



# Revista Electrónica de Psicología Iztacala



Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 26 No. 4

Diciembre de 2023

## ELEGIR: CÓMO HACERLO<sup>1</sup>

Cynthia Zaira Vega Valero<sup>2</sup>, Franco Andree Méndez Flores<sup>3</sup>, Gisel Gómez Escobar<sup>4</sup> y Carlos Nava Quiroz<sup>5</sup>

Facultad de Estudios Superiores Iztacala  
Universidad Nacional Autónoma de México

### RESUMEN

Las personas cotidianamente tomamos decisiones sobre qué comer, qué vestir, cuál auto comprar, entre otras. Los líderes directivos en las organizaciones y docentes son profesionales cuyas decisiones impactan en el desempeño de sus colaboradores o de sus estudiantes, respectivamente. Sin embargo, el estudio de la toma de decisiones en tales poblaciones es liderado por otros profesionales. Por su parte, la psicología conductual ofrece una plataforma científica para estudiar la conducta de elección mediante procedimientos sistemáticos y con amplio soporte empírico. El descuento temporal y social son aproximaciones experimentales que permiten examinar la manera en que una recompensa pierde su valor conforme aumentan las demoras para su recepción, o al incluir a otras personas en el disfrute de la recompensa, respectivamente. Estos procedimientos auspician el estudio de la conducta impulsiva y suelen ser un criterio para determinar el cambio hacia elecciones autocontroladas. En general, el estudio de la toma de decisiones en líderes directivos y docentes desde el enfoque conductual es escaso. Por lo cual, el objetivo del presente trabajo fue mostrar la importancia de examinar la toma de decisiones de directivos y docentes mediante la psicología

<sup>1</sup> Este trabajo fue posible por el financiamiento recibido por FESI-PAPCA 2021-2022-22

<sup>2</sup> Profesora Titular C de la carrera de Psicología, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. ([vegavalero@hotmail.com](mailto:vegavalero@hotmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0002-9367-8907>)

<sup>3</sup> Estudiante de la Residencia en Gestión Organizacional, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. ([franco.andree.mf@gmail.com](mailto:franco.andree.mf@gmail.com))

<sup>4</sup> Profesora en el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. ([escobar.gisel.go@gmail.com](mailto:escobar.gisel.go@gmail.com)) (<https://orcid.org/0000-0001-6822-8341>)

<sup>5</sup> Profesor Titular B de la carrera de Psicología, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México. ([canaqi@unam.mx](mailto:canaqi@unam.mx)) (<https://orcid.org/0000-0002-5372-0867>)

conductual, al referir literatura especializada y proponer líneas futuras de investigación en esta área.

**Palabras clave:** toma de decisiones, psicología conductual, directivos, docentes.

## CHOOSE: HOW TO DO IT

### ABSTRACT

In everyday life, people decide what to eat, what to wear, which car to buy, and so forth. Both managerial leaders in organizations and professors are professionals whose decisions affect the performance of their collaborators or their students, respectively. However, other professionals lead the research on decision-making in such populations. Behavioral psychology, for its part, offers a scientific platform to study choice behavior through systematic procedures and with extensive empirical support. Delay and social discounting are experimental approaches that allow us to examine how a reward loses its value as the delay to receipt it increases or as other people are included in the enjoyment of it, respectively. These procedures support the study of impulsive behavior and are often a criterion for determining the change toward self-controlled choices. Overall, the research on decision-making in management and teaching leaders from the behavioral approach is limited. Therefore, this work aimed to exhibit the relevance of examining the decision-making of managers and teachers based on behavioral psychology through specialized literature and propose future research in this field.

**Keywords:** decision-making, behavioral psychology, managers, professors.

La evidencia empírica del estudio de liderazgo desde la psicología conductual no es abundante. Banks et al. (2021) realizaron una revisión sistemática sobre liderazgo con 214 estudios publicados en 2019, considerando a aquellos dentro y fuera del enfoque conductual. En los estudios analizados se reportan 2338 variables administrativas, demográficas, entre otras, mientras que sólo el 3% son variables conductuales. Los mismos autores atribuyen esta carencia de medidas conductuales a que el estudio del *comportamiento organizacional* lo han dirigido otros profesionales. Por lo que las teorías para explicar el comportamiento de un líder, no necesariamente recaen en una caracterización conductual que demuestre la relación entre las variables estudiadas (Banks et al., 2018).

