



REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 2, Número 2
Abril - Junio 2025

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 2, Número 2
abril- junio 2025

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 2, Núm. 2, abril-junio 2025, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 abril 2025.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 2, Número 2, 2025, abril-junio

DOI: <https://doi.org/10.71112/gvawwt27>

**IMPACTO POTENCIAL DEL PATERNALISMO LIBERTARIO EN LA TOMA DE DECISIONES
EMPRESARIALES: UNA PERSPECTIVA COGNITIVA**

**POTENTIAL IMPACT OF LIBERTARIAN PATERNALISM ON BUSINESS DECISION
MAKING: A COGNITIVE PERSPECTIVE**

Verónica Romero

Carlyla Ramos Dearcos

Car-Emyr Suescum Coelho

Venezuela

Impacto potencial del paternalismo libertario en la toma de decisiones empresariales: una perspectiva cognitiva

Potential impact of libertarian paternalism on business decision making: a cognitive perspective

Verónica Romero¹

ve.romero@correo.unimet.edu.ve

<https://orcid.org/0009-0004-7550-8359>

Universidad Metropolitana

Venezuela

Carlyla Ramos Dearcos²

cramos@upel.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0001-9734-232X>

Universidad Pedagógica Experimental

Libertador

Venezuela

Car-Emyr Suescum Coelho³

csuescum@unimet.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0003-1104-7800>

Universidad Metropolitana

Venezuela

RESUMEN

Comprender cómo el cerebro humano procesa las decisiones, a menudo influenciado por sesgos y heurísticas, es vital para alcanzar el éxito organizacional en todos los procesos administrativos y gerenciales. Este ensayo une dos aspectos cruciales, la neurociencia y el comportamiento organizacional para explorar el paternalismo libertario y la teoría del empujón. El objetivo fue analizar cómo esta teoría puede influir en la toma de decisiones empresariales. Al identificar la forma en que la conducta humana moldea estas elecciones, se vislumbra el alcance conductual del empujón, lo cual permitió enunciar un conjunto de estrategias para su

aplicación empresarial. Con base en una revisión documental y análisis teórico, se concluye que aplicar estas tácticas tiene un potencial significativo para estandarizar estructuras decisionales y optimizar los resultados organizacionales, situación que promueve el crecimiento económico sostenido y trabajo decente desde un enfoque humano enmarcado en el ODS 8.

Palabras clave: toma de decisiones; teoría del empujón; paternalismo libertario; sesgos cognitivos; ODS 8

ABSTRACT

Understanding how the human brain processes decisions, often influenced by biases and heuristics, is vital for achieving organizational success in all administrative and managerial processes. This essay unites two crucial aspects, neuroscience and organizational behavior, to explore libertarian paternalism and nudge theory. The objective was to analyze how this theory can influence business decision-making. By identifying how human behavior shapes these choices, the behavioral scope of the nudge becomes clear, allowing for the formulation of a set of strategies for its business application. Based on a documentary review and theoretical analysis, it is concluded that applying these tactics has significant potential to standardize decision structures and optimize organizational results, a situation that promotes sustained economic growth and decent work from a human-centered approach framed within SDG 8.

Keywords: decision making; nudge theory; libertarian paternalism; cognitive biases; SDG 8

Recibido: 5 de mayo 2025 | Aceptado: 19 de mayo 2025

INTRODUCCIÓN

El paternalismo libertario es una teoría con fundamentos neurocientíficos, psicológicos y económicos que determina configuraciones para incidir en la toma de decisiones extrapolables al entorno empresarial, el sustento, es la comprensión de que los elementos intrínsecos a las decisiones diarias, sin importar la complejidad, se ven influenciados por el procesamiento cognitivo que realiza la mente para determinar el curso de acción adecuado.

Hallándose inmersa en los postulados de autores como: Thaler, Sunstein, Kahneman y Tversky, a saber, un economista, un abogado y dos psicólogos, que, pese a sus profesiones, lograron compaginar sus disciplinas para constituir una teoría sustentada en evidencia empírica y en la neuroanatomía funcional, que conecta estas áreas del saber para conformar conocimiento bajo la intención de mejorar y facilitar la calidad de vida de las personas.

El basamento teórico primordial del ensayo son la teoría del paternalismo libertario ramificada a la teoría del empujón, que supone una aplicación específica de la teoría general; así como la teoría de la toma de decisiones, como segundo fundamento clave para el desarrollo de la investigación por cuanto se puede extender esta caracterización a los principios neurocientíficos aplicados al comportamiento y la conducta humana, particularmente a la toma de decisiones. Se analiza el potencial del paternalismo libertario en los procesos de toma de decisiones empresariales mediante una revisión documental en profundidad que permite sustentar a una discusión teórica sobre los postulados en los temas tratados.

La pertinencia y relevancia de la investigación en las ciencias económicas y sociales, se halla en el rol que juega la toma de decisiones en los procesos gerenciales, los cuales no solo inciden en el éxito o fracaso de la organización indistintamente de su tamaño o naturaleza, pues, los actores decisorios pueden apalancarse en estos preceptos conceptuales y herramientas, mitigando y evaluando de una manera más ponderada los riesgos inherentes al proceso en aras de brindar estrategias para una mejor gestión.

DESARROLLO

Dentro de las ciencias económicas y sociales, se pone de manifiesto que la conducta humana es un factor fundamental en la evaluación de procesos de toma de decisiones (Caballero Míguez, 2005). Resulta interesante considerar las posibilidades que podrían surgir en conocer estrategias que faciliten la predicción de conductas en este entorno gerencial, descifrando esos elementos que llevan a las personas en una dirección u otra, y la forma en que podría impactar en el desenvolvimiento de las actividades de la organización.

Las organizaciones requieren de una constante toma de decisiones para movilizar los recursos en prosecución de un fin, por ello, estas acciones requieren propuestas acertadas y coherentes con los objetivos planteados. Esta acción gerencial implica una serie de razonamientos teóricos y prácticos necesarios para efectuar cualquier decisión, la cual se orienta siempre a mejorar los resultados proyectados. Estas pueden verse afectadas e influenciadas por fenómenos conductuales, asociados al estado de ánimo, cultura, género, educación y una vasta multiplicidad de factores, que influyen en el proceder ante un escenario determinado. En el ámbito no controlado de la cotidianidad empresarial, se incurren en errores y sesgos a la hora de decidir, desde los más sencillos hasta los más complejo, acarreado consecuencias negativas para la organización, empleados, clientes y demás *stakeholders*.

Al explorar el estilo gerencial propuesto por el paternalismo libertario, y sus estrategias teorizadas en los últimos cuarenta (40) años de investigación neurocientífica, se vislumbran las debilidades y fortalezas en la toma de decisiones con la intención de establecer un nexo que facilite y optimice estas acciones desde una perspectiva conductual, dado que las decisiones empresariales es un aspecto indispensable en el mundo gerencial y corporativo.

El paternalismo libertario fue concebido como una estructura en la que un agente decisor de cualquier entidad es capaz de establecer determinadas acciones que orienten a las personas a tomar decisiones específicas basados en su conducta; considerando que el aspecto

libertario de las estrategias radica en la convicción de que las personas deben ser libres para hacer lo que desean, y para desvincularse de los acuerdos desventajosos si lo prefieren (Thaler & Sunstein, 2018). Por lo que propone un esquema que influye en las decisiones sin limitar la disponibilidad de alternativas previas, es decir, versa sobre la oportunidad de optimizar el proceso sin intervenir de forma coercitiva en la prosecución de resultados beneficiosos para todas las partes involucradas.

Galletti & Vida (2018), agregan que los aspectos indispensables a considerar de la teoría permiten predecir el comportamiento humano, y de este modo, anticiparse para influir en la decisión, estudiando distintos escenarios en que las personas toman decisiones. Al respecto Silva Jaramillo (2018), expuso que su aplicación parte de la construcción de contextos determinados ya que, si se inducen a las personas a tomar ciertas decisiones, estaremos fomentando indirectamente que éstas sean tomadas. Esta corriente de pensamiento, por tanto, estima que es posible generar impulsos que produzcan un impacto en la conducta humana de forma predecible y orientada a una dirección en particular, sin que ello suponga una prohibición o modificación significativa de incentivos (Thaler & Sunstein, 2018).

