



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

LA HEURÍSTICA Y LOS SESGOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN
LOS LÍDERES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN QUITO

AUTOR

Denisse Pamela Cáliz Torres

AÑO

2019



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

LA HEURÍSTICA Y LOS SESGOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LOS
LÍDERES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EN QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de Psicóloga Mención Organizacional.

Profesor Guía

Julio Andrés Bastidas Valencia

Autora

Denisse Pamela Cáliz Torres

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo: La heurística y los sesgos de la toma de decisiones en los líderes de una empresa de servicios en Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Denisse Pamela Cáliz Torres, en semestre 2019-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Julio Andrés Bastidas Valencia

Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

C.I. 1710455328

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, La heurística y los sesgos de la toma de decisiones en los líderes de una empresa de servicios en Quito, de la estudiante Denisse Pamela Cáliz Torres, en semestre 2019-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Fernanda Pozo Ayala
Magister en Gestión de Talento
Humano
C.I. 1720023181

Ximena Alexandra Ramírez Ocaña
Magister en Gestión de Personas y
Dinámica Organizacional
C.I. 1716245822

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”.

Denisse Pamela Cáliz Torres

C.I. 1718210857

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios. A mis padres y hermano por ser ese soporte en todo momento.

A mi novio quien me ha acompañado en toda esta travesía brindándome ese amor y apoyo incomparable.

A mis amigos que la Universidad me permitió conocer, gracias por todo lo vivido en este tiempo.

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico a mi familia y mi novio, quienes siempre me han apoyado y nunca me han dejado caer.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, el identificar los tipos de heurísticas y sesgos en la toma de decisiones de los líderes de una empresa de servicios en la Ciudad de Quito, el interés de realizar este estudio nace porque dentro del contexto ecuatoriano la mayoría de líderes no conocen que son las heurísticas y los sesgos de la toma de decisiones debido a que no se han realizado investigaciones similares en el país.

Con el objetivo de que las personas puedan conocer más del tema propuesto esta investigación tiene un enfoque cualitativo – descriptivo, con un diseño de estudio de casos; su muestra es de 15 líderes escogidos aleatoriamente, a quienes se les realizará entrevistas estructuradas y un grupo focal. De acuerdo con la revisión bibliográfica referente a la heurística, esta es vista como el atajo mental que todos tenemos al igual que los sesgos y se determinó que estos son diferentes, pero si tiene una relación.

Referente a los resultados que mediante la investigación se obtendrán, se pretende formular conclusiones claras y puntuales, con la finalidad de proponer varias estrategias de intervenciones que serán desarrolladas por la investigadora que llevo a cabo el estudio, tomando en cuenta todas las particularidades que tienen cada participante con el que se trabajó, de igual forma se considerarán las particularidades de la empresa, ya que estas estrategias tienen como finalidad fortalecer el conocimiento sobre la heurística y los sesgos de la toma de decisiones con el objetivo de que el porcentaje de toma decisiones exitosas sea alto.

Palabras clave: Heurística, sesgos de la toma de decisiones, toma de decisiones.

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the types of heuristics and biases in the decision making of the leaders of a service company in the city of Quito, the interest of conducting this study was born because within the Ecuadorian context most leaders do not know what are the heuristics and biases of decision making because there have been no similar research in the country.

With the objective that people can know more about the proposed topic this research has a qualitative-descriptive approach, with a case study design; His sample is 15 randomly chosen leaders, who will be structured interviews and a focal group. According to the bibliographical review regarding heuristics, this is seen as the shortcut metal that we all have like the biases and it was determined that these are different, but if you have a relationship.

With regard to the results to be achieved through the research, it is intended to draw clear and timely conclusions, in order to propose several intervention strategies that will be developed by the researcher who carried out the study taking into account all the particularities that each participant with which they worked, the same will be considered the particularities these strategies are aimed at strengthening knowledge about heuristics and decision-making biases with the aim of making the percentage of successful decisions high.

Key words: Heuristics, decision-making biases, decision-making.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Formulación del problema y Justificación.....	4
3. Pregunta de Investigación.....	7
4. Objetivos.....	7
4.1. Objetivos general.....	7
4.2. Objetivos específicos.....	7
5. Marco Teórico.....	8
5.1. Heurística.....	8
5.2. Toma de decisiones.....	11
5.3. Relación de las heurísticas y los sesgos de la toma de decisiones.....	14
6. Preguntas directrices.....	16
7. Metodología del estudio.....	17
7.1. Tipo de alcance, diseño y enfoque.....	17
7.2. Muestreo / Participantes.....	17
7.3. Criterios de inclusión y exclusión.....	18
7.4. Recolección de datos /Herramientas a utilizar.....	18
7.5. Pre – validación del Instrumento.....	19
7.6. Procedimiento.....	21
7.7. Tipo de análisis.....	22
8. Viabilidad.....	23
9. Aspectos éticos.....	24
9.1. Consentimiento informado.....	24
9.2. Tratamiento de la información.....	24
9.3. Autorreflexividad.....	25
9.4. Consecuencia de la investigación.....	25

9.5. Devolución de resultados.....	26
9.6. Derecho de autor.....	26
10. Análisis de estrategias de intervención.....	26
11. Cronograma.....	32
12. Referencias.....	35
13. Anexos.....	41

1. Introducción

La toma de decisiones desde la teoría organizacional es un tema que se ha estudiado por varios años (Novo, 2003, p.54), ya que se ha querido entender a los seres humanos como individuos, en grupo y en organizaciones, se ha tratado de entender que son la toma de decisiones, en que se basan las personas ante cada suceso y cómo estas se crean.

En la actualidad se han encontrado un sin fin de explicaciones debido a que el entorno de los negocios cada vez es más competitivo y dinámico por lo que se requiere que la toma de decisiones sea acertada, oportuna y rápida (Rodríguez, Yunier & Pinto, 2010, p. 65), pero muy pocas investigaciones se han centrado en buscar formas que faciliten la toma de decisiones en las empresas (Garza, González y Salinas, 2007, p. 42)

Existe una investigación realizada por Stoner, Freeman y Gilbert mencionada en AECA (2002, p. 135) donde afirman que la heurística es la explicación ante la toma de decisiones exitosa y que al poder conocerla puede ser una herramienta de ayuda para los seres humanos, debido a que siempre el ser humano piensa en su situación real y su situación deseada. Al momento que aparece la heurística o mejor conocida como atajos mentales también se descubrió a los sesgos en la toma de decisiones que tiene cada persona (Rodríguez, Yunier & Pinto, 2010, p. 36). Por lo tanto, es importante recalcar que es muy valioso que dentro del contexto ecuatoriano se tenga conocimiento sobre la heurística y los sesgos, debido a que estos dos temas pueden ser utilizados como una herramienta para la toma de decisiones exitosa.

La heurística por primera vez es mencionada por Tversky y Kahtneman en 1974 dentro del contexto organizacional, este término es de origen griego, los estudios sobre este tema han ido evolucionando y hasta el momento puede ser entendida principalmente como la ciencia de la organización es decir se centra en el desarrollo de unas reglas precisas que ayuden a la solución de problemas bien determinados (Maldonado, 2005, p. 7), pero la heurística es vista dentro de las organizaciones y en este trabajo como el estudio del descubrimiento y la

invención más conocida como atajos mentales propios de los seres humanos (Maldonado, 2005, p. 3). De igual forma la heurística cuenta por el momento con una clasificación, esta se divide en 4 tipos de heurísticas, toda esta clasificación se debe a que la heurística está conformada por una serie de estrategias que ayudan a la simplificación de la decisión, es decir podría facilitar la toma de decisiones si se identifica que heurística es la utilizada en ese momento.

La toma de decisiones es una acción que todos los seres humanos realizan ya que deben alcanzar objetivos, metas propósitos, esta toma de decisiones es importante en todo momento y por ende en las organizaciones, las personas deciden si aceptan un trabajo, si invierten en un negocio, si despiden o contratan a una persona. Por esa razón, el cómo tomar mejor las decisiones es importante e interesante debido a que cualquier persona siempre estará interesada en ser mejor cada día y si puede evitar cometer errores que le pueda costar su trabajo, su negocio o su calidad de vida estarán interesados en conocer y aprender cualquiera que sea la herramienta que les permita tener esos resultados.

Por otra parte, dentro de la toma de decisiones se encontraron los sesgos de la toma de decisiones, los cuales son conocidos como la limitación del pensamiento que una persona tiene (Muñoz, 2011, p.6) esta limitación hace referencia a fallos en la memoria, malas decisiones, la creación de juicios erróneos. Estudios relacionados a los sesgos de la toma de decisiones y su clasificación siguen desarrollándose, pero hasta el momento se cuenta con 12 (Cortés, 2015, p.7). Es importante resaltar que los sesgos son limitaciones estas aparecen cuando el ser humano se encuentra en una situación de estrés y cuenta con un escaso tiempo para tomar una decisión, si bien hay pasos para tomar una decisión varios autores en diferentes estudios afirman que los seres humanos al encontrarse en una situación de estrés reaccionan con base experiencias o sucesos pasados que han causado impacto y es allí cuando aparecen las heurísticas.

