

Artículo 2. La autoestima en el *accountability* para la toma de decisiones.

Self-esteem in accountability for decision-making.

AUTORES

Alma Laura Bonilla Hernández

Rodolfo Martínez Gutiérrez

Resumen

El objetivo del presente estudio es determinar si la autoestima es un factor que influye en el *accountability* para la toma de decisiones asertivas. Es un estudio no experimental, transversal, mixto, fenomenológico y descriptivo. Los instrumentos son cuestionario para toma de decisiones, y *accountability*, prueba psicométrica y grupo focal. Los resultados muestran que los sujetos tienen las

habilidades para la toma de decisiones; sin embargo, su falta de seguridad y sus creencias limitantes no les permiten ser asertivos. La propuesta es incluir en el perfil del puesto el nivel de toma de decisiones y de seguridad para decidir e implementar capacitación en *accountability*.

Palabras clave

Accountability, autoestima, toma de decisiones asertivas.

Abstract

The objective of this study is to determine if self-esteem is a factor which influences accountability when assertive decisions are made. This is a non-experimental, cross-sectional, mixed, phenomenological, and descriptive study. The instruments are, a questionnaire for decision-making and accountability, a psychometric test, and a focus group. Results show that the subjects have the ability of decision-making, nevertheless, the lack of confidence and limiting beliefs do not allow them to be assertive. We propose to include in the job profile, the level of decision-making, and confidence in deciding, together, with the implementation of accountability training.

Keywords

Accountability, self-esteem, assertive decision making.

Introducción

La toma de decisiones organizacionales se ha convertido en un tema de investigación emergente en las últimas décadas, ya que “las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas” (Mitchell; Shepherd; Sharfman citados en Rodríguez, 2018).

Los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones han evolucionado a través del tiempo; sin embargo, hay factores que intervienen en el mecanismo que se sigue al tomar una decisión para resolver una problemática, así como el consecuente impacto que genera en los procesos y procedimientos con los que se interrelaciona (Bonilla, 2020).

En los procesos de decisión organizacionales, se pueden percibir problemáticas relacionadas con la percepción del problema, la interpretación que realizan los decisores, la información disponible, su uso y manejo, y las condiciones institucionales que pueden favorecer o entorpecer el proceso de decisión (Rodríguez, 2018).

Generalmente las empresas consideran la toma de decisiones como un proceso sin tener en cuenta que el tomador de decisión es un ser humano que ha adquirido experiencia, conocimiento y valores que impactan directamente en la elección de la alternativa al momento de tomar una decisión; además de que las personas están acostumbradas a pensar y resolver problemas de manera lineal, sin mayor análisis y sin conciencia de los impactos que éstas tienen sobre otros procesos de su misma área o de áreas con las que interactúan, y mucho menos de la problemática que genera en costos y afectaciones directas al cliente, lo que impacta directamente en la rentabilidad.

Tal y como lo menciona Mitchell para lograr la competitividad es necesario que las organizaciones tomen decisiones asertivas y rápidas en un medioambiente en constante cambio, (Mitchell et al., citados en Rodríguez, 2014). Sosa (2018) refiere que, si se desea alta productividad en la empresa, hay que ir “cerrando brechas”. Independientemente del cargo que ocupe cada uno, en una compañía, todos deberían tener esta disposición a la rendición de cuentas. Connors señala que la *accountability* es la decisión personal de superar las circunstancias y demostrar el sentido de pertenencia necesario para lograr el resultado (Connors, Smith & Hickman, 2016). Significa tener la actitud de actuar para superar las circunstancias y lograr los resultados que se desean.

La accountability nace para determinar la rendición de cuentas en el ámbito público y político, sin embargo, como se menciona previamente, es importante la rendición de cuentas en toda toma de decisiones y no únicamente en el proceso, sino también, desde el punto de vista de la comunicación del impacto y afectación a las áreas e individuos y sobre todo de la redición de cuentas y de la responsabilidad de la alternativa elegida por el tomador de decisión (Bonilla, 2020).