En el mundo corporativo, es un término escasamente conocido pese a sus largos años de gestación, y el que, sin embargo, puede llegar a tener un impacto determinante en la forma de apreciar, lo que cotidianamente se conoce como, el momento de la verdad, es decir, ese instante en que una persona se halla ante la situación de tener que tomar indefectiblemente una decisión. Al ser empleado se brindan incluso a los decisores las posibilidades de modelar una matriz, cuyos resultados impliquen el mejoramiento de las condiciones, asociadas directamente a una mayor eficiencia y eficacia, no solo en el proceso de toma de decisiones, sino en los objetivos a los que está orientado dicho proceso, y es que, el uso de estrategias neurocientíficas y teorías conductuales supone un paso en dirección a hacia las economías y

sociedades del futuro, pues con una modificación de los estándares de manejo de toma de decisiones, se incrementa la productividad a partir de un fundamento innovador decisional.

La toma de decisiones empresariales

El término decisión es un génesis, es una elección o juicio que se ejerce después de pensar y discutir cuál es el mejor curso de acción, es decir, implica un procesamiento interno para razonar aquello que amerita elección (Oxford Learner's Dictionary, 2023). Desde una perspectiva más estructurada Laoyan (2025) indica que es un método que consiste en reunir la información y evaluar alternativas para luego, en definitiva, tomar la decisión final; se hace referencia al proceso para llegar a una decisión en concreto, destacando el del término “método”, ya que implica un procedimiento o una serie de pasos a seguir.

O’Doherty et al (2017) lo consideran como el proceso cognitivo que resulta en la selección de una creencia o un curso de acción entre varias posibilidades alternativas. Nuevamente se hace alusión a un proceso, en este caso, en referencia a la función cognitiva asociada. El proceso de tomar una decisión, según Soler (2019), consta de 6 pasos: (1) Definir el problema; (2) Determinar posibles soluciones; (3) Evaluar las opciones; (4) Seleccionar la mejor alternativa; (5) Ejecutar la opción seleccionada y (6) Evaluar los resultados.

Definir el problema es determinar sobre la base de qué se debe decidir, cuál es la coyuntura y por qué se debe tomar una decisión. Cuando la definición del problema está clara se tiene más información disponible para elaborar mejores decisiones con las cuales abordar la resolución de problemas (Laoyan, 2025). Posteriormente, se pueden considerar posibles soluciones, listando las opciones disponibles y posibles con relación a lo que se pretende alcanzar o resolver. Para este paso en concreto existen numerosas técnicas y herramientas, de las cuales, la más simple y común es la lluvia o tormenta de ideas como una solución a la reticencia para proponer soluciones frescas e inusuales (Besant, 2016).

Existen cuatro reglas para llevar a cabo una tormenta de ideas, para identificar y evaluar alternativas de decisión: (1) La crítica está prohibida, (2) La libertad es bienvenida, cuanto más creativa e imaginativa es una idea, más beneficiosa resulta, (3) La combinación y mejora es buscada, las ideas se pueden combinar entre sí para crear soluciones nuevas y mejoradas, y (4) La cantidad es deseada, el principal propósito de esta actividad es obtener una larga lista de ideas para considerar y elegir (Siegle, 2020).

Luego de determinar y recopilar las opciones para solucionar el problema planteado, se evalúan soluciones potenciales; bajo una óptica analítica y estratégica se identifican ventajas y desventajas de cada opción para empezar a descartar alternativas. Para ello se consideran herramientas como la matriz FODA en donde se evalúan los factores fuertes y débiles que en conjunto diagnostican la situación interna y externa de una organización, obteniendo una perspectiva general estratégica de la organización” (Ponce Talancón, 2007).

Habiendo depurado el listado de alternativas, se procede a seleccionar la mejor opción, considerando características acordes al contexto de la decisión, donde esas cualidades deseables se convierten en criterios para la decisión, como seguridad, calidad, tiempo, capital, gastos, y cualquier otro criterio que considere el tomador de decisiones. Entonces se procede a ejecutar la opción seleccionada realizando una evaluación de los resultados obtenidos con la misma, con el propósito de determinar si se alcanzaron los objetivos y realizar ajustes de ser necesario (Jiménez, 2018).

Por ello, en vista del carácter fundamental de las decisiones en toda empresa se derivó la disciplina específica de toma de decisiones empresariales, la cual ha sido entendida como un proceso racional en el que se comprometen recursos y configuran el conjunto de acciones a tomar con efectos críticos que afectan el bienestar y la supervivencia de la organización (Chiavenato, 2009; Blanco-Mesa et al., 2020). En el ámbito empresarial, tomar decisiones implica considerar la mejor manera de satisfacer las necesidades de la organización, tomando

en cuenta las circunstancias internas y externas, la cultura de la organización, el liderazgo, el estilo de dirección, el mercado y los proveedores (González Rodríguez et al., 2020).

Pero para identificar los componentes clave del proceso deben plantearse varias interrogantes: ¿Qué decisión se debe tomar?, ¿Qué proceso se debe usar?, ¿Quién está involucrado en el proceso? y ¿Cuándo tomar la decisión?, de modo que se estructure un sistema que, al contestar las preguntas, de respuesta al problema planteado para poder ejecutar el proceso de toma de decisiones (Jiménez, 2018)

Es aquí donde entra en juego la teoría de toma de decisiones, la cual estudia cómo los individuos racionales deben comportarse bajo riesgo e incertidumbre, adoptando y aplicando opciones racionales para la gestión eficiente (Simon, 1965). La teoría sugiere el carácter crítico de las decisiones que, de no ser tomadas a tiempo, impactan de forma negativa en los objetivos de la organización; asimismo, se destacó que la ejecución de la información tiene tanto impacto como el acto de tomar la decisión (Alijoyo, 2021).

Tipos de decisiones empresariales

Las decisiones empresariales pueden ser estructuradas, no estructuradas y semiestructuradas. Las estructuradas son repetitivas y rutinarias, requieren un procedimiento claro para estandarizar para su manejo, se asocian a cargos operativos. Las no estructuradas requieren juicio, evaluación y una perspectiva para resolver el problema, son importantes y no rutinarias, no tienen procedimientos bien definidos para tomarlas, y por ende se asocian a cargos gerenciales superiores. Para finalizar, las semiestructuradas comparten características de ambas, el problema se divide en un aspecto estandarizado y uno libre a discreción del decisor, se asocia a niveles medios de gerencia (Laudon & Laudon, 2016).

Aunado a ello, con un abordaje más clásico hay quienes tienden a dividir las como estratégicas, operativas y tácticas. Las decisiones estratégicas son las que relacionan a la organización con su entorno, tienen trascendencia por lo que tienden a ser de largo plazo, con

efectos potencialmente irreversibles y que pueden llegar a comprometer a la empresa en términos de desarrollo y supervivencia; las decisiones operativas se relacionan a la actividad rutinaria de la empresa, son repetitivas con procedimientos automáticos, y proyecciones a corto plazo; y las decisiones tácticas se orientan al cumplimiento de los objetivos determinados estratégicamente, su grado de repetición permite confiar en sus precedentes y por tanto permite la estandarización de procesos, manejándose en plazos medianos con oportunidad de revertir sus efectos (Menguzzato & Renau, 1995).

Por otro lado, existen autores que simplifican las decisiones empresariales a una dualidad tan antigua como la humanidad, en buenas y malas decisiones; donde las buenas decisiones son aquellas que obtienen como resultado un mejor desempeño de la función que dio origen al proceso de decisión; siendo que por el contrario, las malas decisiones son las que afectan negativamente el desempeño de dicha función (Martin, 2018)

Tomar decisiones empresariales es un trabajo difícil y riesgoso, pues una decisión errada puede traer consecuencias incalculables. Desde de una óptica sistemática, son procesos complejos y claves para el bienestar de una organización, por ello es importante revisar los diversos obstáculos que se presentan derivados de distintos elementos intrínsecos en los componentes del proceso, en tanto que tienen diferentes orígenes y abordajes, pues pueden presentarse conflictos asociados a la información, ya sea porque es confusa, ruidosa, contradictoria, poco confiable o por tratarse de información faltante (O'Doherty et al., 2017; Weiss, 1985).

