

IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. “Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA, 2020.

## **GESTIONAR EN TIEMPO DE CRISIS.**

**PAREDES, MARIA DANIELA y SALERNO, MARIA LILIANA.**

Cita:

PAREDES, MARIA DANIELA y SALERNO, MARIA LILIANA (2020).  
*GESTIONAR EN TIEMPO DE CRISIS. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. “Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.economicas/14>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebdC/BBQ>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite:*  
<https://www.aacademica.org>.

***V CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, IX CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN, VI  
ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA***

**“Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis, su Aporte”**

Villa María, los días 7, 8 y 9 de octubre 2020

Eje Temático: 2. Aportes del talento humano para administrar las organizaciones en tiempos de crisis.

**GESTIONAR EN TIEMPO DE CRISIS**

Autores:

MBA Cra. PAREDES, María Daniela – F.C.E. U.N.C, Ciudad de Córdoba.

Mail: [mba.mdparedes@gmail.com](mailto:mba.mdparedes@gmail.com)

Esp. Cra. SALERNO, María Liliana – F.C.E. U.N.C./ U.N.V.M., Ciudad de Córdoba.

Mail [lilisalerno@gmail.com](mailto:lilisalerno@gmail.com)

## RESUMEN

El ser humano se enfrenta innumerables decisiones en los diferentes órdenes de la vida pero siempre condicionado por su propia visión del mundo y su capacidad de razonamiento. Este proceso deliberado es previo a la acción y por ello, es siempre con perspectiva de futuro. Ahora, bajo este contexto plagado de incertidumbre y turbulencia mundial, como la actual pandemia del Covid19, las personas se ven presionadas a tomar decisiones rápidas y efectivas. Esto se acentúa más en las organizaciones, ya que el proceso de toma de decisiones es parte fundamental de la gestión que lleva adelante todo administrador, con la finalidad de lograr un desempeño superior.

De allí el interés por escribir estas líneas, es decir, tratar de poner en evidencia que la crisis del Covid19 afecta particularmente a los procesos decisorios de las personas y las organizaciones a través del efecto de los sesgos. Se entiende que, de acuerdo a investigaciones previas, las decisiones no se explican acabadamente como un proceso racional sino que se trata de un proceso influido por aspectos psicológicos y cognitivos que gobiernan el pensamiento humano. En este sentido, se rescatan los principales aportes de las Neurociencias sobre el papel de las emociones en la toma de decisiones y los desafíos de su aplicación a fin de contribuir al desempeño organizacional deseado.

***Palabras claves:***

*crisis, toma de decisiones, sesgos*

## 1. INTRODUCCIÓN

El apremio de la vida moderna obliga tanto a las personas como a las organizaciones a tomar decisiones rápidas y efectivas. De allí que, resulta interesante profundizar acerca del proceso de la toma de decisiones como un eje fundamental de la “gestión” -por cuanto se preocupa por la disposición de los recursos y la coordinación de las actividades (y correspondientes interacciones)- en este contexto de crisis, ocasionado por la pandemia del Covid19. Más aún, si se considera al administrador como responsable de llevar adelante este proceso decisorio, con la finalidad de lograr un mejor desempeño en organizaciones cada vez más versátiles y en entornos tan dinámicos e inciertos.

En este escenario de turbulencia mundial, todo ser humano se enfrenta innumerables decisiones en los diferentes órdenes de la vida condicionado por su propia visión del mundo y su capacidad de razonamiento. Este proceso deliberado es previo a la acción y por ello, es siempre con perspectiva de futuro pero ante tanto estrés y fatiga, la persona lejos de ser racional, es propensa a actuar automática e impulsivamente a causa de los sesgos cognitivos.

En este trabajo se busca poner en evidencia que, la crisis del Covid19 afecta particularmente a los procesos decisorios de las personas y las organizaciones realzando el efecto de los sesgos. Si bien la racionalidad dominó durante mucho tiempo el campo de la teoría de las decisiones resulta notorio que, no se trata de un mero proceso racional sino un proceso influido por aspectos psicológicos y cognitivos que gobiernan el pensamiento humano. En este sentido, también se rescatan los principales aportes de las Neurociencias sobre el papel de las emociones en la toma de decisiones y los desafíos de su aplicación a fin de contribuir al desempeño organizacional deseado.

## 2. DECISIONES CON RAZÓN Y SINRAZÓN

La racionalidad es descripta por Elster (1979) como un rasgo distintivo de los seres humanos porque actúa como un mecanismo adaptativo de la especie. En el marco de su “**teoría de la acción**”, la racionalidad junto con las normas sociales y las emociones constituyen los tres móviles de la acción que permiten explicar la mayoría de las acciones humanas.