Esta situación representa un área de oportunidad para los profesionales del comportamiento humano porque les permite realizar estudios sistemáticos que puedan responder a interrogantes tales como: ¿qué hace un líder o directivo que aumenta las conductas deseables en sus colaboradores? ¿cómo se debe de

comportar un directivo en función del grupo que liderea? ¿qué habilidades requiere un directivo para ser efectivo en su puesto? ¿todos los que sean directivos requieren las mismas habilidades? Por lo cual, se considera que el profesional óptimo para estudiar el comportamiento directivo es el psicólogo, ya que para responder a las preguntas previas requiere ser competente en el dominio de definiciones conductuales, evaluación, así como en la capacitación y monitoreo de las habilidades que un directivo puede necesitar para ser eficaz en su trabajo.

Una competencia muy citada en los líderes ha sido la toma de decisiones (Yukl, 2013), la cual se define como la habilidad de los humanos para elegir entre soluciones en competencia basadas en el valor relativo de sus consecuencias (Balleine, 2007). El liderazgo y la toma de decisiones guardan una estrecha relación por considerarse vitales en el óptimo desarrollo de cualquier organización y sociedad, ya que un líder debe elegir la mejor alternativa de diversas opciones para obtener beneficios a corto y a largo plazo para su organización (Ejimabo, 2015). La psicología, por lo tanto, permite entender las regularidades en la relación entre los seres humanos y el contexto de decisión (Herrero, 2010). Sin embargo, sigue prevaleciendo una pregunta fundamental ¿por qué una persona toma una decisión?, en otras palabras, ¿qué hace que elija una alternativa sobre otra?

La psicología experimental tiene una larga trayectoria en el estudio de conducta de elección. Una de las áreas de investigación prominentes en el estudio de la elección con humanos, es el paradigma de descuento temporal (Green y Myerson, 2013). El descuento temporal se refiere a la pérdida del valor subjetivo de un resultado (i.e., beneficio o pérdida) conforme el tiempo para su recepción aumenta (Rachlin et al., 1991). En las tareas experimentales, el investigador manipula la cantidad y la demora de entrega de un resultado en bloques de ensayos. La función hiperbólica permite describir este patrón de elección, donde el valor subjetivo del resultado se pierde precipitadamente ante las primeras demoras (Mazur, 1987). Ello implica que existe una preferencia por recompensas de menor valor inmediatas, en lugar de recompensas de mayor valor demoradas cuando ambas opciones son concurrentes. En este sentido, elegir es comportarse y su estudio considera las variables de las cuales la conducta es función (Odum, 2011).

En la literatura de descuento temporal, tal patrón de elección se ha asociado con la impulsividad e impaciencia (Green y Myerson, 2013). En contraposición a la impulsividad, el autocontrol hace referencia a la preferencia por reforzadores demorados de mayor magnitud, en lugar de reforzadores de menor valor e inmediatos, ambos concurrentes (Ainslie, 1974). Diversos estudios se han enfocado en modificar el patrón acelerado del descuento temporal hacia una elección de autocontrol mediante diversas intervenciones (e.g., Rung y Madden, 2018). El estudio de la elección autocontrolada es mediante otros procedimientos experimentales para incrementar la tolerancia a la demora, así como otros comportamientos socialmente apropiados (e.g., Dunkel-Jackson et al., 2016).

Una de las implicaciones de emplear este tipo de procedimientos experimentales en contextos aplicados, es que la manera en que un individuo distribuye su conducta ante las fuentes de reforzamiento disponibles puede indicar la manera en que se desenvuelve en diferentes situaciones (Du et al., 2002).

Como se mencionó previamente, en el contexto organizacional los líderes ejercen un papel importante porque en ellos recae el éxito o fracaso de la organización (Ejimabo, 2015). Los líderes o también conocidos como directivos, invierten gran parte de su tiempo en planear, comunicar, supervisar, y una de las actividades más críticas es la toma de decisiones (Davis y Luthans, 1979). Diferentes perspectivas aportan conocimiento al comportamiento directivo (Madrigal, 2006), algunas de ellas caracterizan la toma de decisiones a partir de su personalidad (Robins y Judge, 2007). Desde la investigación conductual se identifica que las decisiones que toman los directivos pueden variar a lo largo del tiempo y de las situaciones (Yukl, 2013). Caracterizar el modo en que los individuos toman decisiones o eligen es relevante, dado que cada decisión implica una serie de consecuencias a corto y largo plazo, además de que pueden verse involucradas otras personas. Para los directivos, como aquellos profesionales que tienen bajo su responsabilidad tomar decisiones de envergadura, la psicología conductual ofrece una aproximación sistemática para estudiar los efectos de diferentes manipulaciones experimentales en el grado de descuento temporal (e.g., Bickel et al., 2015), lo cual funja como un marcador