Estas situaciones pueden exponer a la gerencia a caer en cinco trampas decisionales que deben ser manejadas y evitadas en la medida de lo posible (Gavin, 2020). La primera es esa tendencia al consenso por defecto, predeterminando que la decisión correcta es la que la mayoría quiere; si bien, puede ser apropiada para determinadas situaciones, en general, disminuye la calidad de evaluación del problema y la creatividad de su resolución, pues el

consenso está diseñado para evitar el conflicto al satisfacer al colectivo y no a la organización a través de la decisión. La segunda, es confundir opiniones por hechos; un camino fácil de seguir en medio del proceso en que se consideran diversas variables con relación a conocimientos previos que deben ser validados. La tercera, es perder de vista el propósito; perdiendo así el sentido de la decisión a tomar y obstaculizando el proceso, es menester, que las prioridades y metas estén bien establecidas para evitar incurrir en fallos de perspectiva.

En cuarto lugar, una trampa gravísima es el truncar el debate, esto aplica cuando las decisiones son tomadas en equipo; es equivalente a limitar el flujo de ideas, de acuerdo con el *Harvard Business Review* (citado en Gavin, 2020), un aspecto clave que debe brindarse es la seguridad psicológica como el epicentro de los procesos de toma de decisiones de alta calidad, por ello, es necesario garantizar la sensación de libertad de expresar los puntos de vista sin miedo al castigo o represalias asociadas.

Finalizando, en quinto lugar, la equivocación de no ofrecer alternativas, que se asocia a todas las previas, puede ocurrir por perseguir conformidad de inmediato, y también por dificultar u obstruir el proceso inicial de lluvia de ideas y exposición de estas; es importante recordar que uno de los pasos para tomar una decisión es tener amplitud de opciones para considerar, evaluar e incluso fusionar en prosecución de seleccionar la mejor posible.

Enfoque neurocientífico

Para entender a mayor profundidad a qué se asocian estas trampas (Gavin, 2020), es necesario remitirse a la perspectiva biológica y química de estos fenómenos conductuales capaces de influir en los procesos de toma de decisiones, pues todo ello se gira en torno a la neurociencia, al estudio anatómico fisiológico del cerebro humano, para explicar el proceso que ocurre a nivel neuronal al originar determinadas conductas y comportamientos.

El último reto de las ciencias biológicas es comprender la base biológica de la conciencia y los procesos cerebrales mediante los cuales el ser humano siente, actúa, aprende

y recuerda; su principal desafío es la unificación de la psicología y la neurociencia, de la ciencia de la mente y la ciencia del cerebro (Kandel, 2013). Y es que, a través de este enfoque, la mente y el cuerpo no se ven como entidades separadas; explica como todo comportamiento es el resultado de la función cerebral; entendiendo que los procesos cerebrales subyacen a todos los actos y comportamientos cognitivos complejos considerados esencialmente humanos: pensar, hablar y crear. Es crucial acotar que cuando los investigadores y científicos mencionan la conducta humana se refieren a las respuestas coordinadas internamente de organismos vivos (individuos- grupos) a estímulos internos y/o externos (Levitis et al., 2009).

Es así como una aproximación de estos conceptos de neurociencia aplicada a la gerencia, originan una disciplina conocida como neurogerencia o *neuromanagement*, que estudia la aplicación de procesos neurológicos a la toma de decisiones para definir los sistemas neuronales, racionales y emocionales, involucrados en la gestión organizacional (Mejía, 2021). Bajo esta óptica, el problema en las decisiones, no siempre se encuentra en el proceso, sino en la mente de quienes deciden, pues la forma en que funciona el cerebro humano puede alterar e incluso sabotear las decisiones (Hammond et al., 1998).

Se ahonda en el procesamiento de información del cerebro a través de los dos sistemas cognitivos: el Sistema 1 o automático, impulsivo e intuitivo; y el Sistema 2 o reflexivo, racional y prudente (Martin, 2018). El Sistema 1 se encarga de procesos automáticos, éstos se basan en experiencias previas y las asocian para producir respuestas, tiende a responder por reflejo. El Sistema 2 se asocia a procesos reflexivos que se basan en normas y sistemas, con tendencia a responder a partir de la racionalidad. El cerebro utiliza por defecto el Sistema 1 para tomar la mayoría de las decisiones, debido a la complejidad y lentitud del Sistema 2 para decidir, pues al requerir atención, sus procesos se interrumpen cuando se pierde el enfoque. Para el sistema lógico y analítico, los resultados de su procesamiento pueden ser modificados a través de

educación o persuasión; por otro lado, la reflexión al ser lenta y consciente hace que la persona lo asocie a una sensación de esfuerzo.

El Sistema Automático es fácilmente influenciado, mientras que el reflexivo considera objetivos e intenciones; por lo que, ante situaciones complejas y cuando se presentan limitaciones de tiempo, el sistema de procesamiento automático se hace cargo de tomar las decisiones (Cai, 2020). El cerebro interrelaciona estos dos sistemas a través del proceso dual de razonamiento, el comportamiento humano se compone del funcionamiento de ambos en constante interacción, donde el Sistema 2 hace uso de información suministrada por el Sistema 1 para procesarla de forma racional y tomar decisiones (Martin, 2018)

Rampello (2019) refiere que Kahneman y Tversky concluyeron que las personas cometen una serie de sesgos clasificables, de preferencias intuitivas que violan las reglas de elección racional, oponiéndose a las teorías tradicionales. Existen por tanto herramientas para facilitar la tarea de decidir, sin embargo, todas éstas se ven influenciadas por los llamados “sesgos cognitivos”, los cuales son errores sistemáticos establecidos como patrones por los estilos cognitivos (de procesamiento o de información del cerebro) para simplificar los procesos o información compleja, con el objetivo de disminuir la ansiedad generada por la incertidumbre.

Los estilos cognitivos son la forma en que el cerebro percibe su entorno y procesa la información obtenida para almacenarla en la memoria, implicando también la forma en que la información es posteriormente recordada y analizada, por lo que estos determinan los patrones que dan lugar a errores sistemáticos que afectan la toma de decisiones. De ahí que, si bien la información es una fuente de certidumbre y sustento para la toma de decisiones, existe una restricción en la cantidad de información sobre la realidad de la que un individuo puede disponer y que es capaz de procesar, restricción relacionada directamente con las características propias de su cognición (Barón y Zapata Rotundo, 2018).

En este sentido, el tomador de decisiones influye en la decisión debido a su procesamiento cognitivo. La teoría de la toma de decisiones también corresponde con los elementos psicológicos omitidos por los economistas de su época, pues aspectos asociados a la psiquis como el estrés y la motivación, influyen en la capacidad resolutive de un individuo. Por ello, Simon exponía que las decisiones se basan en una racionalidad limitada: los humanos se comportan diferente cuando hay riesgos e incertidumbres involucrados (Alijoyo, 2021).

Enfoque económico - social

La economía es la ciencia que estudia el comportamiento del hombre económico, para describirlo y predecirlo; los académicos de la economía tradicional mantienen el foco en la ciencia y la disciplina, dejando de lado la aproximación psicológica de Simon (1965) quien describió los errores de planteamiento de la economía clásica al alejarse de psicología. En primer lugar, la economía asume racional al hombre económico y bajo esa racionalidad olvida la observación del hombre común. En segundo lugar, asumiendo la racionalidad también asume la competencia, y en torno a ello se plantea una estructura darwiniana donde solo sobreviven los racionales, de este modo, la teoría de la economía clásica considera solo mercados de competencia perfecta y seres racionales participando en ellos, lo que deja poco espacio para el empirismo, lo humano y lo social.

Hoy en día, luego de muchos años es que se entiende la importancia del carácter conductual de la economía como ciencia social, y se ha ahondado en este particular para considerar comportamiento y procesamiento racional e irracional en las decisiones de los agentes económicos. Silva Jaramillo (2018) refiere que el objeto de estudio de la economía conductual es la “arquitectura de la decisión”, ya que se centra en definir el contexto bajo el que son tomadas las decisiones y expone que su aplicación práctica es evidente; si construimos o reconstruimos de forma consciente los contextos que inducen a las personas o grupos sociales a tomar ciertas decisiones, estaremos fomentando indirectamente que éstas sean tomadas;

este tipo de razonamiento fue el que dio pie a las teorías paternalistas asociadas a la economía como objeto principal de estudio.