En los últimos 10 años, se han realizado estudios en países de Latinoamérica, como es el caso de Argentina, Chile, Colombia y Uruguay, donde dichos estudios han llegado a la conclusión de que existe una relación entre ambos términos, los cuales han sido identificados mediante varios tipos de herramientas como son paneles de expertos, cuestionarios y entrevistas (Riaño, Palomino, 2015, p. 137). Estos estudios mencionados a breves rasgos serán considerados en esta investigación ya que son un gran aporte debido a que es lo más cercano a un contexto similar a nuestro país.

Es importante mencionar que en el Ecuador no se han realizado estudios sobre la heurística, la toma de decisiones o la relación entre ambos en ningún contexto es decir ni filosófico, científico o empresarial; todo este desconocimiento se lo puede entender debido a la ausencia de estudios e información en el país. Es por eso que se concluye que esta investigación a realizarse será un gran aporte ya que brindará conocimientos y resultados dentro del contexto ecuatoriano, lo que será de gran ayuda para las personas que quieran conocer más del tema y quieran poner en práctica lo aprendido para mejorar en su toma de decisiones.

2. Formulación del problema y justificación

Todos los seres humanos toman decisiones en su diario vivir, decisiones simples como qué ropa vamos a usar hoy o decisiones complejas como invertir en la compra de una casa o en el caso de un líder de una organización el aprobar un proyecto, el rechazar un permiso, el desvincular a una persona, o el invertir en un nuevo producto. Las personas para tomar una decisión siempre piensan en los beneficios, atributos, consecuencias que puede tener esa decisión, pero no siempre tienen el tiempo para pensar de manera sensata u objetiva.

En este sentido, existen varios atajos que la mente del ser humano utiliza para solucionar problemas, estos atajos son los instintos, las experiencias,

creencias, entre otras. Es importante recalcar que estos atajos ayudan a tomar una decisión rápida y eficiente, aunque muchas veces no es la mejor opción y mucho menos la esperada o deseada.

Es por eso que esta investigación busca que la heurística pueda ser conocida de mejor manera por líderes empresariales, debido a que puede ser considerada como una alternativa funcional de una área de trabajo, de un equipo, un gerente, jefe o cualquier persona sin importar el cargo que tenga pero que si sea considerada en la empresa como un líder formal; está siempre deberá tomar decisiones, las mismas que muchas veces pueden ser apresuradas por voluntad propia o porque no se cuenta con el tiempo suficiente para analizarlas.

El presente estudio se enfocará en conocer la relación entre la heurística y los sesgos en la toma de decisiones de los líderes en el ámbito organizacional, debido a que muchas de las decisiones que se dan en una empresa no tienen un análisis racional y casi nadie conoce que es la heurística y lo favorable que sería ponerla en práctica. Un estudio de Manzur Enrique realizado en el 2011 (p.7) menciona que las heurísticas son descritas como estrategias que la gente utiliza sin darse cuenta para simplificar deliberadamente los problemas, pero si este uso cambia y deja de ser “sin darse cuenta” podría tener resultados excelentes al tomar una decisión.

En otro estudio de igual forma realizado por Manzur Enrique en el 2004 (p,4) afirma que al momento que una persona realice un juicio utilizando la heurística en su toma de decisiones, esa decisión es y será vista y considera como una manera eficiente de resolver o llegar a una solución ya que, al poder manejar el tiempo, las propias creencias, apreciaciones y experiencias que pueden existir, la decisión será menos sesgada o inconsistente.

Por otro lado, si bien la heurística y los sesgos de la toma de decisiones siguen en constante evolución, existen varios estudios que buscan profundizar el

tema; es así que Nuria Cortada (2011, p.68) realizó un trabajo sobre los sesgos cognitivos en la toma de decisiones en la cual menciona a dos autores fundamentales y pioneros dentro del estudio de la heurística como son Tversky y Kahtneman (1974) quienes han demostrado en sus varios estudios que las intuiciones de una persona producen muchos sesgos en la toma de decisiones y es allí donde aparecen tipos de sesgos como el de conjunción, la falacia de la ley de los pequeños números, de anclaje, entre otros.

De igual manera existen algunos estudios previos referentes a esta temática; en el año 2015 en Colombia se realizó una investigación por parte de Rubio y Fierro (p.4), donde cuyo propósito fue el analizar los prejuicios y errores en la toma de decisiones y su relación con los modelos racionales que tenían 16 empresas de servicios entre públicas y privadas , las cuales se escogieron al azar, este estudio tuvo un enfoque mixto donde se analizó los 12 prejuicios y errores comunes que menciona Robbins y Coulter, el cual les permitió establecer mediante el uso de varias herramientas como un cuestionario estructurado y un análisis descriptivo; que en estas 16 empresas prevalecen enfoques intuitivos, subjetivos e irracionales sobre los procesos de toma de decisiones y de igual forma evidenciaron que existe una correlación e independencia entre las dos variables mencionadas en dicho estudio.

Cortés (2015, p.2) afirma que las heurísticas son esos atajos mentales que están conformados por una serie de estrategias para simplificar la decisión, también menciona que esta heurística puede ser una buena pauta para tomar una decisión, pero al momento que existen sesgos deja de ser la mejor pauta. Para llegar a esta conclusión en Colombia realizaron un estudio teórico - descriptivo a pequeñas y medianas empresas de Bogotá sobre las decisiones individuales y la heurística de anclaje y ajuste. El estudio contó con la participación de 3.988 gerentes de varias empresas tomados de la base de datos del registro de la Cámara de Comercio, con quienes se evidenció que el uso de recursos tradiciones y la heurística son factores utilizados en la toma de decisiones de esta población, debido a que no tienen tiempo para tomar una

decisión de tipo racional ya que con el mundo globalizado y competitivo el demorarse en tomar una decisión puede tener un costo muy alto.

En otro estudio realizado en Buenos Aires, Argentina, por parte de Squillace (2011, p.13) analizó la influencia de las heurísticas en la toma de decisiones de 21 ingenieros y 21 arquitectos quienes contestaron una encuesta referente a sus gustos, actividades diarias y hobbies, con el fin de identificar y entender que heurística era la más utilizada para sus respuestas. El resultado de esta investigación evidenció la utilización de la heurística de representatividad, misma que se utilizaba debido a que las personas en este caso necesitan asumir riesgos ante las decisiones que les ocurría en su vida y mencionaron que también se debe a sus gustos, pero referente a su carrera la cual es muy creativa y requiere procesos de innovación de forma recurrente.

Es importante mencionar que al indagar sobre la heurística y sesgos en toma de decisiones no se ha encontrado información de estudios dirigidos a líderes empresariales ni en general a cualquier población ecuatoriana. Es por ello que esta investigación será de gran importancia ya que permitirá conocer qué heurísticas y sesgos utilizan los líderes empresariales, además, servirá para que los líderes puedan saber sobre la heurística y que esta pueda ser aplicada y manejada de la forma más efectiva. De igual forma se podrá conocer que sesgo y heurística tiene más impacto y puede ser utilizada con resultados exitosos en la población ecuatoriana. Bastons (2004, p.16) menciona que cualquier forma de gestión empresarial se apoya en determinadas formas de comportamiento y afirma que ningún modelo es suficientemente claro y admitido en la toma de decisiones de los seres humanos, pero al poner en conocimiento a las empresas de la heurística y los sesgos, los resultados empresariales vinculados a una toma de decisiones serán positivos en un gran porcentaje ya que se evitará pérdidas económicas inmensas y nada favorables dentro del empresa.

Por último, esta investigación será un gran aporte en primera instancia para los

líderes y para las empresas debido a que para futuros estudios estará asentada en el contexto ecuatoriano, también porque empresas de nuestro país valoran los resultados positivos al momento de tomar decisiones.

3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las heurísticas y sesgos en la toma de decisiones que tiene los líderes empresariales?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

- Identificar qué tipos de heurísticas y sesgos usan los líderes empresariales en la toma de decisiones.

4.2. Objetivos Específicos

- Reconocer los sesgos que están inmersos en la toma de decisiones de los líderes.
- Identificar qué tipos de heurísticas utilizan los líderes empresariales.
- Determinar cuáles son los sesgos que tienen mayor impacto al momento de usarlos.

5. Marco Teórico

La heurística en la actualidad es un concepto que ha ido evolucionando gracias a los estudios que varios profesionales han realizado y quienes han descubierto que este término hasta la actualidad puede ser visto de tres formas: La heurística como enfoque y método sistémico, la heurística dentro de la administración de empresas y la heurística filosófica, si bien estas tres formas están de manera global, no quiere decir que cada forma tenga un enfoque (Maldonado, 2005, p.5).

