGE*.
- Manzanal, M. (2017). *Los factores racionales y heurísticos en la toma de decisiones del empresario PyME*. Obtenido de

https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/3403/Tesis%20Doctoral_MANZANAL%20Melisa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manzanal, M., Milanese, G., Vigier, H., & Toscana, L. (2015). Análisis del impacto de heurísticas en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre en PyMEs. *Revista de la Escuela de Perfeccionamiento de Investigación Operativa*, 47-64. Obtenido de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/46192/CONICET_Digital_Nro.113dd61e-aec1-439a-b72a-35c2e0d4868f_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Sperman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1804/180414044017.pdf>

Ministerio de Salud [MINSALUD]. (1994). *Decreto 1757*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%201757%20de%201994.pdf

Mora, G. (2003). Racionalidad y tipos de racionalidad. *Revista de Filosofía*, 93-100. Obtenido de <http://www.inif.ucr.ac.cr/recursos/docs/Revista%20de%20Filosof%C3%ADa%20UCR/Vol.%20XLI/No.%20103/Racionalidad%20y%20tipos%20de%20racionalidad.pdf>

Peñaloza, M. (2010). Teoría de las decisiones. *Revista Perspectivas*, 227-240. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454012.pdf>

Presidente de Colombia. (1994). *Decreto 1876 de 1994*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3356>

Presidente de la republica de Colombia . (1971). *Decreto 410 de 1971*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html

Presidente de la república de Colombia . (2016). *Decreto 780*. Obtenido de

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%200780%20de%202016.pdf

Ramírez Martínez, R. M. (2000). Razón y racionalidad. Una dialéctica de la modernidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 7(21). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/105/10502102.pdf>

Ramírez, R. (2000). Razón y racionalidad una dialéctica de la medernidad. *Revista Convergencia de Ciencias Sociales*, 49-89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/105/10502102.pdf>

Rampello, S. M. (2019). Los sesgos en la toma de decisiones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam*, 9(1), 85-94. Obtenido de

<https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/4220/v09n1a06rampello.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Recart, E., & Azzollini, S. (2019). *Toma de decisiones y sesgos cognitivos*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/337927209_Pag_1_-9_TOMA_DE_DECISIONES_Y_SESGOS_COGNITIVOS/citation/download

Rodríguez, Y., & Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Revista Acimed*, 57-77. Obtenido de

<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v21n1/aci06110.pdf>

Rueda Armengot, C. (2013). *Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre*. Obtenido de

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31618/Toma%20de%20decisiones%20en%20situaci%C3%B3n%20de%20certeza,%20riesgo%20e%20incertidumbre%20V4.pdf?sequence=5>

- Silva, M. (2019). Los sesgos en la toma de Decisiones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam*. Obtenido de <https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/4220/v09n1a06rampello.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silva, S. (2018). Sesgos, heurísticas y arquitectura de las decisiones: “Un pequeño empujón” como introducción al paternalismo libertario de Richard H. Thaler y Cass R. Sunstein. *Revista Sociedad y Economía*, 221-224. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n35/1657-6357-soec-35-00221.pdf>
- Simón, H. (1972). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa* (Segunda Edición ed.). Aguilar S.A. Obtenido de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/simon-comportamiento_admtivo.pdf
- Simón, H. (1997). *Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason*. Obtenido de https://books.google.ch/books?id=_pLIoQEACAAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Squillace, M. (2011). *La influencia de los heurísticos en la toma de decisiones*. Obtenido de https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/090_comportamiento/material/tp_heuristicos_tomadecisiones.pdf
- Tversky, A., & Kahneman. (1983). Razonamiento extensional versus intuitivo: la falacia de la conjunción en el juicio de probabilidad. *Revista revisión psicológica*, 293–315. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Juicio bajo Incertidumbre: Heurísticas y Sesgos. *Revista de Ciencias*, 1124-1131. Obtenido de

<https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>

Urra, J., Medina, A., & Acosta, A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un meta-análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 390-419. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/290/29020561004.pdf>

Vitoriano, B. (2007). *Teoría de la Decisión: Decisión con incertidumbre, decisión multicriterio y teoría de juegos*. Obtenido de

https://www.mat.ucm.es/~bvitoria/Archivos/a_dt_UCM.pdf

Apéndices

Apéndice A. Modelo de encuesta



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACTULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivo de la encuesta: Analizar los sesgos presentes en la toma de decisiones de los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe y el impacto en su gestión.