El paternalismo libertario

A partir las distintas acepciones del paternalismo, Sunstein y Thaler publicaron el ensayo titulado “*Libertarian Paternalism*” con la intención de incentivar a los economistas a repensar su concepción del paternalismo; no es un oxímoron, no es contradictorio decir que el paternalismo puede ser libertario, y defienden que las tendencias anti-paternalistas parten de una suposición falsa y dos conceptos erróneos (Thaler & Sunstein, 2003).

La suposición falsa, es que las personas toman sus decisiones tomando en cuenta su mejor beneficio/interés; el primer concepto erróneo descrito es que existen alternativas viables al paternalismo, el fundamento de ello es que en toda organización se presentan coyunturas en las que un único agente debe hacer una elección con efecto en las elecciones de otros agentes, y puede sustentar su elección en el bien común, en el azar o en lo menos beneficioso; plantean entonces la interrogante de si sería sabio seleccionar las últimas dos opciones sobre la primera sólo porque ésta es paternalista. El segundo concepto erróneo es que el paternalismo implica coerción, sin embargo, los autores refieren que en su teoría no se obliga al receptor a tomar una determinada decisión. (Thaler & Sunstein, 2003).

Se trata de un tipo de paternalismo, que no implica coerción o intromisión, pues se mantienen todas las opciones a disposición del receptor; destacando que el factor libertario se apega al ideal de libertad de decisión, incluyendo el concepto de planificador, como sustitución al término iniciador; y el concepto de diseño de decisiones, referido a la estructura que crea el planificador para orientar a los receptores a tomar una decisión (Thaler & Sunstein, 2018)

Jones et al. (2010) lo consideran como un experimento que deriva de las teorías económicas que desafían las tendencias neoliberales ortodoxas desde la perspectiva de la racionalidad económica y, al mismo tiempo, las apoya desde la defensa de la libertad y la

elección, dando respuesta a las fallas de las sociedades neoliberales, pero desviándose de la conclusión al sugerir una estructura paternalista que incentiva a tomar decisiones en específico. Uno de los ejemplos más comunes y verificables es el de las opciones predeterminadas o por defecto; de acuerdo con la teórica racionalidad del hombre económico este tipo de diseño de decisión tendría poco o ningún efecto sobre los agentes decisorios, en su lugar, los agentes elegirían la mejor opción entre las posibles sin considerar el valor predeterminado. Sin embargo, numerosos experimentos ilustran la fuerte presencia de un sesgo de *status quo*, es decir, que el sistema o arreglo existente, ya sea establecido por instituciones privadas o por el gobierno, tiende a mantenerse (Thaler & Sunstein, 2003).

Una de las motivaciones de Thaler y Sunstein fue considerar una forma en la que el gobierno pudiera influir en la población para tomar mejores decisiones en el área financiera, de salud e incluso felicidad, sin ejercer coacción. Ejemplos de ello lo son: establecer la donación de órganos como predeterminada, modificar la forma de los platos para reducir las porciones de comida, organizar los alimentos para que los consumidores elijan los más saludables. Estos diseños de decisión se enfocan en lograr resultados positivos para los receptores sin ningún tipo de coacción o prohibición, volviéndose famosa en la política y poniéndose en práctica en la administración pública de diversos lugares del mundo (Barton & Grüne-Yanoff, 2015).

El comportamiento del consumidor ha sido influido a través del paternalismo libertario por agencias comerciales con el fin de maximizar ventas y ganancias, aplicado en mercadeo con estrategias de marca, diseño de empaque, y más tácticas orientadas a incrementar el gasto del consumidor. Mercadólogos han hecho uso del paternalismo y sus teorías derivadas para abordar el comportamiento repetitivo y predecible del consumidor individual para desarrollar nuevas formas de aprovecharlo en busca de rentabilidad (Gane, 2021).

El nudge o teoría del empujón

La aplicación del paternalismo libertario como sustento para fundamentar una teoría se dio por los mismos autores que idearon el paternalismo libertario: Sunstein y Thaler (2008) a través de su libro “*Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*”, donde detallan aplicabilidad del paternalismo libertario, a través de fenómenos que denominaron *nudges* o empujones. Los empujones son cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos, para que se pueda considerar como *nudge*, debe ser barato y fácil de evitar (Thaler & Sunstein, 2018). El empujón asocia la respuesta humana a información y contextos de toma de decisión con la neurociencia, específicamente los dos sistemas estructurales del cerebro definidos previamente.

El Sistema Automático o 1 se vale de heurísticas para decidir rápidamente y reducir la incertidumbre; pueden funcionar bien en determinados contextos, pero también pueden conducir a desviaciones sistemáticas de la racionalidad, por ello, las personas no siempre toman decisiones óptimas y sustentados en ello, por eso, los autores de la teoría del empujón sugieren que es posible que sea necesaria la intervención externa. Fundamentados en la psicología, Thaler y Sunstein (2018) proponen la alteración de diferentes factores para modificar el comportamiento de las personas, quienes pueden ser “empujadas” a lograr los resultados deseados, en otras palabras, el enfoque es la identificación de heurísticas para describir métodos que influyan a las personas a pensar o comportarse en consecuencia de las metodologías y estrategias aplicadas.

El término de arquitectura de las decisiones se emplea para describir el diseño de los empujones orientados previsiblemente para dirigir el comportamiento y la toma de decisiones de grupos o individuos con información y/o elecciones enmarcadas y presentadas de manera específica; para ello se describen herramientas de la arquitectura de las decisiones como las

opciones predeterminadas, las expectativas de error, los circuitos de retroalimentación, la creación de incentivos o la estructura de decisiones complejas (Thaler et al., 2010); entonces, así se puede comprender el uso de las heurísticas para diseñar los empujones a través de su conexión con las facultades deliberativas del Sistema 1 (Barton & Grüne-Yanoff, 2015).

Al integrar las limitaciones humanas al estudio económico para generar recomendaciones para la práctica, los empujones proponen superar estas limitaciones cognitivas para que las personas actúen en su mejor interés como si contaran con información completa y correcta, con fuerza de voluntad perfecta y, por tanto, generando, en la práctica, habilidades cognitivas equivalentes a las del homo economicus teórico. Las herramientas y pautas determinadas por la teoría del empujón se fundamentan en 4 supuestos económicos: (1) los seres humanos tienden a la inercia y a la procrastinación, (2) son sensibles a la forma en que se presenta la información, (3) son sensibles a las influencias sociales, y finalmente (4) no están familiarizados con el cálculo de probabilidad (Galletti & Vida, 2018).

Gane (2021) se plantea dos interrogantes con relación a los empujones de Thaler y Sunstein, que invitan a la reflexión para considerar la perspectiva del autor. En primer lugar, la premisa de los precursores es que los humanos carecen de fuerza de voluntad y se ven afectados por problemas de autocontrol y, a partir de ello, son susceptibles a la influencia de terceras personas. En segundo lugar, expone que si los empujones son tan sutiles como explica la teoría, y se manifiestan en la forma de opciones por defecto, existe la posibilidad de que las personas ni siquiera perciban un empujón cuando lo vean.

Esto constituye la preocupación que impulsa el compromiso de la Teoría del empujón con la libertad de elección de cada individuo, su firmeza en contra de la coerción, y su constante llamado a los arquitectos de las decisiones para hacer uso de su capacidad de diseño para el bien. Aún con el compromiso de obrar por el bien y aún con buenas intenciones,

los arquitectos de decisiones no pueden saber, con seguridad, qué es bueno para los receptores de sus empujones (Gane, 2021)

La teoría del empujón describe tres heurísticas que exhiben características del proceso cognitivo que hace el cerebro bajo incertidumbre: la disponibilidad, la representatividad y el anclaje-ajuste. Rampello (2019) refiere que, aunque la intuición heurística se distingue de los procesos de razonamiento formativo por pautas de juicios sesgados, los heurísticos en sí mismos son procedimientos de estimación que de ningún modo son irracionales.

El anclaje-ajuste, de acuerdo con Kahneman (2014) es un efecto producido cuando las personas consideran un valor particular para una cantidad desconocida antes de estimar esa cantidad. El anclaje se genera a través de una pregunta o planteamiento “ancla” y el ajuste es la respuesta cognitiva del individuo. El sesgo se produce porque los ajustes suelen ser insuficientes; incluso los anclajes que parecen irrelevantes influyen en el proceso de toma de decisiones (Thaler & Sunstein, 2018). Así Amos, (citado en Spellman & Kahneman, 2018), refiere que la heurística de anclar-y-ajustar es una estrategia de estimación de cantidades bajo incertidumbre, el proceso evalúa si el número anclado es demasiado alto o muy bajo y realiza un ajuste en su estimación desplazando el número mentalmente a partir del anclaje.