Adicionalmente, Elster analiza las carencias que el hombre tiene sobre sí mismo con respecto a pertenecer o no a un grupo, plantea la teoría de las normas sociales y toma como punto de partida el comportamiento del hombre y los cambios que se producen en la sociedad. Este condicionamiento social hace que el hombre poco a poco vaya perdiendo su libertad de elección de una manera inconsciente, debido a que la sociedad es un ente muy poderoso y muy determinante en su vida. En este sentido, el filósofo argentino Bunge afirma que *“la libertad total es ilusoria, que sólo podemos aspirar a gozar de libertades limitadas, ya que la pertenencia a cualquier círculo nos impone obligaciones”*.

Resulta cierto para Goleman (1995) que, todas las personas poseen dos mentes, una que piensa y otra que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir la vida mental de cada uno. Además, reconoce que el cerebro emocional responde más rápido a un suceso que el cerebro racional y que éste normalmente no decide qué emociones sentir.

Las emociones son poderosas, no hay habilidad psicológica más esencial que la de resistir al impulso, por eso, al dominarlas se logra la **“inteligencia emocional”**. Aquellas personas con habilidades emocionales bien desarrolladas son más proclives a ser efectivas en su vida puesto que, dominan los hábitos de su mente que fomentan su propia productividad.

El neurocientífico Damasio señala que, la naturaleza parece haber construido el aparato de la racionalidad no justamente en un nivel superior al aparato de la regulación biológica del cuerpo, sino desde el propio cuerpo. Así, en situaciones donde el resultado es incierto, las emociones toman un papel muy papel beneficioso y adaptativo guiando al organismo en función de sus necesidades presentes y futuras hacia las opciones más apropiadas.

Bechara, continuó los estudios de Damasio, y concluye que si se pierde la capacidad de procesar adecuadamente las señales emocionales, cualquier decisión podría implicar consecuencias negativas. Las emociones ayudan al pensamiento lógico particularmente en situaciones de incertidumbre, describiendo lo que llama “emoción útil“, algo así como la intuición que uno tiene cuando toma una decisión incierta. **Cuando uno se enfrenta a un resultado muy incierto, confiar en la intuición y en las emociones es la mejor estrategia.**

En esa línea el neurocientífico argentino Manes, afirma que “*La evidencia científica indica que decidimos, básicamente, con las emociones*”. Por ello un daño en el lóbulo frontal del cerebro dificulta la posibilidad de planificar y pensar en el mañana, y según sus investigaciones, las personas con esta condición privilegian las recompensas inmediatas. Esta *miopía del futuro* trasladada a la situación social argentina, evidencia personas que toman decisiones beneficiosas a corto plazo pero con costos negativos en el tiempo. Esta falta de inteligencia emocional impide tener empatía con el otro e impacta negativamente en la sociedad. Al igual que Goleman, reconoce la importancia de aprender a gestionar las emociones para evitar tomar decisiones erróneas y mejorar el desarrollo social.

### **3. TIEMPOS DE CRISIS, TIEMPO DE COVID-19**

Las crisis son, para muchos analistas, parte del desarrollo del sistema capitalista durante el siglo XX. Desde la perspectiva teórica de Schumpeter (1883-1950), el ciclo forma parte del desarrollo económico capitalista sin dudas. En su lógica, reconoce tres tipos de ciclos según su duración: los de ondas largas (de 50 años aprox.), los intermedios (7 a 12 años) y los cortos (de 48 meses). En su investigación sostiene que, durante el período de expansión y crecimiento de las fuerzas económicas más decisivas, se producen grandes guerras y revoluciones; y además, en los períodos de recesión de las ondas largas, se producen un gran número de descubrimientos importantes e innovaciones que impactan en faz productiva y comunicativa, claves en el ascenso del siguiente ciclo.

El Fondo Monetario Internacional recientemente ha confirmado que debido al Covid-19, este año 2020 se vive la peor recesión económica en 90 años, superando lo visto durante la crisis financiera global de 2008. Además de lo económico, la pandemia del Covid19 desnuda una serie de conductas relacionadas con la manera de tomar decisiones bajo esta circunstancia tan excepcional.