Es así que la investigación se desarrollará desde una perspectiva interpretativa, ya que está tratar de profundizar la investigación mediante modelos abiertos y busca comprender la realidad del mundo. (Pérez, 1994, p.16)

5.1. Heurística

Si bien la heurística pueda ser vista de tres maneras globales, esta puede ser entendida desde diferentes enfoques; dentro del enfoque científico se define como la capacidad de un sistema determinado para realizar de manera inmediata innovaciones positivas para sí mismo y sus propósitos, definiendo a la capacidad como una característica inherente a los seres humanos, ya que a través de esta las personas pueden descubrir cosas, inventar y crear otras, resolver problemas mediante el pensamiento lateral, entre otras alternativas , en cuanto al enfoque de la psicología la heurística está relacionada con la creatividad, misma que es muy importante debido a que es fundamental a la hora de orientar en la toma de decisiones (Brito, Ramírez & Izquierdo, 2012, p. 1- 3).

Para este estudio se utilizará y trabajará con la heurística dentro de la administración de empresas, es así, que como menciona Maldonado (2005, p.5) "La heurística consiste en el estudio del descubrimiento y la invención; mejor aún, de la invención y del descubrimiento debido a la reflexión y no al azar."

La heurística vista en el campo empresarial es entendida y utilizada como un método o herramienta que permite establecer reglas o procedimientos que ayudarán a resolver problemas de manera eficiente y lógica, pero si bien la solución de los problemas puede resultar efectiva para un líder o una empresa, no siempre esa solución puede ser efectiva para otras (García I., 2007).

La heurística cuenta con un método que está compuesto por 3 elementos: Como primer elemento están los principios es decir sugerencias para hallar la solución mediante una analogía; como segundo elemento están las reglas estas sirven como ayuda para hallar los medios adecuados para resolver los problemas y como último elementos están las estrategias mismas que hacen referencia a los recursos organizativos funcionales para la resolución y estos pueden ser de dos formas: el trabajo hacia delante o el trabajo hacia atrás.

El trabajo hacia adelante significa que se parte de las reflexiones que pueden conducir a la solución de un problema y el trabajo hacia atrás se trata de examinar lo que se busca y mediante el apoyo de los conocimientos se analizan los resultados que se pueden deducir. (Brito, Ramírez & Izquierdo, 2012, p.33)

Es importante recalcar que las heurísticas son generadas por el ser humano junto con los efectos es decir sesgos que tiene una persona, los mismos que pueden ser buenos o malos. Según Cortés (2015, p.39) las heurísticas y sesgos son inherentes a la naturaleza humana, y, por tanto, son difícilmente suprimibles.

Por otro lado autores como Bazerman y Moore (2008, p.18) mencionan cuatro heurísticas generales que se puede evidenciar en las organizaciones:

- Heurística de representatividad: Hace referencia a un juicio que se tiene sobre una persona, objeto o situación. En otras palabras, es cuando las

personas buscan características o rasgos similares a los estereotipos propios. Por ejemplo, una persona que use esta heurística va a pensar que todos los productos en un supermercado son de gran calidad, pero caros, por lo tanto, asocia a que si algo es caro debe ser de gran calidad y como se sabe no muchas veces sucede, ahora este ejemplo pasado dentro el mundo laboral puede ser visto desde cuando una persona solo vincula el problema a una solución anterior que tuvo resultados excelente.

- Heurística de disponibilidad: Se refiere a cómo la memoria tiene dominio en la decisiones y análisis que se realiza cuando se trata de recordar experiencias. Por ejemplo, si se recuerda una situación en la que hubo muchas emociones, ésta será fácil de recordar, a diferencia tratar de recordar un evento que nunca ha pasado y es por ello que es difícil de imaginar. Otro ejemplo es cuando las personas tuvieron una mala experiencia en viajar en avión al contrario de viajar en un carro, esa experiencia que está en la memoria provoca que la persona se incline por los buenos recuerdos y experiencias como fue el viaje en carro, pero no siempre es la mejor opción.
- Heurística de confirmación: Es cuando las personas asimilan los comentarios o declaraciones que hacen las otras personas como cierto, es decir, una vez que escucha una versión, la otra versión ya no tiene valor alguno para esa persona.
- Heurística del afecto: Es cuando la persona antepone sus sentimientos y estos puede influir en la manera de evaluar o de seleccionar o de decidir. Según Gilbert y Wilson (2002, p.113) se apela más a esta heurística cuando la gente está bajo restricciones de tiempo.

Pero según el estudio de Squillace (2011, p.8) menciona que Tversky y Kahneman (1974) afirman que existe una heurística más, la cual es de ajuste y anclaje la cual se trata de que los individuos pueden tener un juicio a partir de

algún suceso que se dio posteriormente, pero a este suceso las personas intentan integrar con rasgos que se están dando en ese momento, es decir las personas buscan que el problema esté presentado de una manera conocida.

5.2. Toma de decisiones

La toma de decisiones es definida como aquella alternativa o acción que se realiza para lograr objetivos o propósitos que fueron previamente analizados por el decisor. Se trata de un proceso voluntario y sistemático, donde se ejerce el razonamiento y también la emoción de la persona (Bonatti et al, 2011, p.11). La toma de decisiones siempre está presente en las empresas, es por ello que, algunas organizaciones dependiendo de la magnitud del inconveniente que necesitan resolver utilizan diferentes tipos de soluciones que permite clasificar las decisiones, estas se dividen según Franklin (2011, p. 25) en:

- Decisiones de rutina: Son aquellas que se toman ante situaciones comunes, sin mayores complicaciones, es decir, situaciones que forman parte del diario vivir de la empresa.
- Decisiones de adaptaciones: Son en base a la combinación de factores que no son comunes utilizar, lo cual pone en consideración las rutinas habituales de una persona.
- Decisiones innovadoras: Se basan en la identificación del problema, en realizar un diagnóstico de los problemas, trata de encontrar el inicio del problema para así resolver desde la raíz.

También es importante mencionar que la toma de decisiones tiene un proceso, el cual está conformado por un conjunto de fases que las empresas deben seguir para sí conjuntamente con las heurísticas lograr incrementar la probabilidad de que las decisiones sean un exitosas, lógicas y óptimas.

Si bien varios autores mencionan varios modelos para seguir este proceso

Benjamín Franklin en su estudio del 2011 (p. 116) afirma que son 7 pasos: como primer paso tenemos Diagnosticar, definir o conocer cuál es el problema; segundo está el establecer metas por ejemplo solo se quiere resolver el problema de manera inmediata o si se quiere realizar un seguimiento, etc. ; como tercer paso tenemos la búsqueda de soluciones; el siguiente paso tenemos realizar comparaciones y evaluar las posibles soluciones ante el problema, una vez que se compara, analiza y evalúa se tiene que escoger la mejor solución y ponerla en marcha.

De igual forma al momento de tomar una decisión, si bien usamos una heurística esta puede estar acompañada por los sesgos, refiriéndonos a sesgos como la limitación del pensamiento de una persona la misma que puede causar fallos en la memoria, juicios erróneos y malas decisiones; aunque se cree que es una ayuda para tomar una decisión de la mejor manera en situaciones de alerta, peligro o falta de tiempo (Muñoz, 2011, p. 16).

Es así que según la revisión de la literatura se encontró que existe de manera global doce sesgos. Sin embargo, en vista de que, diez de ellos son los más utilizados, a continuación, se hará referencia a los mismos según Cortés (2015, p.7), pero de igual forma existen otros autores que afirman estos sesgos como es el caso de Rafael Rodríguez en uno de sus estudios publicado en el 2009 y de igual forma Sandra Medran en el 2017.

- Sesgo de proximidad: Hace referencia a que los acontecimientos más próximos, temporales, espaciales y/o afectivos, predominan sobre los más distantes, que son minimizados e ignorados.
- Sesgo de confirmación: Se trata de que las personas tienen la tendencia de buscar información que afirme las creencias y puntos de vistas de ellos. Cuando un ser humano encuentra información que sea similar a sus creencias, siempre la aceptan con la mente abierta, si esta información no es igual a sus puntos de vista o creencias pasa lo contrario, les es difícil aceptar, lo cual crea dudas.

- **Sesgo de retrospectiva:** Es cuando los seres humanos tienden a racionalizar los sucesos o acontecimientos pasados, en otras palabras, lo que hace este sesgo es, reducir la capacidad de aprender del pasado y así evaluar las decisiones de manera objetiva. Las personas que tienen o usan este sesgo utilizan particularmente una frase que es “Yo sabía qué “.
- **Sesgo de efectos del azar:** Este se relaciona cuando se espera que la corta cantidad de sucesos que se han estado desarrollando de manera aleatorio sea representativo en la toma de decisiones a llevarse a cabo, el efecto que puede generar este sesgo es el conducir a un error de desviación del problema que necesita resolverse.
- **Sesgo de efectos de regresión:** Este sesgo se lo puede identificar cuando una persona pasa por alto el problema, trata de desviar su decisión, si bien pueden ser desviaciones positivas con razones claras, también se puede llegar a desviaciones negativas.
- **Sesgo de ley de los pequeños números:** Se trata este sesgo de la sobreestimación de las personas referente a las cantidades de las muestras, las personas con este sesgo consideran que obtener información de pequeñas cantidades es una conclusión firme y la adecuada.
- **Sesgo de correlaciones ilusorias:** Hace referencia a la facilidad que tiene las personas en desarrollar las operaciones mentales de asociación de información a sucesos que no están nada relacionados, lo que genera que el problema actual no esté siendo resuelto de acuerdo a la realidad del mismo.
- **Sesgo de exceso de confianza:** Este sesgo se trata de un proceso por el cual un conjunto de sesgos genera una confianza falsa de su propio juicio de la persona, lo que genera una sobrestimación del

conocimiento, habilidades lo que genera la posibilidad de perder el control por miedo a no tener éxito.