La heurística de la disponibilidad entendida como “disponibilidad, emoción y riesgo”, es utilizada cuando se quiere estimar la frecuencia de un fenómeno, es ese proceso de juzgar la frecuencia por la facilidad con que los ejemplos vienen a la mente (Spellman & Kahneman, 2018), se orilla a las personas a evaluar la probabilidad de riesgo u ocurrencia de un hecho basadas en considerar qué tan fácilmente vienen recuerdos a su mente; por tanto, un riesgo o suceso que es familiar a la mente será visto como más serio o importante que uno que es menos familiar.

La accesibilidad y la prominencia se relacionan estrechamente con la disponibilidad, por ello si una persona experimenta de primera mano un evento, es más probable que considere

que existe mayor riesgo de que acontezca. Así, eventos vívidos y fáciles de imaginar a reciben estimaciones de probabilidad elevadas, y los eventos menos vívidos reciben estimaciones bajas, aún si ocurren con mayor frecuencia; de igual modo, los sucesos recientes tienen mayor impacto en el comportamiento que eventos anteriores, esta heurística ayuda a explicar las decisiones en asociación al riesgo (Thaler y Sunstein, 2018).

Por otro lado, la evaluación de riesgo bajo sesgo influye en la forma de prepararse y responder a las crisis, opciones comerciales y procesos políticos o de cambio gerencial, pues las organizaciones pueden asignar recursos de forma errónea, acorde a los riesgos asociados a sus sesgos a partir de la heurística de la disponibilidad, en lugar de una respuesta a los riesgos y probabilidades reales. El problema es que los eventos fáciles de recordar pueden inflar los juicios de probabilidad de las personas, y si tales eventos no vienen a su mente, sus juicios de probabilidades podrían distorsionarse hacia abajo (Thaler y Sunstein, 2018).

La última heurística es la representatividad, describe un planteamiento basado en el juicio humano, empleando un razonamiento de conjuntos, aplicado en considerar la probabilidad de que un elemento "A" pertenezca a un conjunto "B", en ese sentido, el Sistema Automático del cerebro responde planteándose la similitud de A con su idea y estereotipo de B, es decir, "qué tan representativo es A de B". Este sesgo aparece cuando la similitud y la frecuencia divergen, y el error viene del uso de esta heurística en tratar de describir un fenómeno a partir de otro bajo un principio de correlación que realmente no existe y puede causar percepciones erróneas de los patrones en diversos ámbitos (Thaler y Sunstein, 2018).

Un contexto particular que define bien esta heurística de la representatividad es el azar, cuando el resultado de un evento es determinado por casualidad, las personas tienden a esperar un resultado en concreto representativo de lo que ellas consideran aleatorio; no obstante, usualmente las personas detectan patrones que asumen significativos pero que, de hecho, son producto del azar haciendo que las personas confundan las fluctuaciones aleatorias

con los patrones causales (Thaler y Sunstein, 2018). Por ello, Thaler y Sunstein (2018) describen una serie de sesgos que dan sentido a los empujones que los arquitectos de las decisiones pueden diseñar, expuestos en la Figura 1:

Figura 1

Sesgos: Efectos y funcionamiento

GANANCIAS Y PERDIDAS	<p>Renuencia a renunciar a lo que se tiene para no incurrir en pérdidas, aunque a cambio se pueda recibir algo mejor.</p> <p>El Sistema Automático reacciona de forma vulnerable ante la pérdida e interpreta con mayor intensidad el dolor de perder algo que la alegría de ganar u obtener eso mismo. Esto se explica por la aversión a las pérdidas, que implica la preferencia de evitar la pérdida de algo con valor ante la oportunidad de ganar algo con valor equivalente.</p>
STATUS QUO	<p>Tendencia a apegarse a la situación actual, generando inercia.</p> <p>La combinación de aversión a la pérdida y elección inconsciente, derivada de la falta de atención, hace que las opciones "predeterminadas", o por defecto, actúen como poderosos empujones. Las personas tienden a tener la impresión, correcta o errónea, de que las opciones predeterminadas tienen el respaldo implícito de un experto que fija dicho valor como predeterminado.</p>
OPTIMISMO Y EXCESO DE CONFIANZA	<p>Sobrestimación de la inmunidad o capacidades personales ante el daño o las oportunidades, generando una percepción poco sensata de los riesgos individuales.</p> <p>El Sistema Automático tiene dificultades para medir los riesgos con precisión, por lo que es común subestimar las adversidades o sobrestimar la capacidad propia de superar los obstáculos.</p>
ENCUADRE	<p>Evaluación de las ganancias y pérdidas que conlleva una decisión con base en la estructura y el sentido conferido a un hecho en concreto.</p> <p>El Sistema Automático toma decisiones de forma pasiva, evaluando la información inconscientemente, sin verificar si al reformular los planteamientos se obtienen respuestas diferentes. Esto se sustenta, nuevamente, en la aversión a la pérdida, por ello enmarcar en términos de pérdida es un empujón mucho más eficaz para promover una idea y fomentar decisiones relacionadas.</p>

Fuente: Thaler y Sunstein (2018)

A partir de los conceptos expuestos, los autores describen el sesgo de optimismo y el exceso de confianza como la sobrestimación de las capacidades personales, el sesgo de ganancias y pérdidas como la renuencia a renunciar a lo que se tiene, el sesgo del *status quo* como la tendencia a apegarse a las situaciones y el sesgo del encuadre como a esa evaluación de ganancias y pérdidas que conllevan a la decisión (Thaler & Sunstein, 2018).

El impacto potencial

El concepto de "impacto", a pesar de su amplio uso, ha sido escasamente estudiado. Su origen etimológico se remonta a 1824 del latín *impactus*, significando "chocar", y para 1960 se aplicó figuradamente a acciones contundentes (Perevochtchikova, 2013). Libera Bonilla (2007) define el impacto como una impresión o efecto intenso causado por una acción o suceso, concibiéndolo como la diferencia entre un estado futuro modificado por una acción y el estado que habría ocurrido sin ella, estableciendo así una relación causal de alteración, positiva o negativa, entre variables. Históricamente, la primera medida de impacto potencial reconocida fue el riesgo atribuible en epidemiología (Corcho Berdugo et al., 2000).

En un sentido social, se refiere a las consecuencias de una intervención en el ejercicio regular de un individuo (GRI y Sweden Sverige, 2021), mientras que definiciones más recientes lo conceptualizan como la unidad de medición del beneficio social de una acción (Cohen, 2018).

Desde una perspectiva empresarial, el impacto se entiende como la modificación, intencional o no, beneficiosa o perjudicial, en el resultado de una entidad a partir de una intervención como un programa o proyecto, siendo crucial identificar, analizar, medir y gestionar dichos impactos (Díaz Sahr, 2022).

El impacto potencial, en este contexto, evalúa la efectividad de las acciones para modificar los resultados en el receptor (Fajardo Gutiérrez, 2017). Para determinar el impacto de una variable sobre otra, se proponen enfoques como el análisis del resultado (contribución a fenómenos u objetivos), el crecimiento (desarrollo de conocimiento) y la contribución a otras variables (fuerza en su aparición y desarrollo) (Procter and Gamble, 2020). Es así como la medición de este implica un análisis exhaustivo, dividiendo la situación en efectos y resultados (Díaz Sahr, 2022), considerando efectos en el bienestar de las personas, sus repercusiones y consecuencias (GRI y Sweden Sverige, 2021). Adicionalmente, se emplean dimensiones como

los afectados, su número, el tiempo estimado del resultado, el grado de modificación y los posibles efectos de no intervenir, incluyendo riesgos (Díaz Sahr, 2022).