Si bien, cada decisor tiene conductas que responden a la percepción del mundo que posee -producto de sus creencias y su historia-, no se trata de una copia exacta de la realidad. Y aunque existan datos objetivos que contradigan esta visión previa, le resulta muy difícil cambiarla. Se trata de un conflicto cognitivo que pone en juego la propia identidad y la mente. Estas distorsiones, fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible se denominan “**sesgos**”. Stuart Sutherland<sup>1</sup>

reconoce los sesgos sociales y emocionales, los sesgos de pensamiento sistemáticos y los muchos caprichos del pensamiento provocados por fallas de la percepción y del razonamiento.

Los sesgos influyen siempre ante cada decisión pero si existe cansancio o agotamiento mental, frente a situaciones de gran tensión o estrés, como consecuencia de la pandemia actual, se está más propenso a actuar de forma automática e impulsiva. Los “*sesgos cognitivos*” son esquemas mentales que ayudan al cerebro a procesar la información y dar respuesta a situaciones a las que se debe enfrentar de manera rápida; es decir, no analiza minuciosamente todos los datos disponibles sino que recurre a patrones que permiten interpretar rápidamente los hechos nuevos en coherencia con los propios pensamientos. De esta manera, se liberan recursos cognitivos para otras tareas.

El “*sesgo de confirmación*” actúa en este sentido ya que consiste en búsqueda de información que apoya las opiniones propias (se lee editoriales de los diarios o se mira programas de T.V. que coinciden con la visión de la realidad que se tiene) y, al mismo tiempo, se evita la información que puede contradecirlo. Obviamente, esto se le atribuye mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria. Evitar renunciar a las propias opiniones es característica de todas las profesiones y condiciones sociales y por esto es que, con demasiada frecuencia, se encuentran datos notables que estaban disponibles y que no fueron valorados oportunamente antes de decidir.

Otro sesgo es el de “*exceso de confianza*” que consiste en atribuirle a la propia destreza, resultados que son claramente producidos por la suerte y puede ocasionar errores de juicio y percepción. En la situación actual de pandemia, se piensa en que uno está seguro o a salvo y descuida las medidas de prevención lo cual es peligroso para la salud.

Además, existen los “*efectos de pertenencia e interacciones entre grupos*”, es decir, si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto explica por qué las actitudes grupales son más extremas que las individuales. Pero también, este comportamiento conlleva a la pérdida de la capacidad de autocrítica y a la exacerbación del poder y de la influencia.

En este sentido, Peter Senge analiza en su libro “La Quinta Disciplina” este tipo de conductas y sostiene que las causas sistémicas subyacen en quienes toman decisiones acerca del virus, en este caso. Así, en definitiva, lo que origina este tipo de crisis sistémica son:

- *La existencia de múltiples “jugadores” tomando decisiones*, las cuales a su vez son observadas y consideradas por el resto de jugadores en sus decisiones. Por ejemplo, cada una de las administraciones sanitarias (OMS, nacionales, provinciales, municipales), educativas, administraciones que regulan el transporte, administradores y empresarios de todos los rubros (con o sin capacidad de teletrabajar), ciudadanos en general. Actuar de esta forma no le permite a estos jugadores aprender de su propia experiencia y esto se debe a que, la consecuencia de sus decisiones se experimenta en otra parte del sistema. Por ejemplo, cuando gran número de personas sin razón hacen acopio de alcohol en gel y dejan sin suministro a hospitales pero además, repercute en el precio del producto en el mercado. Estas consecuencias generan a su vez, que los jugadores tiendan a culpar y percibir como enemigo a otro jugador.
- *La información limitada que dispone cada jugador*. De allí, la importancia de las autoridades y los medios de comunicación de explicar claramente la decisión de cerrar colegios, teletrabajar o cancelar eventos multitudinarios. Por tanto, establecer normas específicas de actuación e informar del para qué de esas normas y de cómo influyen en el resto de jugadores es clave en este tipo de procesos sistémicos.
- *Las demoras* entre las decisiones de cada jugador y las demoras entre cada decisión y los efectos de dichas decisiones. Los efectos de las decisiones no son inmediatos sino lentos y graduales pero hay también, ciertos actores pasan de golpe de la inactividad a la proactividad desmedida y empeoran más las cosas (ej. saturación de los teléfonos de asistencia).

Senge entiende que si siempre se generan patrones de conducta que llevan a resultados de crisis es porque sus causas son estructurales o sistémicos y no de tipo individual. Dicho de otra forma, las interrelaciones claves que ocurren a lo largo del tiempo influyen de manera determinante sobre la conducta de las personas. En consecuencia, las principales amenazas para las organizaciones y la sociedad provienen de procesos lentos y graduales.