- Sesgo de ilusión de intensificación personal: Dicho sesgo se refiere a la tendencia que las personas tienen al sobrestimar las capacidades y habilidades propias frente a los demás.
- Sesgo de anclaje: Este se refiere a las estimaciones o pronósticos que anclan a la persona en la información inicial, y las mismas que son atribuidas con un valor excesivo en el proceso, el utilizar este sesgo conduce a que las personas no den luz a nueva información.

5.3. Relación de las heurísticas y los sesgos de la toma de decisiones

Existen varios estudios que se han desarrollado en los últimos años relacionados a la heurística y sesgos en toma de decisiones como es el caso del estudio realizado por Manzanal, Milanés, Vigier y Toscana (2015, p.42) quienes analizaron cuáles son las heurísticas presentes en las PYMES de Bahía Blanca, utilizaron una metodología cualitativa por medio de un panel de expertos, conformado por 31 profesionales entre ellos docentes e investigadores, en donde se pudo determinar que las heurísticas más utilizadas son la representatividad, la sobre confianza y la disponibilidad acompañada de sus sesgos.

Así mismo, Chaz y El Albi (2012, p.6) realizaron un estudio con el método de elecciones hipotéticas en Uruguay, utilizaron una metodología cualitativa con una muestra de 436 sujetos mayores de 18 años a quienes se les presentó una serie de problemas hipotéticos de elección, donde tenían que especificar por cual alternativa se iría, como hallazgos se encontraron que en esta población la heurística más utilizada fue de confirmación y afecto.

Por consiguiente, Francisca Fariña; Ramón Arce y Mercedes Novo (2002, p. 39) en su estudio referente al heurístico de anclaje en las decisiones judiciales

realizado en la Comunidad Autónoma de Gallegas a 40 abogados que tenían un total de 555 sentencias penales, los cuales fueron escogidos aleatoriamente, determinaron que el 63,6% de las sentencias que los abogados tenían a su cargo estaban guiadas por la heurística y sesgo de anclaje decisional.

En otra investigación, realizada por Manzanal, El Alabi, Minanesi y Vigier (2013,p.5) tuvo como objetivo el evaluar el efecto que tiene la heurística de representatividad en la percepción de la toma de decisiones de bajo riesgo a empleados de una empresa que comercializa y produce cortinas, se realizó este estudio con la adaptación ejemplificativa de un experimento realizado por Grether en 1980, este experimento se trataba de un caso hipotético de decisión de inversión en una empresa, los resultados que reflejó el estudio fue que las personas usan la heurística de representatividad de manera inmediata debido a la falta de estudios o conocimientos referentes a una inversión empresarial.

En el estudio del desarrollo de un modelo heurístico para la optimización en el manejo de bodega dentro de una empresa industrial, los autores determinaron que las personas que laboran en esta bodega si usaban las heurísticas, debido a que esta les facilitaba la organización de los productos y de igual manera esta permitió alcanzar el objetivo de la investigación que era disminuir los costos dentro de la empresa y de igual forma la herramienta que se utilizó en el estudio es el proceso de Picking (Manotas, Ramírez, 2011, p 138)

Como un último estudio desarrollado por Williams Blair (2011.p.53) referente a la heurística y sesgos en la toma de decisiones dentro de la perspectiva militar, el objetivo de este estudio era enfrentar el entorno en que el ejército cruzaba, el cual era de incertidumbre, complejidad y ambigüedad., para solucionar este problema el autor trabajó con heurísticas mentales que permitían reducir la complejidad de las decisiones que toman en el diario vivir, uso heurística y sesgo de anclaje y el sesgos de disponibilidad, una vez desarrollado el estudio llegaron a la conclusión de que los militares evaluados no toman las mejores decisiones debido a que el tiempo no favorece y al desconocimiento.

Por lo que, se puede concluir que las heurísticas que más se destacan o se mencionan dentro de los estudios son la de confirmación, afecto y de representatividad, las mismas que van acompañadas de diferentes sesgos de toma de decisiones como de anclaje, retrospectiva y aproximación. Pero si bien son las que más destacan hay que recordar que ninguna empresa o líderes son similares a otro, es por ellos que puede variar dependiendo del contexto del giro de negocio o de la persona en sí.

6. PREGUNTAS DIRECTRICES

Objetivo específico 1: Reconocer los sesgos que están inmersos en la toma de decisiones de los líderes.

- ¿Qué sesgos utilizan los líderes para tomar decisiones empresariales?
- ¿Cuál es el sesgo más utilizado en la toma de decisiones de los líderes?
- ¿De qué manera son utilizados los sesgos por los líderes?

Objetivo específico 2: Identificar qué tipos de heurísticas utilizan los líderes empresariales.

- ¿Los líderes empresariales conocen de las heurísticas?
- ¿Cuál es la heurística más utilizada por los líderes?
- ¿Cómo influye la heurística en la toma de decisiones de los líderes en la empresa?

Objetivo específico 3: Determinar cuáles son los sesgos que tiene mayor impacto al momento de usarlos.

- ¿Cuál es el sesgo con mayor impacto?
- ¿Existen sesgos que puedan impactar de manera similar en una decisión?
- ¿El sesgo que más utilizan los líderes puede ser el sesgo con mayor impacto?

7. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

7.1. Tipo de alcance, diseño y enfoque

Para esta investigación, se maneja un diseño cualitativo, el cual según Taylor y Bogdan (1986 p.20) lo define como un método que produce datos descriptivos mediante las propias palabras sean estas habladas o escritas y mediante la conducta observable. De igual manera se utilizará un enfoque de estudios de caso, que según la definición de Yin (1994, p.13) es una investigación empírica que estudia fenómenos nuevos dentro del contexto de la vida real. Es por eso que el enfoque cualitativo basado en un enfoque de estudios de caso, permitirá tener en la investigación una perspectiva interpretativa, la cual se enfoca en comprender cómo es el accionar y el comportamiento de los líderes en la empresa ante la toma de decisiones (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.91).

En cuanto al alcance será de tipo descriptivo, esto se llevará a cabo así debido a que se describirán las características importantes a la heurística, los sesgos de la toma de decisiones y las decisiones en sí. Estas características pueden ser identificadas y detalladas dependiendo de las formas o maneras que aparece el objeto de estudio debido a que trata de describir las características importantes del objeto de estudio, estas pueden su aparición, comportamiento o el investigador trata de describir formas o maneras que aparecer el objeto de estudio (Campbell & Stanley, 1973, p.47).

7.2. Muestreo/ participantes

El tipo de muestreo que se utilizará será de tipo diverso, debido a que como objetivo de la investigación se encuentra el identificar las heurísticas y sesgos a utilizarse. Los participantes se escogerán por conveniencia, es decir que serán seleccionadas las personas que se encuentren disponibles en el momento de realizar la investigación, los empleados seleccionados pertenecen a una empresa que brinda servicios en la ciudad de Quito.

La muestra está conformada por los líderes que se encuentren en cargos estratégicos, tácticos, operativos mínimo un año, esta muestra se consideró debido a la naturaleza del cargo que ocupen son personas que toman decisiones constantemente.

7.3. Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
<ul style="list-style-type: none"> - Líderes estratégicos, tácticos y operativos que se encuentren en nómina de la empresa. - Empleados que han sido líderes empresariales mínimo 1 año 	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes que trabajan en la empresa con contrato de servicios profesionales. - Personas que no se encuentren en relación de dependencia de la empresa. - Líderes que cuenten con personal a su cargo.

7.4. Recolección de datos / Herramientas a utilizar

Para la recolección de datos de esta investigación se utilizará dos herramientas que tienen grandes resultados en las investigaciones cualitativas como son: las entrevistas estructuradas y un grupo focal.

Primero, las entrevistas estructuradas, las cuales se las define como el método que tienen un determinado orden y contienen varias categorías para que la persona a ser entrevistada elija y su gran ventaja es que se puede sistematizar ya que las preguntas están fijadas, preparadas y pre establecidas desde un inicio (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013, p.163). También estas entrevistas estructuradas consideradas como concretas ya que permite obtener

la información específica que responda a los objetivos planteados en el estudio. En esta entrevista se tomarán en cuenta las respuestas relacionadas a como actuaría un líder frente a varios casos hipotéticos en una empresa, siendo así está la herramienta que permitirá recolectar datos de los líderes empresariales de manera puntual, detallada y enfocada en el tema de investigación, ya que esta herramienta es de recolección de datos de manera completa y específica.