El paternalismo libertario en la toma de decisiones, sesgos y heurísticas

La conducta, como manifestación del procesamiento cognitivo, influye en todas las actividades que constituyen la vida del ser humano, en particular, las conexiones neuronales que activan los sistemas pertinentes y determinan la respuesta a estímulos. La capacidad humana para decidir se aloja en redes neuronales distribuidas en el cerebro, en principio, como todo animal, las decisiones provienen de respuestas instintivas del organismo, orientadas a la supervivencia. La cualidad humana asociada a las decisiones es el raciocinio, por ello, las decisiones son afectadas por la cognición, y esta se constituye de elementos inherentes a la vida como las experiencias previas, la perspectiva y la memoria desde un punto de vista pragmático e instintivo y, por el aprendizaje, la atención y el razonamiento desde una perspectiva lógica.

A pesar de sus grandes capacidades, el cerebro humano intenta hacer el mejor trabajo posible invirtiendo la menor cantidad de energía, en otras palabras, al estar orientado a la eficiencia utiliza el sistema automático con mayor frecuencia, porque el resultado del proceso depende de un menor consumo energético y esfuerzos.

En un mismo individuo el proceso de toma de decisiones, y su resultado final, va a variar dependiendo del sistema empleado para considerar la situación y decidir. En este sentido, se debe considerar que, el Sistema 1 o automático, toma decisiones de forma rápida e intuitiva, mientras que, el Sistema 2 o reflexivo, toma decisiones lentamente y mediante un proceso racional. Razón por la cual, atendiendo a la relación entre el sistema empleado para decidir y la elección realizada, los procesos cognitivos del ser humano tienen influencia en los procesos de toma de decisiones. Por tanto, el cerebro del tomador de decisiones juega un papel fundamental en la decisión por el hecho de hacer uso de procesos cognitivos que

determinan el curso de un proceso de toma de decisiones, pudiendo incluso el cerebro distorsionar la información, bajo el entendido de que los sesgos cognitivos condicionan la racionalidad, de por sí limitada, que determina las acciones de las personas.

La definición de toma de decisiones empresariales incluye la palabra “racional” en el concepto, sin embargo, la cantidad de decisiones rutinarias y operativas, que parten de los principios de las decisiones estructuradas, es mayor que las decisiones estratégicas, bien sean semiestructuradas o no estructuradas. Es que, si todas las decisiones de una organización se originaran desde el raciocinio, los procesos demorarían mucho más, todo el personal tendría que estar altamente calificado y los resultados serían mejores en términos de calidad, aunque no necesariamente en cuanto a eficiencia o efectividad.

Si bien afectan a la organización, las decisiones empresariales no siempre son racionales, por ello, las compañías elaboran reglamentos, protocolos, procesos y procedimientos a seguir en función de sistemas que faciliten las decisiones y sus acciones derivadas; de este modo, las organizaciones, intencionalmente o no, ejercen empujones en sus empleados para mejorar los resultados de sus decisiones en pro de optimizar resultados para la empresa.

Teniendo en cuenta la aplicabilidad del paternalismo libertario como teoría que plantea numerosas estrategias para influir, no solo en el comportamiento, sino también en el resultado de las interacciones humanas, bien sea grupales o individuales, es destacable la utilización de los principios fisiológicos que rigen la conducta cuando se observan las heurísticas y sesgos, porque permiten estandarizar y predecir, en cierto grado, la respuesta de una persona a un estímulo dado en forma de empujón.

El paternalismo libertario tiene limitaciones con relación a los receptores que hacen pleno y consciente uso de su atención para tomar decisiones racionales, no así, en personas que actúan dejándose llevar por la inercia y el pensamiento automatizado, pudiendo influir en

sus acciones incluso sin que éstos lo noten. Esto se debe a que la activación del proceso dual del razonamiento, que se pone en marcha cuando, a través de su atención y enfoque, el individuo asocia sus sistemas 1 y 2 para tomar decisiones, por lo que, sin atención ni enfoque el cerebro hace uso únicamente del Sistema automático.

Esta premisa permite observar la notable aplicabilidad de los empujones, particularmente en las decisiones de carácter estructurado, estableciendo que las decisiones estructuradas son repetitivas y siguen un proceso sistemático y lógico, usualmente determinado por la entidad y no por quienes forman parte de ella, son ideales para la aplicación del paternalismo libertario, por el tipo de decisiones que involucran los procesos.

Estimando que ya existe cierto grado de automatización en el proceso de toma de decisiones estructuradas debido a la repetitividad asociada, la mejora que el paternalismo puede aportar es con empujones en las áreas del proceso que ameriten decisión, aunque éstas pasen inadvertidas para los usuarios. Por otro lado, dentro de las decisiones no estructuradas también hay cabida para estas estrategias, con orientación a los factores propios de este tipo de decisiones influidas por la racionalidad o la ausencia de esta.

En particular, las herramientas y métodos empleados para facilitar u orientar el proceso de toma de decisiones estratégicas son impactados por sesgos y heurísticas, ya que, para aplicar la metodología, ésta debe ser establecida y para ello se deben tomar otras decisiones de carácter operativo. Partiendo desde la lluvia de ideas, como herramienta para la toma de decisiones, esta se ve influenciada desde el orden en que sean presentadas las ideas, las personas que presentan las ideas y su posición de liderazgo en el grupo, el sentido que se le da a la idea, la similitud entre ideas de distintas personas, y otros factores que contribuyen a sesgos como el del *status quo* que orienta a las personas a tomar una decisión porque es la que prefiere la mayoría o el sesgo de ganancias y pérdidas que lleva a las personas a tomar la decisión de no asumir riesgos por la aversión a la pérdida, y del mismo modo se puede ser con

todos los sesgos y heurísticas presentadas en la investigación.

El uso que se hace de la matriz FODA para el análisis de las variables a decidir, también se ve afectado por la cognición, se puede asociar al anclaje-ajuste desde la escogencia de características internas y externas consideradas a partir de data histórica, lo que a su vez se relaciona con la heurística de la disponibilidad porque se otorga mayor peso a los eventos pasados cuando son recientes o tuvieron impacto en las personas que toman las decisiones. De este modo, debido a estas dos heurísticas se puede incurrir en sesgos al tomar las decisiones para elaborar la matriz por lo que, siendo fundamento para las decisiones estratégicas, conlleva a decisiones erradas, aunque partan desde el buen juicio y razonamiento. De modo que es importante considerar los sesgos y heurísticas a la hora de aplicar estas herramientas para sustentar decisiones, buscando minimizar errores a través de la conciencia plena frente a la tendencia del cerebro a la automatización.

La perspectiva de usar los sesgos y heurísticas a favor de iniciativas que promuevan decisiones favorables para las organizaciones se puede abordar generando estrategias fundamentadas en el procesamiento cognitivo predecible para producir empujones. Teniendo presente la influencia de la compañía en sus empleados, debería surgir el interés en conocer estrategias que, de forma consciente, les permita orientar las decisiones en la dirección más acorde a la visión y valores corporativos.

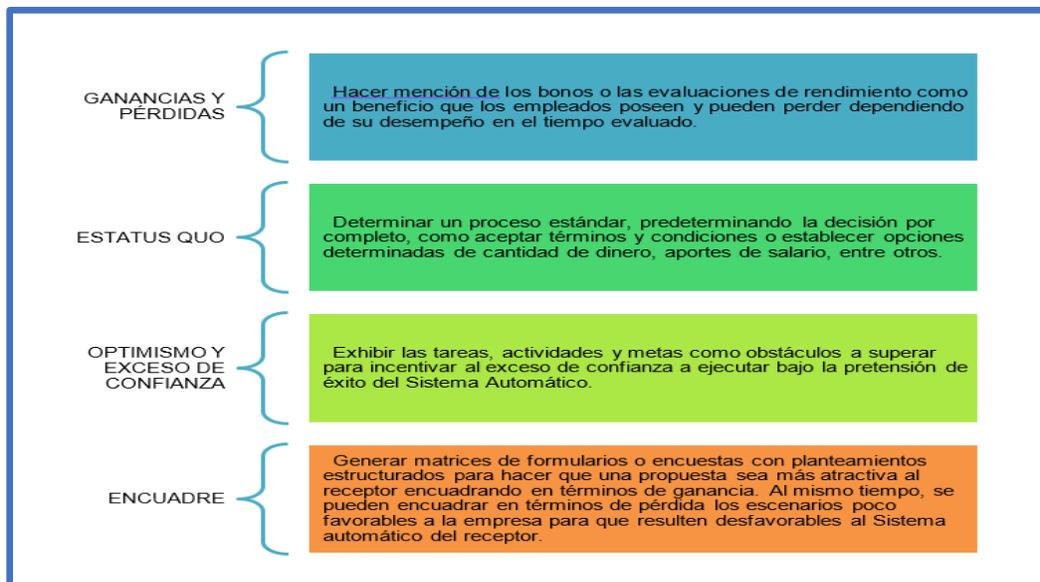
Un elemento presente en la mayoría de posibles estrategias, por hallarse involucrado en la mayoría de las decisiones, es el sesgo del estatus quo, pues representa el rol de la inercia en las decisiones, la inercia generada por el apego a lo establecido es un gran impulsor de diseño de decisiones, apreciando que, no tomar una decisión en concreto es, después de todo, una decisión en sí misma. Asimismo, se puede hablar del sesgo de ganancias y pérdidas, impulsado por la aversión a la pérdida, que permite formular estrategias desde la difusa asignación de valor que realizan las personas a hechos y objetos, considerando la posición de

recelo y deseo hacia lo que se tiene cuando existe la amenaza de pérdida.