Resulta claro que es necesario moderar el efecto de estos sesgos cognitivos en las creencias, decisiones y conductas de cada decisor y para ello, se debe tomar conciencia de su existencia y reflexionar sobre ellos. Reconocer la importancia de la observación, la flexibilidad de los modelos mentales y la



diversidad de ideas ayuda a comprender a los demás, a generar nuevas soluciones y a vivir mejor en sociedad.

#### 4. EL ADMINISTRADOR FRENTE A LA CRISIS

El administrador como decisor se encuentra normalmente con información escasa, incompleta y no siempre es confiable. La toma de decisiones es una preocupación central para las organizaciones modernas y como tal, se asume como una actividad organizacional fundamental. La disciplina trata de desarrollar un modelo general de tratamiento de la decisión en un ambiente incierto y de analizar las características de las decisiones en distintas situaciones específicas, contemplando los aspectos psicológicos y cognitivos que gobiernan el pensamiento.

A su vez, en la organización el administrador también está condicionado por factores situacionales como: el estilo *del directivo* posibilitando o no que haya la participación y delegación de autoridad; *la cultura organizacional* a través de los valores compartidos que la integran, el *empowerment* y la toma de decisiones no rutinarias que impliquen procesos “no automáticos” que posibiliten el uso de la inteligencia emocional del decisor y nivel de autoconfianza de los marcadores somáticos<sup>2</sup> para adoptar decisiones rápidas cuando el tiempo es crítico.

En este sentido Damasio señala que las emociones ayudan a tomar decisiones apropiadas ya que asocian acciones o resultados que resultan beneficiosos o perjudiciales. La emoción asalta al cuerpo, es pública por ser detectable y sus manifestaciones son muchas veces visibles; es visceral y espontánea, preceden al sentimiento más privado y racional.

De esta forma, los cambios actuales muestran una visión distinta, una conceptualización diferente de la toma de decisiones, dejando de considerar a los procesos de toma de decisiones como habilidades mecánicas de maximización de beneficios y minimización de costos, con una visión mecanicista del ser humano donde las emociones entorpecen ocasionando desajustes en los procesos cognitivos.

Goleman, Boyatzis y Mckee en su libro “El Líder Resonante crea más” señalan la **importancia del conocimiento de las emociones** y como **aprovecharlas** para ser más exitosos dentro de la

organización. Resaltan que los líderes resonantes son personas capaces de despertar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, **encausando las emociones** de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido.

Cuando las emociones son transmitidas de forma positiva sin duda el funcionamiento del grupo alcanzará cuotas muy elevadas, en cambio quienes se inclinan hacia el resentimiento y la ansiedad, encaminan los grupos a la desintegración. Ahora, para afianzar la relación con otros es fundamental tener “empatía”, y aquí la inteligencia emocional cobra una vital importancia.

Desde el punto de vista sistémico, al estudiar la relación organización-contexto, se ha tomado conciencia sobre el problema de la incertidumbre y turbulencia en el entorno. En este sentido, la pandemia ha puesto en evidencia que la mayoría de los administradores gestionan sobre la base de la planificación y el control. Sin embargo, este enfoque de estrategias en una realidad incierta y cambiante como la actual, requiere de aprender a navegar y mantener un rumbo posible alejándose de su carácter anticipador de futuros y acercarse más a la idea de la contingencia.

En esta línea, los administradores deben entender que el **compromiso emocional** de los empleados es muy valioso para una organización. Una manera de aumentar ese compromiso es conseguir que las personas de toda la organización se impliquen plenamente en la concepción de la estrategia y crean en la cultura organizacional. Esto plantea un reto adicional, la organización debe ser capaz de adoptar y gestionar la **diversidad** como un imperativo del mundo de los negocios y como simiente de mejores ideas. Para innovar no es suficiente el cambio planeado, se requiere de la *crisis* y la perturbación. Quizás es hora de aprender de la adversidad y buscar la oportunidad en esta crisis.

En este año 2020, más que nunca, los clientes necesitan atención a toda hora, valoran el acceso rápido y fácil de los productos y solicitan gran cantidad de información antes de tomar una decisión de compra. La consolidación de Internet junto con el aislamiento social preventivo ha desafiado a todas las organizaciones a hacerse más diversas, flexibles y competitivas. La organización actual lucha por el entusiasmo del cliente en lugar de su satisfacción. Y entusiasmo del cliente significa **emoción y fidelidad** ya que espera que el servicio y los productos disponibles sobrepasen sus expectativas.