El presente estudio tiene como objetivo determinar si la autoestima es un factor que influye en el accountability para la toma de decisiones en todos los colaboradores de AHMC, pyme del sector hospitalario en Tijuana, Baja California, México, en todos los niveles jerárquicos de la organización, debido a que toman decisiones operativas que son estratégicas y determinantes para la competitividad de la organización.

Revisión de la literatura

Para introducirse en el origen de las buenas o deficientes gestiones en una organización, es necesario ir al interior de ésta, específicamente en lo que se constituye como el proceso denominado toma de decisiones y que continuamente ha sido catalogado como el motor que le da vida a los negocios. Es, en este proceso, de donde depende, en gran parte, el triunfo de cualquier organización mediante la correcta elección de alternativas (Bonilla, 2020).

Los individuos poseen una estructura cognitiva que les permite procesar información y crear conocimiento, así como también estrategias que le ayudan a hacer frente a los problemas que constantemente enfrenta, (Simón, 1997, citado en Rampello, 2019).

“La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos los niveles: operativo, táctico y estratégico” (Wiig, 2003, citado en Rodríguez, 2014).

Simón, en su teoría de la racionalidad limitada, sugiere que los tomadores de decisiones no pueden contemplar todas las posibilidades y, por ende, son limitados en su comprensión de las implicaciones de las decisiones (1947, citado en Camarena, 2016).

Simón plantea que la toma de decisiones se puede abordar desde dos perspectivas: la orientada al proceso y la orientada al problema (1982, citado en Rodríguez, 2014).

Rampello (2019) menciona que tomar una decisión se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica, pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. Esta acción comporta una intencionalidad que comprende una serie de valores.

Se entiende por toma de decisiones el procesamiento de carácter cognitivo que realiza una persona cuando se encuentra en una situación en la que debe evaluar una o más características para establecer cuál de las alternativas cumple con sus expectativas, metas o intereses, de las cuales se debe derivar un proceso reflexivo o una conducta que se va a seguir (Wang, 2008, citado en Cote & García, 2016).

La racionalidad limitada fundamenta que los decisores están limitados cognitivamente para manejar, usar e interpretar grandes cúmulos de información o información relativamente compleja por cuestiones de representación que ameritan mayor esfuerzo personal (Rodríguez, 2015).

Las investigaciones demuestran que las regiones que están asociadas con la toma de decisiones son sensibles al efecto que produce el estrés, por lo que se apoya la hipótesis de que el estrés impacta negativamente en la misma y también altera negativamente la capacidad de procesar información recibida del medioambiente (Starcke & Brand, 2012, citados en Cote & García, 2016).

Brito argumenta que la relación entre toma de decisiones y confianza organizacional se puede sustentar debido a que forma parte del proceso de toma de decisiones (Brito & Diaz, 2017). Considerando que la rapidez con la que se requiere la toma de decisión genera estrés en sí misma, así como la experiencia o falta de ella, la información, el conocimiento, el sistema de creencias y valores y el miedo a equivocarse del decisor, convierten esto en una limitante para favorecer e impulsar la toma de decisiones, dependiendo de la confianza que el individuo tenga en sí mismo con base en sus experiencias pasadas.

La accountability requiere ser planeada, no se puede asumir. Si no está claro para las personas qué es lo que tienen que empezar a hacer, así como qué es lo que tienen que dejar de hacer, para cuándo, y cómo lo va a medir; entonces, es difícil sustentar el cambio. La implementación y el seguimiento tienen que ser integrados en el proceso (Maxwell, 1998, citado en Cantú et al., 2018).

Accountability es el reconocimiento, asunción de responsabilidad y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, las decisiones, las acciones, los productos y el desempeño asociado a una organización. En la actualidad, los individuos han perdido el valor para adueñarse de sus propias circunstancias debido a que no pueden hacerse cargo de su responsabilidad, lo que ocasiona un deterioro en el desempeño organizacional y la competitividad (Connors, Smith & Hickman, 2016).

La accountability nace para determinar la rendición de cuentas en el ámbito público y político; sin embargo, como se menciona previamente, es importante la rendición de cuentas en la toda toma de decisiones y no únicamente en el proceso, sino también desde el punto de vista de la comunicación del impacto y afectación a las áreas e individuos y, sobre todo, de la redición de cuentas y de la responsabilidad de la alternativa elegida por el tomador de decisión (Bonilla, 2020).