Por su parte, el optimismo y el exceso de confianza conllevan la evaluación irracional del riesgo en asociación a la estimación elevada de las capacidades como individuo u organización. Y, el encuadre, genera una interpretación de beneficio y perjuicio con base en la estructura de los planteamientos expuestos. Las estrategias asociadas a cada uno de estos sesgos se detallan en la Figura 2:

Figura 2

Estrategias basadas en los sesgos



Fuente: Elaboración Propia

Con relación a las heurísticas, también se pueden sustentar estrategias para su aplicación en el entorno organizacional. La heurística de la representatividad puede ser utilizada para ajustar la similitud y la frecuencia de los procesos, ya que con esta se hace uso de la correlación para decidir. El anclaje-ajuste se puede utilizar, particularmente, para decisiones de carácter numérico, bien sea financieras, presupuestarias o de compras; las anclas pueden generar desenfoque con relación al propósito de la decisión, debe considerarse para no decidir con base en anclas que no sumen positivamente al proceso. La heurística de

disponibilidad se puede emplear tomando en cuenta la información que la organización quiere que sea considerada para decidir, haciéndola accesible y dispuesta de manera que los empleados la recuerden con facilidad así, al encontrarse ante la necesidad de decidir, tomarán decisiones a partir del entendimiento de frecuencia del hecho recordado. Las estrategias para cada heurística se exponen a continuación en la Figura 3:

Figura 3

Estrategias basadas en las heurísticas



Fuente: Elaboración propia

Afirmando el supuesto de que, para tomar decisiones se hace uso de un procesamiento cognitivo, entonces el planteamiento de esta investigación que cuestiona el impacto potencial del paternalismo libertario en la gama de decisiones empresariales está inmerso en esta arista. Recordando que el paternalismo libertario es una teoría neuro económica que se basa en los procesos cognitivos, y que, las decisiones empresariales, no son más que el proceso básico de toma de decisiones aplicado al entorno empresarial; si una decisión implica la acción de los

sistemas 1 y 2 del cerebro, encargados de procesar la información desde un punto de vista cognitivo, entonces se puede afirmar que la teoría del empujón, derivada del paternalismo libertario, tiene impacto directo en la toma de decisiones.

Al tomar como base la premisa de estructurar empujones orientados a influir positivamente las decisiones de sus receptores, y haciendo uso de la terminología estadística de los principios de impacto potencial, se puede señalar que, a mayor exposición de las personas a empujones cognitivos como consecuencia de la tendencia humana a la inercia, mayor será la modificación de los patrones de decisión y sus resultados medibles en términos cualitativos, en la mayoría de los casos, y en términos cuantitativos, en los escenarios estructurados con indicadores y demás herramientas de medición.

El riesgo teórico atribuible a la teoría del paternalismo libertario, expresada a través de empujones cognitivos, de influir a las personas para tomar mejores decisiones, es prominente, considerando las teorías, investigaciones y documentación revisada. Por otro lado, en cuanto a la fracción prevenible, en un sentido netamente teórico, se asocia al estado de conciencia y accionar razonado de los receptores de empujones.

Por ello, desde una perspectiva social, si se mide en términos de beneficio en la comunidad, se puede afirmar un impacto potencial del paternalismo libertario sobre la toma de decisiones empresariales cuando la arquitectura de las decisiones se estructure con base en principios y valores éticos, todos ellos, orientados a propulsar el bienestar de los individuos y el bien común. Bajo la óptica empresarial, siempre que los empujones generen un cambio en los resultados de las decisiones de la organización entonces tendrán impacto prominente, debido al alto potencial de instar a las personas a tomar decisiones previsibles.

CONCLUSIONES

El paternalismo libertario fue ideado a partir de principios neurocientíficos, aplicando nociones conductuales de la neurociencia y la psicología al contexto de las decisiones.

Recordando que los principios que fundamentan esta teoría son eminentemente neurocientíficos, el carácter de la misma está destinada a influir en la conducta. En cuanto a los aspectos del proceso de toma de decisiones afectados por la conducta, el comportamiento como manifestación del procesamiento cognitivo que hace el cerebro influye en la definición del problema que origina la necesidad de tomar una decisión, porque el cerebro es el encargado de determinar la magnitud y la urgencia de la situación, así como de modelar la orientación del problema a definir; seguidamente se determinan las soluciones a partir de la implicación del Sistema 1 o Sistema 2 en el proceso de idear posibles soluciones.

Posterior a ello, se evalúan las opciones, donde nuevamente participan el Sistema 1 o el Sistema 2 y ello es determinante para los resultados del proceso de pensamiento que se lleva a cabo para la evaluación; de ello parte la selección de la mejor alternativa, pues es finalmente el sistema cognitivo activo el que decide y, dependiendo del sistema implicado, se obtendrán decisiones de diferente índole; para así concluir con evaluación de los resultados, pues el éxito o no de las decisiones tomadas, depende de la percepción y los indicadores considerados, por lo que en múltiples oportunidades se trata de una actividad subjetiva y, por tanto, dependiente del análisis que el procesamiento cognitivo haga de ello.

El paternalismo libertario tiene el potencial de impactar positivamente en la optimización de los procesos de toma de decisiones empresariales, ello va a depender de la correcta estructuración de los empujones, para orientar a las personas en una dirección que simplifique los procesos. Asimismo, dicho potencial de impactar positiva o negativamente es responsabilidad de los arquitectos de las decisiones, por ser quienes tienen la tarea de generar estructuras de decisiones o empujones de calidad que impacten a la población a la que se dirige, juzgando el poder que poseen para influenciar modificaciones en el comportamiento con relación a la intencionalidad y pertinencia.

Las estrategias descritas están orientadas a servir de base para la elaboración de más estructuras similares para aplicar el paternalismo libertario en el contexto organizacional, en particular en la optimización de sus procesos. Además de aportar fundamentos teóricos/conceptuales para dar pie a la estructuración de estrategias adaptadas a la realidad de la organización, con el fin de impactar positivamente en las decisiones estructuradas y semiestructuradas de la empresa, e incluso llegar a influir en las decisiones no estructuradas.

Un aspecto que puede resultar disonante con respecto a la teoría del paternalismo libertario y sus derivados es la consideración de los empujones como perjudiciosos para el desenvolvimiento creativo de las personas en el entorno laboral, motivado por la defensa del pensamiento libre y la resolución creativa e innovadora de las situaciones que requieren procesos de toma de decisiones. En respuesta a este planteamiento se debe considerar que, como indican los autores de la teoría del paternalismo libertario, los empujones son fáciles de evitar y no suponen coerción de ningún tipo; adicionalmente, para los empujones, la efectividad de la arquitectura depende del uso del sistema automático por parte de los receptores, dicho en otras palabras, los empujones se evitan fácilmente cuando las personas hacen uso de su sistema reflexivo y prestan atención.