conductual para detectar elecciones impulsivas y modificarlas hacia elecciones más autocontroladas (e.g., Rung y Madden, 2018).

Otro perfil profesional que cotidianamente toma decisiones que afectan principalmente a otros individuos, son los profesores. Su actividad profesional se caracteriza por enseñar a los estudiantes a adquirir aprendizaje autónomo con la finalidad de que extrapolen los conocimientos y habilidades adquiridas a otros contextos personales o profesionales.

Para el caso de los directivos, las decisiones que toman pueden generar consecuencias a corto plazo en los procesos organizacionales tales como: en la organización de sus colaboradores, la asignación de actividades, los modos de supervisión de los procesos, entre otros. A largo plazo, las decisiones de los directivos pueden determinar mayores ganancias, mayor bienestar laboral de su equipo de trabajo o hasta menor rotación de personal. En el caso de los profesores, las decisiones a corto plazo se identifican en: las actividades de una clase, los contenidos de ésta, la distribución del tiempo en clase. A largo plazo, las decisiones de los profesores se relacionan con que los estudiantes se promuevan de año escolar, que imparta el mismo curso, que el sistema de evaluación permanezca (Moreno y Martínez, 2007).

La investigación en la toma de decisiones podría traducirse a cambios organizacionales sobre la gestión de directivos y profesores. Es decir, de conocer aquellas habilidades genéricas o específicas requeridas por un directivo podemos generar programas de capacitación que aseguren que lo aprendido se traslade a la ejecución laboral, que se puedan tener evaluaciones antes de ascender en un puesto, que se puedan desarrollar directivos que promuevan la satisfacción, el desempeño y la salud de sus colaboradores. Por ejemplo, de Ruijter et al. (2023) encontraron una asociación negativa entre mayor descuento temporal y menor satisfacción laboral. Ello permitiría sugerir que el implementar estrategias de autocontrol aumentaría el desempeño laboral y, por ende, en su satisfacción. Sin embargo, la evidencia disponible no permite inferir aún relaciones de causa-efecto acerca de tal relación negativa, por lo que estudios futuros podrían considerar clarificar este punto.

En el caso de los profesores, además de tomar cursos de capacitación para mejorar sus conocimientos y/o métodos de enseñanza, la posibilidad de incentivar a los estudiantes a contar con aprendizaje autónomo. Crispin (2011) señaló que la docencia debe estar centrada en el aprendizaje del alumnado y en su formación integral, por ello, los profesores requieren nuevas estrategias que ayuden a los estudiantes a involucrarse de manera activa para que organicen y elaboren nuevos conocimientos y los integren a las experiencias previas. Hasta la actual revisión de la literatura, no hay referencias donde se investigue la conducta de elección de los profesores en el contexto académico, sin embargo, sí las hay en estudiantes. Por ejemplo, Mora (2018) empleó la tarea de descuento temporal en estudiantes con presencia de procrastinación y rezago académico, identificando que tales alumnos presentaron una mayor tasa de descuento temporal (i.e., mayor impulsividad), mientras que los alumnos con desempeño regular mostraron menores tasas de descuento temporal (i.e., mayor autocontrol).

Lo anterior representa un área de oportunidad para la psicología, ya que en ésta se estudia la toma de decisiones desde puntos de vista distintos, desde aquellos que crean instrumentos de auto-reporte hasta aquellos que miden cómo se toman decisiones en condiciones de laboratorio. Existen acercamientos teóricos diversos, desde los que se centran en cogniciones hasta quienes contemplan solo la medición de su respuesta final una vez hecha la elección. Este último enfoque hace referencia a la aproximación antes mencionada, el descuento temporal.