Las decisiones que realmente impactan al resultado de la empresa son “las divergentes”, las que son de difícil resolución y que no están descritas en procesos y procedimientos y requieren un pensamiento sistémico para tomarlas, y esto lleva a revisar la importancia del pensamiento crítico o sistémico (Bonilla, 2020).

Tradicionalmente, las investigaciones y literatura se han enfocado en la toma de decisiones estratégicas en mandos medios y superiores, perdiendo de vista que el nivel operativo es el que impacta directamente en la competitividad y rentabilidad de las organizaciones, y aunque mucho se ha estudiado acerca del factor humano y su impacto en la toma de decisiones, no existen estudios a profundidad que aborden el accountability como factor determinante en la autoestima y la toma de decisiones, siendo éste un elemento de gran relevancia para el logro del resultado.

Metodología

La hipótesis planteada es que la autoestima es un factor que influye en el accountability para la toma de decisiones asertivas en AHMC, en todos los niveles de la organización. El enfoque del presente estudio es cualitativo, transversal y de diseño fenomenológico. La población de estudio comprende a la totalidad de los colaboradores de AHMC, los cuales son 10 que laboran con horario fijo en los turnos matutino y vespertino, sin límite de edad, género, departamento o nivel jerárquico y que están activos durante el periodo de la investigación. De los sujetos de estudio, 80% son del sexo femenino, con escolaridad desde primaria hasta licenciatura. De los colaboradores, 40% tienen más de 5 años laborando en la organización, con antigüedad desde 28 días hasta 9 años y con una edad que va desde los 21 hasta los 48 años, siendo el promedio de 32 años; 54.5% es personal operativo, 18% está en el rubro de personal de apoyo y 27.5% es personal administrativo.

La recolección de la información se realiza por medio del instrumento responsabilidad, el cual consta de 10 reactivos medido con preguntas cerradas con escala de cinco puntos con opción múltiple y modalidad de Likert (nunca, casi nunca, a veces, a menudo y siempre), adaptado de *Partners in Leadership* (2015) y modificado por la autora del presente estudio. El cuestionario consiste en una serie de preguntas en las cuales el sujeto debe escoger la opción con la que más se identifique. El instrumento está basado en la autoevaluación “Verlo” de El principio de Oz (Connors, Smith & Hickman, 2016). El objetivo es que el sujeto identifique su habilidad para reconocer sus actitudes y comportamientos frente a una falla en la toma de decisiones. Alfa de Cronbach 0.717. El presente instrumento se aplica para conocer la experiencia del participante, por lo que las respuestas obtenidas son las que se requieren para el presente estudio desde la perspectiva cualitativa.

El objetivo del instrumento toma de decisiones operativas es medir los factores que influyen en la toma de decisiones operativas, determinar si el sujeto de investigación cuenta con toda la información para tomar decisiones y la conciencia que tiene del impacto que su decisión genera en las áreas con las que interactúa. Corresponde a una técnica de rendimiento operativo de 12 reactivos que se presentan en la forma de afirmaciones mediante una escala tipo Likert (nunca, casi nunca, a veces, a menudo y siempre), modificada de la Encuesta de conocimiento tácito (Daake et al., 2004, citado en Azzollini & Depaula, 2013), y modificado por la autora del presente estudio. El alfa de Cronbach es 0.827.

El test psicométrico PSICOTEST es una psicometría comercial de marca registrada de la cual se evalúan dos pruebas. La prueba COLEIBOR se aplica para conocer la competencia del sujeto en inteligencia emocional y toma de decisiones. La competencia se divide en las siguientes categorías: bajo (0 a 20), insuficiente (21 a 40), regular (41 a 60), suficiente (61 a 80) y alto (81 a 100). El coeficiente de confiabilidad de la fórmula 20 de Kuder-Richardson es 0.90. La segunda prueba que se

aplica es CIBAIN para determinar la seguridad al decidir en situaciones cotidianas. El coeficiente Kostick de confiabilidad es 0.91.