Es importante resaltar que el proceso dual de razonamiento permite al humano hacer uso de los dos sistemas cognitivos en simultáneo, alimentándose uno del otro, para afrontar las situaciones; una de las características del sistema reflexivo es que se activa con la atención, y las personas tienen la capacidad de activar su sistema reflexivo para tomar decisiones, si no mejores, al menos razonadas. En este sentido, la estrategia más importante que se puede indicar es la estrategia de la atención, fundada en la comprensión de todo lo señalado, atendiendo a los sesgos y heurísticas, para evitar ser víctima del paternalismo libertario silencioso al que se está expuesto diariamente en distintos entornos que buscan impulsar a las

personas a decidir, pero no necesariamente con la intencionalidad transparente y beneficiosa que fundamenta al paternalismo libertario ideado por Thaler y Sunstein.

Declaración de conflicto de interés

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Verónica Romero: conceptualización, curación, metodología, redacción del borrador original.

Carlyla Ramos Dearcos: validación, visualización, revisión.

Car-Emyr Suescum Coelho: validación, visualización, revisión y edición de la redacción.

Declaración de uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que utilizaron la inteligencia artificial como apoyo para este artículo, y que esta herramienta no sustituyó de ninguna manera la tarea o proceso intelectual, manifiestan y reconocen que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido publicado en ninguna plataforma electrónica de inteligencia artificial.

REFERENCIAS

Alijoyo, A. (2021, octubre 18). *Risk Management and Decision-Making Theory – Indonesia Risk Management Professional Association*. IRMAPA. [https://irmapa.org/risk-management-](https://irmapa.org/risk-management-and-decision-making-theory/)

[and-decision-making-theory/](https://irmapa.org/risk-management-and-decision-making-theory/)

Barón, L., & Zapata Rotundo, G. J. (2018). Los sesgos cognitivos: De la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31–48.

<https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp31-48>

- Barton, A., & Grüne-Yanoff, T. (2015). From libertarian paternalism to nudging—and beyond. *Review of Philosophy and Psychology*, 6, 341–359. <https://doi.org/10.1007/s13164-015-0268-x>
- Besant, H. (2016). The journey of brainstorming. *Journal of Transformative Innovation*, 2(1). https://www.regent.edu/acad/global/publications/jti/vol2iss1/Besant_JTISU16A.pdf
- Blanco-Mesa, F., León-Castro, E., & Acosta-Sandoval, A. (2020). Toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 30, 79–96. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3845>
- Caballero Míguez, G. (2005). El comportamiento humano en las ciencias sociales: Un enfoque económico institucional. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 4(2), 41–56.
- Cai, C. W. (2020). Nudging the financial market? A review of the nudge theory. *Accounting & Finance*, 60(3), 3341–3365. <https://doi.org/10.1111/acfi.12471>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cohen, R. (2018). *On impact: A guide to the impact revolution*. Sir Ronald Cohen Publications.
- Corcho Berdugo, A., López Moreno, S., & Moreno Altamirano, A. (2000). Principales medidas en epidemiología. *Salud Pública de México*, 42(4), 337–348. <https://www.scielosp.org/article/spm/2000.v42n4/337-348/>
- Díaz Sahr, F. (2022, julio 11). ¿De qué hablamos cuando hablamos de impacto? ¿Te has preguntado realmente qué significa? Sin duda es un término bastante amplio [Publicación]. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/de-qu%C3%A9-hablamos-cuando-impacto-federico-d%C3%ADaz-sahr?originalSubdomain=es>

- Fajardo-Gutiérrez, A. (2017). Medición en epidemiología: Prevalencia, incidencia, riesgo, medidas de impacto. *Revista Alergia México*, 64(1), 109–120.
<https://doi.org/10.29262/ram.v64i1.252>
- Galletti, M., & Vida, S. (2018). *Libertà vigilata. Una crítica del paternalismo libertario*. If Press.
<https://core.ac.uk/reader/212012226>
- Gane, N. (2021). Nudge economics as libertarian paternalism. *Theory, Culture & Society*, 38(6), 119–142. <https://doi.org/10.1177/0263276421999447>
- Gavin, M. (2020, marzo 24). *Decision-making in management: 5 common pitfalls to avoid*. HBS Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-in-management>
- González Rodríguez, S., Viteri Intriago, D., Izquierdo Morán, A., & Verdezoto Cordova, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Ciencia Digital*, 4(4), 346–365.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400032&script=sci_arttext&tlng=en
- GRI & Sweden Sverige. (2021). *El concepto de impacto: Un análisis de la comprensión del impacto en el reporte empresarial sobre asuntos de derechos humanos*. GRI.
https://www.globalreporting.org/media/cdy|pbhq/gri_impacto_final_optimizado.pdf
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2>
- Jiménez, E. (2018). *Driving decision making* [Presentación].
https://pgone.sharepoint.com/:p:/r/sites/MPDxPackDevPackagingMastery/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BB799F325-4E7D-4C58-8943-D7D8CC9A6A5F%7D&file=Decision%20Making%20by%20EGJ%202018.04.pptx&action=edit&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1

Jones, R., Pykett, J., & Whitehead, M. (2010). Governing temptation: Changing behaviour in an age of libertarian paternalism. *Progress in Human Geography*, 35(4), 483–501.

<https://doi.org/10.1177/0309132510385741>

Kahneman, D. (2014). *Pensar rápido, pensar despacio*. PRH Grupo Editorial.

Kandel, E. R. (2013). *Principles of neural science* (5th ed.). McGraw-Hill Education/Medical.

Laoyan, S. (2022, agosto 17). Toma de decisiones: Definición, pasos, tipos y características.

Asana. <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>

Laudon, J. P., & Laudon, K. C. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14.^a ed.). Pearson.

Levitis, D. A., Lidicker, W. Z., & Freund, G. (2009). Behavioural biologists don't agree on what constitutes behaviour. *Animal Behaviour*, 78(1), 103–110.

<https://doi.org/10.1016/j.anbehav.2009.03.018>

Libera Bonilla, B. E. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. *ACIMED*, 15(3).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008

Martin, M. (2018). Sistema I y Sistema II en la toma de decisiones en los mercados financieros [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas Madrid].

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/147857/retrieve>

Mejía, A. (2021). La neurogerencia como herramienta para fortalecer las habilidades de los directivos del sector hotelero del municipio de Ocaña Norte de Santander [Proyecto de investigación, UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42068>

Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel.

O'Doherty, J. P., Cockburn, J., & Pauli, W. M. (2017). Learning, reward, and decision making.

Annual Review of Psychology, 68, 73–100. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044216>

Oxford Learner's Dictionary. (2023). *Decision*. Oxford Learner's Dictionaries.

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/decision?q=decision>

Perevochtchikova, M. (2013). La evaluación del impacto ambiental y la importancia de los indicadores ambientales. *Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE)*.

<http://hdl.handle.net/11651/2839>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130.

Procter and Gamble. (2020, julio 11). *My Impact Plan*.

<https://pgone.sharepoint.com/sites/Glic/AGILE%20Network/My%20Impact%20Plan/My%20Impact%20Plan%20Guidance.pdf#search=what%20impact>

Rampello, S. (2019). Los sesgos en la toma de decisiones. *Revista Perspectivas de las*

Ciencias Económicas y Jurídicas, 9(1). <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2019-v9n1a06>

Siegle, D. (2020). I have an idea I need to share: Using technology to enhance brainstorming.

Gifted Child Today, 43(3), 205–211. <https://doi.org/10.1177/1076217520919967>

Silva Jaramillo, 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. *Sociedad y Economía*, (35), 221–224. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i35.7300>

Simon, H. A. (1965). Theories of decision-making in economics and behavioural science. In

Surveys of Economic Theory: Resource Allocation (Vol. III, pp. 1–28). Palgrave

Macmillan UK. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-1-349-00210-8_1.pdf

Soler, A. (2019, junio 17). Aprende a tomar decisiones con estos 6 pasos. *Alberto Soler*.

<https://www.albertosoler.es/aprende-a-tomar-decisiones-en-6-pasos/>

- Spellman, B. A., & Kahneman, D. (2018). What the replication reformation wrought. *Behavioral and Brain Sciences*, 41, e149. <https://doi.org/10.1017/S0140525X18000857>
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2003). Libertarian paternalism. *American Economic Review*, 93(2), 175–179.
<https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/12876718/LibPaternal.pdf?sequence=1>
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Thaler, R., Sunstein, C., & Balz, J. (2010). *Choice architecture*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1583509>
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2018). *Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Weiss, G. B. (1985). Paternalism modernised. *Journal of Medical Ethics*, 11(4), 184–187.
<http://dx.doi.org/10.1136/jme.11.4.184>