El descuento temporal se enfoca en estudiar la manera en que las personas toman decisiones a corto plazo en comparación con las decisiones a largo plazo. La Teoría Operante de Skinner (1953), establece que los organismos aprenden a elegir entre diferentes comportamientos en función de las consecuencias que siguen a éstos. Aplicando esto a los directivos y profesores, se asume que eligen entre diferentes opciones en función de las consecuencias que se derivan de cada opción. De esta manera, el modelo de descuento temporal se centraría en cómo los directivos y profesores valoran las recompensas y los costos que se asocian con cada opción y cómo eligen en función de valores subjetivos.

La teoría del aprendizaje operante de Skinner (1953), también destaca la importancia de las consecuencias en la formación de la conducta y cómo los organismos aprenden a través de la retroalimentación que reciben de su ambiente. Esto es, la relación entre la acción y la consecuencia. Según esta teoría, los organismos tienden a repetir los comportamientos que han sido reforzados positivamente y a evitar los comportamientos que han sido castigados. De acuerdo con esta teoría, los directivos y profesores aprenden a través de la experiencia y la retroalimentación. Asimismo, la forma en que valoran las recompensas y los costos está influenciada por su historia de aprendizaje previa.

Cabe mencionar que, si bien desde el descuento temporal se estudian las elecciones de los individuos en función de la demora de entrega de un resultado, no se descarta que el individuo es un ser social por definición, por lo que la conducta de elección puede estar influenciada por si ésta es individual o social. En el caso de los directivos y profesores, las decisiones personales o grupales están cotidianamente presentes.

Dentro del paradigma de descuento, hay una vertiente conocida como descuento social. El descuento social se refiere a la disminución en el valor de una recompensa debido a la inclusión de otros en su disfrute (Jones y Rachlin, 2006). Se basa en la idea de que las personas valoran menos las recompensas cuando tienen que compartirlas con otros. El estudio de Locey et al. (2011), mostró que las personas prefieren una recompensa más pequeña si pueden disfrutarla solos en lugar de una recompensa más grande que tendrían que compartir. En otro estudio de Rachlin y Jones (2010), descubrieron que los individuos están más dispuestos a compartir recompensas con aquellos que son cercanos a ellos, ya sea en términos de proximidad física o de relación emocional.

Estos hallazgos tienen importantes implicaciones para comprender el comportamiento humano en situaciones sociales. Proporcionan una base para entender por qué las personas a veces toman decisiones que parecen ir en contra de sus propios intereses económicos, como el compartir recompensas con otros en lugar de guardarlas para sí mismos.

Estudiar la toma de decisiones permite determinar las tendencias de elección en puestos clave dentro de las organizaciones (Ejimabo, 2015) o aulas de clase. Si conocemos en qué medida un directivo o un profesor realiza elecciones impulsivas, es plausible implementar programas de capacitación en autocontrol. En el caso de los directivos, podríamos estimar que éstos tendrían que elegir mayores recompensas, aunque les lleve más tiempo obtenerlas (i.e., autocontrol) si la elección es personal, pero no así si la elección involucra a sus colaboradores (i.e., impulsividad). Algo análogo se pensaría sobre los docentes, solo que dirigido a sus estudiantes. También podría estimarse si esa elección mejora el desempeño de colaboradores o estudiantes, si la antigüedad laboral de un directivo o profesor auspicia las elecciones que realizan. Considerando que un directivo puede asignar recursos para sí mismo o compartirlos con otras personas, cobra relevancia identificar si sus decisiones tienden al altruismo. En el caso del profesor, en él recaen que lecturas, *software*, instrumentos, o prácticas a realizar se relacionan con decisiones individuales o grupales.

En la literatura se considera que no existe un único perfil para ser un directivo exitoso (Stamoulis, 2016), lo cual tiene sentido si se considera que pueden intervenir factores como la experiencia previa, la jerarquía del puesto o el tipo de organización y sector al que pertenece. Para el caso de los docentes se piensa en que deben propiciar la comunicación con los padres y ser representantes de los estudiantes, propiciar una excelente atmósfera de trabajo en donde todos participen en la formación integral de los estudiantes (Crispin, 2011).