Como segunda herramienta se usará un grupo focal, al cual se lo conoce como el espacio de opinión que permite captar el sentir, pensar y vivir de las personas (Hamui; Sutton y Varela; Ruiz, 2012, p.1). El grupo focal también es considerado como una entrevista grupal, con la diferencia que en un grupo focal se va desarrollando nuevas preguntas dependiendo de las respuestas, el objetivo de esta herramienta es lograr validar, recopilar y profundizar información referente a las heurísticas, sesgos de toma de decisiones y la toma de decisiones en sí.

7.5. Pre – validación del instrumento

Dentro de este estudio se utilizará dos instrumentos, los cuales son una entrevista estructurada y un grupo focal.

La entrevista estructurada es una herramienta que normalmente las investigaciones cualitativas utilizan debido a que es una técnica que permite recabar todos los datos que el investigador necesita, varios autores definen a la entrevista en sí como una conversación que tiene un fin determinado de acuerdo a como se encuentren direccionadas las preguntas, es por ello que una entrevista no es el simple hecho de conversar (Díaz, Torruco, Martínez & Varela, 2013, p. 163).

El fin de esta entrevista estructurada es obtener información que permita dar respuesta a los objetivos planteados es por ellos que se necesita realizar una guía de preguntas, en esta investigación las preguntas se han desarrollado en base a casos hipotéticos. Por lo tanto, lo que se pretende con las entrevistas es

profundizar directamente en entender qué tipo de heurística y sesgos usan las personas en su toma de decisiones y cuál de ellas tiene más impacto, ya que las que las entrevistas independientemente del modelo que se decida emplear, se caracterizan por tener un propósito claro como es obtener información en relación con un tema determinado, Heinemann menciona también que las entrevistas su objetivo es lograr que la información sea lo más precisa y para lograr todo eso el investigador debe mantener una actitud activa durante todo el desarrollo de la entrevista (Heinemann, 2003, p. 167) .

Como segundo instrumento a utilizarse es el grupo focal, esta herramienta proporciona información detallada referente a la toma de decisiones de los líderes, la misma que se realizará por medio de una conversación activa entre los líderes que participan. Esta técnica de recolección de datos se la conoce también como una entrevista grupal que utiliza la comunicación entre el investigador y los líderes que participen con el propósito de obtener información detallada (Kitzinger, 1995, p. 299).

Para utilizar este instrumento es importante preparar una guía de preguntas con base a los objetivos planteados previamente, y de igual manera estas preguntas deben ser claras y entendibles para cualquier persona, ya que la finalidad de esta herramienta es que la guía de preguntas esté encaminada en conocer los pensamientos y actitudes que las personas tienen en este tema (Udlap, 2016, p14).

Es por eso que según Hamui y Varela (2012, pp. 2 -3) el grupo focal es una herramienta que ayuda a tener una visión general sobre las diversas opiniones y por lo tanto las preguntas tienen total libertad de opinión y expresión. Es importante que al momento de utilizar esta herramienta ya con los participantes este proceso sea grabado en audio una vez firmado el consentimiento informado, donde nos den la autorización para realizar esta actividad y con el objetivo de no perder detalles y al momento de realizar la respectiva transcripción sea mucho más rápida.

Referente al proceso de validación de los dos instrumentos planteados, tendrá inicio una vez que se considera los objetivos de la investigación y se afirma que para responder a dichos objetivos se necesita utilizar estas dos herramientas ya que ayudan a identificar las heurísticas y los sesgos de la toma de decisiones.

Una vez que se indago cual sería la mejor herramienta para este estudio se estableció que de la entrevista estructurada y el grupo focal serán los que proporcionarán los datos necesarios para llevar a cabo la investigación. Una vez establecida las herramientas se pasa a la creación del guion mismo que debe ser coherente y claro para el entrevistador y entrevista. Y es importante mencionar que primero se utilizará la entrevista estructurada la que nos permitirá obtener información que responsa nuestros objetivos, pero también se utilizara un grupo focal este será el complemento de la primera entrevista, ya está nos brindara información que capaz no se consideró en un inicio, es por ello que ambas herramientas tienen una gran importancia y relevancia para la investigación ya que ambas herramientas si se relacionan desde el objetivo a cumplir y las preguntas a desarrollar. (Anexos 2 y 3).

7.6. Procedimiento

Referente al procedimiento para la investigación, el primer paso será agendar una reunión con el Gerente General de la empresa de servicios, esta reunión tendrá como finalidad explicar de qué se trata la investigación y que herramientas se utilizará, una vez realizado el primer acercamiento se procederá a solicitará la autorización para aplicar la investigación.

Con dicha autorización se planificará una reunión con los 15 líderes empresariales seleccionados ese momento y se tomará en cuenta de igual forma los criterios de exclusión e inclusión, allí se les explicará a los participantes de que se trata la investigación y cuáles serán las herramientas a utilizar, una vez explicado cómo se llevará a cabo el estudio, se mencionara la

confidencialidad del estudio es decir se les solicitará que llenen el consentimiento informado si desean participar, ya que este consentimiento es una constancia de que las personas están de acuerdo en participar en estas dos actividades que se realizarán. Una vez que ya se conozca cuántas personas están de acuerdo en participar se pasa a una reunión con el Gerente nuevamente para proponerle al tanto de las aprobaciones y de igual manera se hará un cronograma estableciendo el día y la hora de la aplicación de las entrevistas y del grupo focal, con el fin de no perjudicar el desempeño laboral de los empleados participantes.

Dentro del cronograma se propone realizar las entrevistas los días viernes en la mañana o en la tarde, es por ello que se estima aplicar las entrevistas a los líderes seleccionados en el plazo de 2 días y el grupo focal se aplicará un solo día en las horas de la mañana, dependiendo de la disponibilidad de los participantes y la respectiva autorización.

Una vez que se concluya con las entrevistas estructuradas y el grupo focal, se procederá a realizar un análisis de resultados para así poder responder las preguntas del estudio que previamente se planeó.

Y una vez terminada la recolección de datos y que esta sea transcrita y codificada adecuadamente se procederá a realizar un feedback a los líderes de la empresa para que de esta manera puedan conocer y entender más de la temática a trabajar, es importante mencionar que en el caso de este estudio las personas participantes no tendrán un reconocimiento económico, sino más bien se establece el brindar ayuda si así lo desean referente a la utilización de las heurísticas.

7.7. Tipo de análisis

El tipo de análisis para esta investigación será mediante una transcripción de toda la información que las entrevistas estructuradas y el grupo focal

proporcionará, para así lograr un orden y una clasificación mediante categorías, por lo tanto, como primer paso se realizará una codificación abierta de los datos que proporcionaron las dos herramientas, es por ellos que se dará una primera transcripción de la información y se procederá a la revisión de la información transcrita, la misma que debe ser codificada para poder identificar la información que es de mucha ayuda.

Una vez que esté finalizada la codificación se procederá a identificar las categorías y subcategorías que se necesitará en el estudio. La herramienta a utilizarse para este análisis de datos será Atlas-TI, esta herramienta nos ayudará a la clasificación de la información más rápida y sin errores.

8. Viabilidad

El presente trabajo de investigación es viable en su planteamiento y ejecución toda vez que cumple con criterios de factibilidad, los cuales se detallaran a continuación:

- Acceso al grupo de estudio: Para este criterio no se suscitó ningún problema, ya que se contactó a los representantes de la empresa rápidamente y al momento de pedirles que formen parte del estudio lo aceptaron sin mostrar ningún desagrado sino al contrario se presentaron muy accesibles. Es necesario mencionar que la investigadora trabaja en la empresa lo cual facilita el acceso a la muestra.
- Disponibilidad: El tutor de la investigación tiene conocimiento de la misma, lo que resulta adecuado, ya que sus aportes son muy buenos y de igual forma cuenta con el tiempo necesario para el progreso de este estudio.
- Disponibilidad de los recursos: Para este estudio, el estudiante puede cubrir todos los gastos que sean necesarios, como es copias y

movilización al momento de dirigirse a la empresa para aplicar las herramientas ya que la investigadora trabaja en la empresa lo cual facilita el acceso a la muestra y reduce costos de movilización.

- Sugerencias y/o recomendaciones: Referente al estudio de la heurística y los sesgos de la toma de decisiones en líderes, es importante considerar la posibilidad de seguir investigando ambos temas sea por separado o su relación en sí, debido a que en el país dicho tema no es conocido y también de ser posible se debería considerar realizar un formato con distintos casos hipotéticos de situaciones que viven los líderes en su empresa.

Este formato será muy favorable por qué se puede utilizar para que se aplique a varias personas de distintas empresas y se pueda comparar qué tipos de sesgos y heurísticas son los más utilizados por los líderes de varias empresas del país.