1. Caracterización.

Nombre del funcionario:
Años en el cargo:
Edad:
Correo electrónico:
Describa las funciones a su cargo (Máximo 10):
Describa la gestión realizada desde su labor:

2. Marque con una **X**, el aspecto que considere más acorde, según la postura a la hora de realizar sus funciones.

Tipo de heurística	Constantemente	Algo constante	Poco constante	No es constante	NS/NR
Forma juicios basados en la información que ya está disponible y desestimar la que aún no lo está.					
Forma juicios por situaciones anteriores, es decir, representativas en el paso.					
Toma de decisiones sobrestimando sus conocimientos y habilidades.					
Sobre estima las probabilidades de éxito en las decisiones (instinto).					
Estima siempre situaciones no deseadas.					

Sobre pondera información para confirma o rechazar su postura.					
No reacciona ante nueva información.					
Emite juicios basados en sus emociones y sentimientos.					
Prefiere no actuar, por la aversión al arrepentimiento o error.					
Calcula las decisiones según un punto de referencia previamente establecido, asumido o impuesto.					

Nota. La información empleada para la construcción de la presente sección del instrumento, fue adaptada de los postulados realizados por Thaler y Sunstein (2017), citados por (Silva S. , 2018, p. 222).

3. Señale con una **X** el enunciado según considere.

Tipo de sesgos	Constantemente	Algo constante	Poco constante	No es constante	NS/NR
El pensamiento intuitivo conduce a tomar buenas decisiones.					
Busca información para comprobar la postura que se posee y así evitar cometer errores.					
Toma de decisiones con incertidumbre.					
Tiende a valorar la forma como se presenta la información.					
Exceso de confianza hacia el éxito de sus decisiones.					
Toma decisiones con alto riesgo.					
Evitan en lo posible generar daños.					
Toma de decisiones para justificar decisiones pasadas.					
Se aferra a la primera solución, sin evaluar otras alternativas.					

Nota. La información empleada para la construcción del presente apartado del instrumento, es adaptada de (Silva M. , 2019).

4. Indique con una **X** según corresponda.

Tipo de decisiones	Siempre	Algunas veces	Nunca	NS/NR
La información seleccionada es clara, exacta y completa, por lo que su nivel de riesgo es bajo.				
La información empleada es parcial, de ahí que, las probabilidades de ocurrencia del riesgo sea medio.				
Cuando no se posee conocimiento de los resultados, es decir, la información con que se cuenta es muy escasa o nula, por consiguiente, el nivel de riesgo es alta.				
Todas sus decisiones afectan a toda la organización.				
Las decisiones se enfocan a la gestión de recursos y medios a mediano plazo				
Las decisiones buscan alcanzar las metas a corto plazo.				
Las decisiones se programan en función de todos los niveles de la organización.				
Las decisiones no se programan porque se asumen de acuerdo a la eventualidad inesperada.				

Nota. La información empleada para la construcción de la presente sección del instrumento es adaptada de (Peñaloza, 2010).

5. Seleccione con una **X** el enunciado según considere.

Tipo de criterio	Constantemente	Algo constante	Poco constante	No es constante	NS/NR
Selecciona una alternativa de acuerdo al valor esperado o el mejor medio.					
Escoge una alternativa por su mayor valor en función con el estado más probable.					
Establece una alternativa optima según la situación.					
El escenario de posibles alternativas es muy elevado por lo que no tiene en cuenta las diferencias.					

Nota. La información utilizada para la construcción del presente apartado del instrumento es adaptada de (Vitoriano, 2007, p. 6).

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice B. Modelo encuesta de valoración proceso decisorio hospital regional de Aguachica Cesar.



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACTULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Objetivo de la encuesta: Analizar el proceso de toma de decisiones de los directivos del Hospital Regional David Padilla Villafañe.

Estimado directivo, agradezco su colaboración, en responder la siguiente información:

1. ¿Quiénes participan en el proceso de toma de decisión?

2. ¿Cómo se toman las decisiones?

3. ¿Qué factores se tienen en cuenta para seleccionar la mejor alternativa de solución?

4. ¿Cómo es el proceso de decisiones?

5. ¿Cuáles casos, reconoce Usted han sido representativos en el proceso de toma de decisiones?

Gracias por su colaboración