En suma, los líderes del siglo XXI deben crear una atmósfera en la que la gente crea en la estrategia, crea en las decisiones de la dirección y crea en su trabajo. Cuando esto se produce, se genera una corriente emocional en el seno de la organización que le permite prosperar a través de las crisis. Como seres humanos sociales se necesitan lazos sólidos para construir colectivamente. De allí, el desafío de las organizaciones por contar no sólo con personas con inteligencia emocional sino también, por descubrir y mantener entre sus filas los líderes resonantes capaces de navegar en mares convulsionados.

## 5. CONCLUSIÓN

Alejadas de la tradición positivista, de las Teorías de la Elección Racional, y ante la existencia de complejidad, interrelaciones, diferencias que enfrenta el decisor, se reconoce la incidencia de la *emocionalidad* en el proceso de toma de decisiones. Damasio en su teoría deja claro que *las emociones emergen más bien como una precondition esencial para la racionalidad*. Así, las emociones son importantes para el ejercicio de la razón y actúan como un poderoso sistema motivacional capaz de influir en las percepciones, el aprendizaje, el comportamiento y en la toma de decisiones. **Entre el sentir y el pensar, las emociones guían las decisiones.**

La investigación contemporánea pone cada vez más énfasis en que la toma de decisiones no constituye un mero proceso racional de contabilizar o comparar las pérdidas y ganancias que resultan de una elección determinada. Más bien, parece ocurrir que los aspectos emocionales, derivados de la experiencia de situaciones parecidas, propias o delegadas, y aquellos aspectos asociados a las consecuencias o al contexto en el que se da la decisión, desempeñan un papel determinante.

La toma de decisiones es determinante de la dinámica de las personas y las organizaciones y de sus desempeños. Por ello, descubrir cómo tomar decisiones rápidas y efectivas, entender de la mejor manera este proceso y poder actuar en consecuencia, resultan desafíos para la Administración hoy. Es más, la consideración de la inteligencia emocional en los administradores trasciende la búsqueda de efectividad organizacional en contextos turbulentos.

En este escenario plagado de incertidumbre mundial, como consecuencia de la pandemia del Covid19, el proceso de toma de decisiones previo a la acción se ve claramente afectado por estrés y fatiga como también, por conductas grupales que ocasionan que persona sea más propensa a actuar automática e impulsivamente condicionada por los sesgos cognitivos. Reconocer estos sesgos y reflexionar sobre ellos, mejora la toma de decisiones.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- BECHARA, A. (2005). *Decision making, impulse control and loss of willpower to resist drugs: A neurocognitive perspective*. Nat Neurosci, 8, 1458-146.
- BONATTI, P. (2007) Los sesgos y trampas en la toma de decisiones, XIII Jornadas de Epistemología- Facultad de Ciencias Económicas- U.B.A. - Octubre 2007.
- BONATTI, P. (2008) *Propuesta de un modelo integrador*, artículo del libro: Principios fundamentales para la administración de organizaciones- Vicente, Ayala y otros. Buenos Aires: Pearson.2008
- BUNGE, M. (2000). *Elogio a la indecisión*. Buenos Aires: Revista Noticias: pp. 96 - 101.
- DAMASIO, A. ( 2004) *.El error de Descartes: La emoción, la razón y el cerebro humano*. Destino .2004
- ELSTER, J. (1989). *Ulises y las sirenas. Estudios sobre racionalidad e irracionalidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- ELSTER, J. (1991). *Domar a la suerte*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- ELSTER, J. (1997). *Economics*. Barcelona: Gedisa.
- ELSTER, J. (1999) (trad. 2002). *Alquimias de la mente. La racionalidad y las emociones*. Barcelona: Paidós.
- GOLEMAN, D. (2004) *La inteligencia emocional*. Vergara editor.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. y MCKEE, A. (2003) *El Líder Resonante crea más*.
- KAHNEMAN, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux.
- MANES F, SAHAKIAN B, CLARK L, ROGERS R, ANTOUN N, AITKEN M, ROBBINS T. (2002) *Decision-making processes following damage to the prefrontal cortex*. Brain.

MANES, F. (2019) *Decir presente, hacer futuro. La revolución del conocimiento como motor del proyecto argentino*. Bs. As. Ed. Plantea.

MANES, F. y NIRO M. (2015) *Usar el cerebro*. España. Ed. Paidós.

MANES, F. y NIRO M. (2018) *El cerebro del futuro*. Bs. As. Ed. Planeta.

REEVE, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.

SENGE, P. (2010). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ed. Granica.

## 7. NOTAS

---

<sup>1</sup> SUTHERLAND, S. “Irracionalidad, el enemigo interior”, año 1992.

<sup>2</sup> Señales corporales.