9. Aspectos éticos

9.1. Consentimientos y asentimientos informados

El consentimiento informado es una herramienta esencial dentro de las investigaciones ya que el propósito es asegurar la decisión propia del participante. Una vez que conozca el propósito de la investigación y de su participación y si esta se ajusta a sus preferencias valores o intereses, una vez que se asegure esta decisión mediante el consentimiento informado se garantizará el respeto y confidencialidad de las personas dentro del estudio (Cañete, Guilhem, Brito, 2012, p.123). Anexo 1.

9.2. Tratamiento de la información

En esta investigación la información recopilada tendrá solo fines académicos, lo que se garantizará en todo momento la confidencialidad y anonimato de los

participantes conjuntamente con las respuestas obtenidas durante la investigación, solo se romperá la confidencialidad si algún participante o todos los participantes corren riesgo en su vida o por pedido expreso de una autoridad legalmente determinada para el efecto.

9.3. Autorreflexividad

Esta investigación tiene como objetivo principal el conocer y entender cuáles son los sesgos y heurísticas que los líderes usan habitualmente al momento de tomar decisiones. Es importante señalar que el propósito de esta investigación es darles a conocer a los líderes empresariales que es un sesgo y una heurística y como estos son utilizados en su cotidianidad; de igual manera conocer o determinar un patrón para el Ecuador respecto de cuáles son los más utilizados y cuál es el impacto que estos generan en las decisiones a nivel organizacional.

Además, existe otro punto dentro de esta investigación a tomar en cuenta y es que la investigación también se puede dar debido a que se dio la apertura por parte de la empresa, ya que esta empresa en este momento se encuentra con conflictos en su toma de decisiones y decidieron que al dar apertura a esta investigación sería favorable para ellos.

9.4. Consecuencia de la investigación

Las consecuencias de la investigación serán positivas ya que se espera que los líderes conozcan y sepan cómo utilizar las heurísticas y los sesgos que le acompañan. Una vez que en la investigación se obtenga resultados e información de que sesgos y heurísticas utilizan y tiene impacto esto permitirá que los líderes puedan mejorar sus decisiones en momentos espontáneos o en decisiones importantes.

La intención del estudio consiste en obtener resultados favorables para todos, al analizar a los líderes de esta empresa se podrá ver alternativas de ayuda a la empresa y sus empleados.

9.5. Devolución de los resultados

En esta investigación la devolución de resultados será dirigida a la empresa de servicios, en donde se realizará el estudio y en la cual el investigador tuvo toda la apertura para poner en marcha el mismo. De tal forma, que el estudio brindará una guía de cómo se desarrolla una heurística, un sesgo, cuáles son los más utilizados y como se los puede manejar o dominar para beneficio de la empresa y de los líderes que trabajan en ella.

De igual forma los 15 líderes que participaron en la investigación podrán solicitar un informe individual con sus resultados, así como también una sesión de retroalimentación que permita solventar sus dudas. Este informe tendrá la teoría que se trabajó en el estudio, las respuestas que brindaron en su entrevista y en el grupo focal y contarán con sus resultados referente a que heurística y sesgos utilizan cada persona y cuáles son las heurísticas más comunes a utilizarse.

9.6. Derechos de autor

Los derechos de autor deben ser reconocidos en todas las investigaciones por lo cual y en consideración con el Artículo 31 del Reglamento de Titulación de la Universidad de Las Américas: “La propiedad intelectual de los trabajos de titulación pertenece a la Universidad” (2015, p.17), la presente investigación puede ser usada en futuras investigaciones.

10. Análisis de Estrategias de Intervención

En esta investigación se realizará un análisis de estrategias de intervención referente al estudio que se ha ido desarrollando, en este estudio se ha trabajado con diferentes investigaciones que se han desarrollado en años anteriores y en las cuales varios autores han llegado a diferentes conclusiones dependiendo de su estudio, en este caso lo mismo se realizará con este trabajo, lo que se quiere alcanzar mediante este análisis es dar respuesta a nuestro objetivo planteado el cual es identificar las heurísticas y sesgos en la empresa de servicios y también poder establecer las mejores estrategias

pensando en el beneficio de la investigación, de la empresa y de los participantes.

Es por eso, que si bien la heurística aparece hace muchos años y ha sido estudiada por varias personas en Europa, recién en estos últimos años se ha profundizado un poco más sobre dicha temática en Latinoamérica, misma que sigue en constante evolución.

Dentro de las empresas siempre habrá momentos que se debe tomar decisiones y se ha determinado que se encuentran siempre inmersas en esas decisiones los sesgos y heurísticas, las mismas que si pueden ser identificadas y es por ello que se confirma lo que se ha planteado en la investigación referente a la posibilidad de identificar las heurísticas y sesgos.

En el estudio, *Heurística: Origen y Consecuencias*, realizado en la Universidad de Chile se menciona que la heurística puntualmente de representatividad es un juicio entre un resultado y un modelo, por ejemplo, un suicidio, es un acto representativo para una persona debido a que él o ella atribuye a ese acto como la disposición de cometer ese acto, mas no como un acto de reflejo hacia una persona. (Clavería Silva A & R, 2004, p. 37). Y menciona de igual forma que esta heurística si se la puede identificar fácilmente mediante el actuar y el decir de las personas, ya que una persona puede ser representativa y se la puede identificar si es que su personalidad concuerda con el estereotipo de ese grupo social con el que está, es por eso que este estudio llegó a la conclusión de que la heurística de representatividad no está determinada por la frecuencia y peor aún limitada a la inclusión sino que esta es de grandes efectos basado en consecuencias de grandes causas o problemas. (Clavería Silva A & R, 2004, p. 82). Por lo tanto, como se menciona en esta investigación las heurísticas pueden ser identificadas de diferentes maneras, en el caso de la investigación se utilizara las entrevistas y un grupo focal para poder identificar las heurísticas y sesgos, pero hay que tomar en cuenta que en ocasiones se puede confundir de heurística o se puede hallar casos de personas que se

basen en 2 heurísticas para tomar la decisión, es por eso que se debe tener mucho cuidado al identificar cuáles son las herramientas que usan los líderes de la empresa de servicios en la toma de decisiones, ya que no se puede categorizar o dar una retroalimentación al líder si no se está segura de la heurística que utiliza a menudo.

En el estudio, *Análisis del Impacto de la Heurísticas en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre en las PYMES de Bahía Blanca – Argentina*, realizado a 31 profesionales entre docentes e investigadores pertenecientes a la Universidad Nacional del Sur y la Universidad Provincial del Sudoeste, ellos conformaron un panel de expertos para determinar las heurísticas que esta presentes en las Pymes, el objetivo del panel de expertos fue el obtener ideas por medio de sus experiencias para sí confirmar las mismas, para ellos por medio de Google formulario establecieron un cuestionario de 18 preguntas las cuales estaban relacionadas a las heurísticas que antes fueron explicadas y tenían que responder cuanto usaban estas y para ello en el cuestionario solo escogían su respuesta en una escala de muy presente, presente, poco presente y no presente. Se concluye en dicho estudio que los participantes efectivamente en sus respuestas usan los atajos mentales en su toma de decisiones. (Manzanal, Milanés, Vigier y Toscana 2015, p.59).

German Rubio & Fernando Adolfo Fierro en su estudio *La heurística y la toma de decisiones en empresas de servicios* realizado a 16 empresas de servicios, las cuales fueron seleccionadas al juicio de los investigadores, las empresas pertenecían a los departamentos de Tolima y Huila. El objetivo de esta investigación era determinar cuáles eran las características que tenían las personas en un proceso de toma de decisiones y como conclusión determinaron las empresas que tienen una organizacional tradicional dan mucha importancia a los procesos subjetivos e intuitivos que, a los modelos formales, es decir afirman que para estas 16 empresas siempre anteponen las emociones y las intuiciones lo que hace reflexionar sobre el desempeño de las empresas (Rubio & Fierro, 2015, p.105)

En el contexto ecuatoriano no se ha realizado estudios referentes a la toma de decisiones, a la heurística o a la relación entre ambas, los estudios más cercanos sobre esta temática que se está estudiando son estudios realizados en Colombia, Argentina y Uruguay.

Para este análisis se ha detallado algunos de los casos que han permitido analizar sobre las heurísticas y sesgos, y como ha sido su hallazgo e identificación. Si bien no existe un estudio en el Ecuador referente a los sesgos de toma de decisiones y heurísticas, se debe tomar en cuenta que es un tema que se lo debe profundizar por que puede ser beneficioso para los empresarios y líderes, es por eso que una de las estrategias a proponer en este estudio se basa en Gigerenzer (2007, p. 138) quien menciona que la selección de los contenidos a utilizarse para identificar los atajos mentales y sesgos debe realizarse cuidadosamente ya que puede provocar respuestas excluyentes y nada esperadas, debido a que los seres humanos somos seres emocionales y según este autor no es posible separar fácilmente la inferencia lógica de la acción heurística. Por lo tanto al momento de aplicar ambas herramientas de este proyecto se preguntará cuidadosamente las preguntas establecidas, considerando que si la persona necesita una explicación esta sea la mejor y la adecuada para evitar confusiones, y de igual forma dicha explicación si bien puede estar acompañada de ejemplos, los mismos pueden ser de mucha ayuda o perjudiciales porque nosotros generaríamos en ese momento sesgos en sus respuestas, lo cual nos centraremos en brindar la información justa y necesaria antes de realizar la entrevista y grupo focal.