Realizar investigación sobre conducta de elección en directivos y profesores, nos permitiría dar respuesta a qué, cómo y cuándo eligen. Conocer lo anterior apunta a ofrecer una capacitación *ad hoc* a directivos y docentes, que eleve su desempeño profesional e impacte de manera indirecta el desempeño de colaboradores o estudiantes.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ainslie, G. (1974). Impulse control in pigeons. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 21, 485-489. <https://doi.org/10.1901/jeab.1974.21-485>
- Balleine, B. W. (2007). The Neural Basis of Choice and Decision Making. *The Journal of Neuroscience*, 27(31), 8159–8160. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.1939-07.2007>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., y Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236-251.
- Banks, G. C., Woznyj, H. M., y Mansfield, C. A. (2021). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 101581.
- Bickel, W. K., MacKillop, J., Madden, G. J., Odum, A. L., y Yi, R. (2015). Experimental manipulations of delay discounting and related processes: An introduction to the special issue. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 103(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/jeab.133>
- de Ruijter, M. J. T., Dahlén, A. D., Rukh, G., y Schiöth, H. B. (2023). Job satisfaction has differential associations with delay discounting and risk-taking. *Scientific Reports*, 13(754), 1–10. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-27601-8>
- Crispin, M. L. (2011). *Aprendizaje Autónomo. Orientación para la docencia*. México. Universidad Iberoamericana.
- Davis, T., y Luthans, F. (1979). Leadership reexamined: a behavioral approach. *Academy of Management Review*, 4, 237–248.
- Du, W., Green, L. y Myerson, J. (2002). Cross-cultural comparisons of discounting delayed and probabilistic rewards. *The psychological Record*, 52, 479- 492
- Dunkel-Jackson, S. M., Dixon, M. R., y Szekely, S. (2016). Self-control as generalized operant behavior by adults with autism spectrum disorder. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 49(3), 705–710. <https://doi.org/10.1002/jaba.315>
- Ejimabo, N. O. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship y*

*Organization Management*, 4(2), <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000138>

Green, L., y Myerson, J. (2013). How many impulsivities? A discounting perspective. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 99(1), 3-13. <https://doi.org/10.1002/jeab.1>

Herrero, F. (2010). Evaluación de la utilidad en contextos de decisión de ambivalencia compleja. Análisis conductual de los juicios de contingencia en humanos. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/12006/1/T32533.pdf>

Jones, B., y Rachlin, H. (2006). Social Discounting. *Psychological Science*, 17(4), 283–286. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01699.x>

Locey, M. L., Jones, B. A. y Rachlin, H. (2011). Real and hypothetical rewards in self-control and social discounting. *Judgment and Decision Making*, 6(6), 552–564. <https://psycnet.apa.org/record/2011-19927-005>

Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas*. México: Mac Graw Hill.

Mazur, J. E. (1987). An adjusting procedure for studying delayed reinforcement. In M. L. Commons, J. E. Mazur, J. A. Nevin, y H. Rachlin (Vol. Ed.), *Quantitative Analysis of Behavior: The Effects of Delay and of Intervening Events on Reinforcement Value* (pp. 55–73). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Mora, L. D. (2018). Evaluación de una tarea de descuento temporal en estudiantes de la facultad de ciencias humanas que se encuentran en situación de rezago académico y presentan procrastinación académica. *Tesis de Magister en Psicología*. Universidad Nacional de Colombia.

Moreno, R., y Martínez, R. (2007). Aprendizaje autónomo: Desarrollo de una definición. *Acta Comportamental: Revista Latina de Análisis del Comportamiento*, 15(1), 51-62.

Odum, A. L. (2011). Delay discounting: I'm a K, you're a K. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 96(3), 427-439. <http://doi.org/10.1901/jeab.2011.96-423>

Rachlin, H., Raineri, A., y Cross, D. (1991). Subjective probability and delay. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 55(2), 233-244.

Rachlin, H. y Jones, B. A. (2010). The extended self. In G. J. Madden y W. K. Bickel (Eds.), *Impulsivity: The behavioral and neurological science of*

*discounting* (pp. 411–431). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12069-015>

Rung, J., y Madden, G. (2018). Experimental reductions of delay discounting and impulsive choice: A systematic review and meta-analysis. *Journal of experimental psychology. General*, 147(9), 1349–1381. <https://doi.org/10.1037/xge0000462>

Robbins, S. P., y Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.

Skinner, B. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.

Stamoulis, D. (2016). *How the best CEOs differ from average ones*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/11/how-the-best-ceos-differ-from-average-ones>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Englewood Cliffs, New York: Prentice- Hall.