De otra manera, en el estudio realizado por Gerardo Zapata; Luis Sigala & Alberto Mirabal (2016, p. 36), referente a la *Toma de decisiones y estilos de liderazgo: Estudio en Medianas Empresas* donde trabajaron con 411 empresas de Venezuela, las cuales tenían de 21 a 100 trabajadores, utilizaron un cuestionario para obtener la relación referente a cómo toman sus decisiones y si estas tenían relación a su rol de líder dentro de la empresa y con este

estudio se llegó a la conclusión que si existe relación con su rol y su toma de decisiones y la forma en la que es toma la decisión, ya que argumentan que existe un peso a ante cualquier decisión.

Con base en este estudio se cree que una estrategia a considerar es que dentro de la explicación antes de aplicar las herramientas se debe aclarar las dudas referente a la toma de decisiones, ya que si es importante recordar que los participantes son líderes de la empresa que sienten esa presión ante la toma de una decisión, es por ello que la estrategia se basa en solventar las dudas y las entrevistas realizarlas en un solo día para evitar que entre líderes se comenten o averigüe de más referente al tema y pueda perjudicar en los resultados de la investigación.

Otra estrategia a utilizarse será que si bien dentro de la investigación no se ha mencionado que utilizar o conocer las heurísticas y sesgos está mal o bien, se debe trabajar con los líderes y los gerentes de la empresa que nos abrieron las puertas una vez finalizada la investigación, en el proceso de entrega de resultados en una capacitación completa referente a que es la heurística cuáles son sus tipos, cómo se las puede identificar o manejar y lo mismo se tendrá que explicar referente a la toma de decisiones y los sesgos que existen, ya de esa manera se evitara una mala interpretación principalmente de los participantes referente a estas dos temáticas, porque si bien varios autores mencionan que las heurísticas pueden ser buenas en su toma de decisiones muchos autores mencionan que al conocer sobre las heurística puede ser perjudicial porque se sesgan y lleva a una mala toma de decisiones (Gigerenzer, 2007, p. 12)

Finalmente, una estrategia importante a implementar dentro de este estudio será la socialización del proyecto en sí dentro de la empresa en la que se va realizar, es decir se informará en la empresa cuales son los objetivos que se desea alcanzar, se les comentará el procedimiento y cómo será el proceso de entrevistas y grupo focal en este caso a realizarse, el objetivo de esta

estrategia es generará un espacio de comunicación directa donde la empresa no se sienta utilizada sino que esta investigación será favorable para ellos y para los empleados que participan en el estudio, ya que podrán pensar en capacitar un poco más detenidamente en el tema no solo a sus líderes empresariales sino a sus gerentes y directivos. De igual forma dentro de esta estrategia dar la opción a la empresa de tener un supervisor si así lo desean para que velen por los derechos e integridad de los trabajadores en todos los momentos con los que se trabaje con la muestra establecida en la investigación.

Es importante mencionar que las estrategias de intervención que se han establecido son las más apropiadas para este estudio y esto debido a que han sido pensada para aplicarse y trabajar en el contexto ecuatoriano, ya que si bien en este caso la empresa de servicios me brindó la facilidad de realizar el estudio, no siempre sucede es por eso importante siempre comunicar del proyecto sin omitir ningún detalle para que a la empresa que nos gustaría aplicar para desarrollar el tema se sienta incluida y respetada. De igual manera estas estrategias son las adecuadas ya que el desconocimiento sobre las heurísticas y los sesgos es notable y si bien nos centramos en que la gente conozca del tema de seguro se tendrá resultados favorables en la o las empresas que ni nos imaginamos.

Por otro lado, hemos considerado en estas estrategias todos los tópicos que este estudio abarca como es el caso de que es una heurística y los tipos de heurísticas existentes, también se consideró a la toma de decisiones y los sesgos que tienen las mismas y los tipos de sesgos. Todas estas estrategias siempre son pensadas para una mejora y un bienestar para la empresa y los participantes ya que nuestra cultura del Ecuador muchas veces es reacia a implementar o conocer nuevos temas o también simplemente las empresas no les gusta los cambios, lo que muchas veces complica los procesos a implementarse, los cuales siempre son pensados para la mejora, nunca para la afectación de la empresa como lo menciona Leonor Flores (2012, p. 78) en su

estudio referente al desarrollo del Talento Humano y el cambio organizacional.

Por eso todas estas estrategias se establecen teniendo en cuenta un proceso es decir no se puede ir de golpe a bombardear con información, sino al contrario se debe trabajar a la par con los procesos de la empresa y su disponibilidad, ya que necesitamos su ayuda en cuanto a tiempo y espacio para poder capacitar sobre el tema y que esté dentro de la empresa pueda ser visto como algo favorable que no sé qué en una sola capacitación sino que use estos sesgos y heurísticas como herramientas para una mejora continua.

11. Cronograma

Tabla 2.

Cronograma

ACTIVIDADES	SEMANA	DESCRIPCIÓN
Revisión del anteproyecto trabajado en MET	Semana 1 18 - 22 de marzo 2019	Se sube en el aula virtual para revisión del anteproyecto e iniciar con el trabajo según directrices de TIT.
Tutoría	Semana 2 25 – 29 de marzo 2019	Se realiza avances del planteamiento del problema y Justificación, con los cambios solicitados
Tutoría – Pre validación de los Instrumentos	Semana 3 01 - 05 de abril 2019	Se revisa los avances realizados, los cambios y se solicita iniciar con la pre validación del instrumento

Tutoría	Semana 4 08 – 12 de abril 2019	Avances del Marco Teórico de acuerdo a los parámetros de TIT
Tutoría - Revisión	Semana 5 15 – 19 de abril 2019	Revisión de todos los avances solicitados y aprobación de los instrumentos.
Tutoría	Semana 6 22 – 26 de abril 2019	Metodología de Estudio y Viabilidad
Tutoría	Semana 7 29 de abril al 03 de mayo 2019	Revisión de los avances solicitados en reuniones anteriores.
Tutoría	Semana 8 06 – 10 de mayo 2019	Revisión de las Estrategias para el proyecto.
Revisión del Trabajo	Semana 9 13 – 17 de mayo 2019	Revisión y finalización del trabajo, correcciones y referencias
Revisión del Trabajo	Semana 10 20 – 24 de mayo 2019	Revisión de formato de presentación
Subida del borrador preliminar	Semana 11 27 – 31 de mayo 2019	Se procede a subir el trabajo final dentro de la plataforma virtual

Revisión final	Semana 12 02 – 07 de junio 2019	Docente tutor del proyecto sube el informe del borrador subido
Carga del Borrador final	Semana 13 10 – 14 de junio 2019	Se procede a entregar el trabajo final con las correcciones que menciona el tutor en el informe.
Reunión con los correctores	Semana 14 01 – 05 de julio 2019	Tutoría con los docentes correctores asignados
Cambios finales en el borrador y entrega del Trabajo Final	Semana 15 08 – 12 de julio 2019	Correcciones que solicitan los docentes correctores y entrega el trabajo final con las correcciones solicitadas para iniciar proceso en Secretaría Académica
Devolución de los resultados obtenidos	Semana 17 29 de julio 2019	Se entregará los resultados a la empresa que nos permitió realizar la investigación

REFERENCIAS

- Bastons, M. (2004). "La toma de decisiones en la organización". Madrid: Ariel p.16. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/31840139_La_toma_de_decisiones_en_la_organizacion_M_Bastons_i_Pratt
- Bazerman, M. & Moore, D. (2008). Judgment in managerial decision-making. New Jersey: Wiley, p.18. Recuperado de:
<http://www2.psych.ubc.ca/~schaller/308Readings/NOBA-Bazerman.pdf>
- Blair, W. (2011). Heurística y sesgos en la toma de decisiones militares. Estados Unidos. p. 53. Recuperado de:
https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20110228_art009SPA.pdf
- Brito, J; Ramírez, M & Izquierdo, P. (2012). Heurística. PSM Extensión Maracay, Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Venezuela, 1 – 32. Recuperado de: <http://files.psmheuristica.webnode.com.ve/200000066-61640625cc/HEUR%C3%8DSTICA.pdf>
- Bonatti P. y Colaboradores (2011). Teoría de la decisión. 1era edición. Argentina: Editorial Prentice Hall, p.11. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511652569007/511652569007.pdf>
- Campbell, D & Stanley, J. (1973). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Amorrortu editores. Buenos Aires, p. 47. Recuperado de:
<https://knowledgesociety.usal.es/sites/default/files/campbell-stanley-disec3b1os-experimentales-y-cuasiexperimentales-en-la-investigac3b3n-social.pdf>
- Cañete, R; Guilhem, D & Brito, K. (2012). Consentimiento informado: algunas consideraciones actuales. Acta bioethica 18(1): 121–127. DOI:

10.4067/S1726-569X2012000100011.

- Clavería A & R. (2004) Heurísticas: origen y consecuencias (tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/silva_a/sources/silva_a.pdf
- Chaz, M & El Albi, E. (2012). Sesgos de Comportamientos en el Proceso de Toma de Decisiones: Alguna Evidencia Experimental. 1(1), 1 – 45. Recuperado de: <https://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas%20de%20Economia/ies03j3591112.pdf>
- Cortada, N. (2011). “Los sesgos Cognitivos en la Toma de Decisiones”. International Journal of Psychological Research, Universidad de San Buenaventura, Medellín, 1(1), 68 -73. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023503010.pdf>
- Cortés, J. (2015). Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá (tesis de maestría). Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Díaz, L, Torruco, U, Martínez, M, &Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica, Universidad Nacional Autónoma de México vol. 2, 163. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Fariña, F; Arce, R & Novo, M. (2002) Heurístico de anclaje en las decisiones judiciales. Universidad de Vigo y Universidad de Santiago de Compostela. Chile. Revista Psicothema, Vol. 14, pp. 39 – 46.
- García, I (2007) El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa. Razón y Palabra. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199553113017.pdf>

- Gilbert, D & Wilson, T. (2002). Affective forecasting. Knowing what to want. *Current Directions in Psychological Science*, 14(3), 101-134.
- Garza, R; González, C & Salinas, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: Un enfoque multicriterio multiexperto. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562007.pdf>
- Gigerenzer H. (2007) La decisión moral como respuesta automática. *Revista Katharsis*, N. 21, pp.449-479. Recuperado de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-HaidtYGigerenzer-5850541.pdf>
- Hamui- Sutton, A & Varela – Ruiz, M. (2012). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, vol.2, número 5, pp. 55 – 65. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México, D.F: McGraw Hill. p. 60 -91.
- Heinemann. (2003). La entrevista recurso flexible y dinámico. *Revista de Investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México, México, p 90 – 99.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research: introducing focus group. *BMJ* 1995; 311:299-302. Recuperado de : https://www.researchgate.net/publication/15566389_Qualitative_Research_Introducing_Focus_Groups
- Maldonado, C. (2005). Heurística y producción de conocimiento nuevo en la perspectiva CTS. En Hernández, I. (Comps). *Estética, ciencia y tecnología. Creaciones electrónicas y numéricas*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Manzur, E. (2011). El efecto anclaje y Redes Sociales. (tesis maestría). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115333/Sepulveda%20A.%2C%20Francisca.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Manzanal, M; El Albi, H; Minanesi, G & Vigier, H. (2013). Representatividad, Disponibilidad y Sobre – Confianza: LAS HEURISTICAS DE LOS EMPRESARIOS Pymes. (tesis maestría) Departamento de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Recuperado de: <http://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/585>
- Manotas, E & Ramírez, A (2011). Metodología de la investigación: más que una receta. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/3223/322327350004/6>
- Manzanal, M; Milanesi, G; Vigier, H & Toscana, L. (2015). Análisis del impacto de heurísticas en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre en las Pymes. Investigación operativa. n° 37, 47 - 64. Recuperado de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/view/11985>
- Medrán, S. (2017) Resolución heurística de un problema de rutado con aplicaciones para el comercio electrónico (Tesis maestría) Departamento de Organización industrial, Universidad de Sevilla. Recuperado de: https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/58675/TFG_SaraMedranMedran.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Muñoz, T. (2011). El cuestionario como instrumento de investigación/ evaluación N1. Etapas del Proceso Investigador: Instrumentación. Revista Almendralejo. p. 6
- Muñoz, T. (2016). El cuestionario como instrumento de investigación/ evaluación Módulo 2. Etapas del Proceso Investigador: Instrumentación. Revista Almendralejo. p. 6

- Novo, M (2003). El heurístico: perspectiva histórica, concepto y tipología. Grupo Editorial Universitario. Recuperado de: ISBN:84-8491-300-7.
- Pérez Serrano. (1994). Investigación cualitativa: retos e interrogantes. I. Métodos. Madrid: Muralla. p. 16
- Riaño, E; Palomino, M (2015). Diseño y elaboración de un cuestionario acorde con el método Delphi para seleccionar laboratorios virtuales. Universidad La Gran Colombia, Quindío, Sophia, vol. 11, num.2
- Rodríguez, R. (2009) Heurísticas en las ciencias económicas y sociales, una visión práctica. Revista venezolana de análisis de coyuntura, vol. XV, núm.1. Universidad Central de Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/364/36411719007.pdf>
- Rodríguez Yunier & Pinto, M. (2010) Requerimientos informacionales para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. Transinformação, 29(2), 175-189. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862017000200175&script=sci_abstract&tlng=es
- Rubio, G. y Fierro, F. (2015). “La heurística y la toma de decisiones en empresas de servicios”, Oikos N° 38, 83-108, Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile. Recuperado de: <http://ediciones.ucsh.cl/revistas.php>
- Stoner, Freeman y Gilbert mencionada en AECA (2002). Administración de empresas, toma de decisiones. Revista Asociación Española de Contabilidad y Administración. p. 135. Recuperado de: https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf

Squillace, M (2011). La influencia de los heurísticos en la toma de decisiones (trabajo práctico). Facultad de Psicología. Buenos Aires. Recuperado de: http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/electivas/090_comportamiento/material/tp_heuristicos_tomadecisiones.pdf

Taylor y Bogdan (1986). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/175/17501402/>

Udlap – Universidad de Puebla. (2016). Habilidades conversacionales en el ejercicio del liderazgo. Recuperado de: <https://contexto.udlap.mx/habilidades-conversacionales-en-el-ejercicio-del-liderazgo/>

Yin, R (1994). Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.

Zapata, G; Sigala, L & Mirabal, A (2016) Toma de Decisiones y Estilos de Liderazgos: Estudio en Medianas Empresas. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/305767469_Toma_de_Decisiones_y_Estilo_de_Liderazgo_Estudio_en_Medianas_Empresas

ANEXOS

Anexo 1



Consentimiento Informado para un Estudio.

Yo, _____, acepto participar voluntariamente y anónimamente en la investigación denominada **“La heurística y los sesgos en la toma de decisiones en los líderes de una empresa de servicios de Quito”**.

Este es un proyecto de investigación que se realiza con la finalidad de obtener el título de psicóloga Organizacional de la Universidad de las Américas.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, aceptó participar en el grupo focal y entrevista

Comprendo que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento. Y entiendo que la información entregada será **confidencial y anónima** y que serán analizada de forma grupal

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el estudiante en dependencias de la Universidad de las Américas y será utilizada sólo para este estudio.

Firma del Participante

Cédula _____

Fecha _____

Si tiene alguna pregunta puede ponerse en contacto con la carrera de Psicología de la Universidad de las Américas, tel. 3981000 ext.—

Anexo 2

Guía de preguntas para Entrevista Estructurada

Entrevista a Líderes de la empresa.

(Duración aprox. 60 min – 90 min.)

1. ¿Conoce usted qué son las heurísticas?
2. Desde su punto de vista ¿qué factores determinan o influyen en la toma de decisiones?
3. Según su punto de vista considera, ¿que la toma de decisiones en las posiciones de liderazgo obedece en su mayoría a elaboraciones y juicios propios de quién las toma?
4. De las heurísticas presentadas, ¿cuáles considera usted que son las que con mayor frecuencia emplea?
5. De los sesgos presentados, ¿cuáles considera usted que son los que con mayor frecuencia influyen en usted al momento de tomar decisiones?
6. ¿Por qué cuando las posiciones de liderazgo toman decisiones, pocas veces se mide su impacto?
7. En función del caso, que se presenta a continuación, por favor comente cuál sería el curso de actuación que seguiría

Estado inicial: Un viajante se encuentra en una capital de provincia. Estado

meta: quiere viajar a otra capital por la mejor ruta posible (la más corta)

Medios: Las capitales de provincia colindantes están unidas por carreteras; se dispone de un mapa con la disposición de las provincias y sus "coordenadas" en kilómetros respecto al "centro" (por ejemplo, Madrid, con coordenadas).

Anexo 3

Guía de preguntas para Grupo Focal

(Duración aprox. 60 min – 90 min.)

1. ¿Han escuchado hablar sobre la heurística?
2. ¿Qué aspectos consideran ustedes al momento de tomar una decisión?
3. ¿El tiempo para tomar una decisión es un factor que determina que recurra en ocasiones a experiencias pasadas sean estas positivas o negativas?
4. ¿Considera que conocer de la heurística ayude a mejorar su toma de decisiones?
5. Ahora que conoce un poco de las heurísticas, ¿Qué tipo de heurística es la que ustedes más utilizan?
6. Ahora que conoce un poco de los sesgos, ¿Qué tipo de sesgos de toma de decisiones es la que usted considera que más utiliza?