Para conocer la perspectiva desde la experiencia del sujeto de investigación, se realiza un grupo focal con observación participativa el cual es grabado y transcrito. La finalidad es conocer la influencia que tiene el accountability en la toma de decisiones y su impacto en las áreas con las que interactúa. Los resultados son analizados mediante estadística básica, siendo el instrumento responsabilidad examinado en el programa SPSS versión 22 y el grupo focal mediante cuadro de codificación para posteriormente ser graficado en el programa Excel con el fin de presentar resultados.

Resultados

Para dar respuesta a la hipótesis planteada: la autoestima es un factor que influye en el accountability para la toma de decisiones asertivas en AHMC en todos los niveles de la organización, a continuación, se presentan los resultados encontrados.

De los sujetos de investigación, 67% no toman responsabilidad de su toma de decisiones debido a que no son conscientes de sus fallas y, en consecuencia, no adquieren responsabilidad en el resultado (véase tabla 2.1).

Tabla 2.1

Consciencia de la responsabilidad de actos y decisiones.

Válido	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
A veces	1	11.1	11.1	11.1
A menudo	5	55.6	55.6	66.7
Siempre	3	33.3	33.3	100
Total	9	100	100	

De los participantes, 67% no reconoce la falla en la toma de decisión, por lo que no reconoce que es partícipe en la falla y en el resultado, y vuelve a cometer la misma falla en una situación similar, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.2

Reconocimiento de la falla que afecta al resultado.

Válido	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
A veces	3	33.3	33.3	33.3
A menudo	3	33.3	33.3	66.7
Siempre	3	33.3	33.3	100
Total	9	100	100	

La mayoría de los participantes no toma en cuenta el impacto de su decisión en las áreas y personas involucradas, por lo cual su decisión impacta en las áreas con las que interactúa y no se toma en cuenta el resultado final que conlleva en el proceso (véase Tabla 2.3).

Tabla 2.3

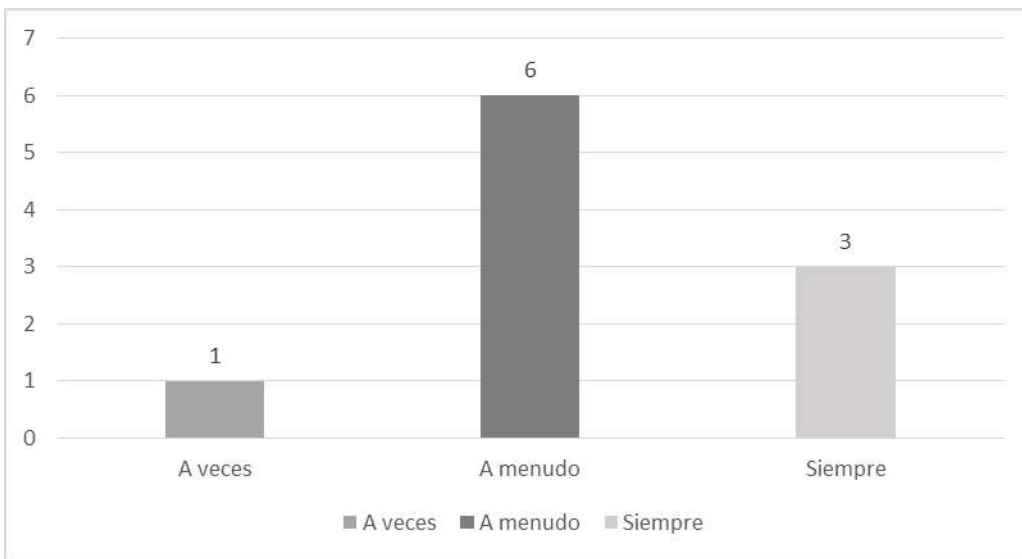
Impacto de la decisión en áreas y personas involucradas.

Válido	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje acumulado (%)
A veces	3	30	30	30
A menudo	2	20	20	50
Siempre	5	50	50	100
Total	9	100	100	

De los participantes, 70% no toma en cuenta la información de procesos y procedimientos al momento de tomar una decisión, decidiendo en función de factores personales y no en información documentada como se observa en la Gráfica 2.1.

Gráfica 2.1

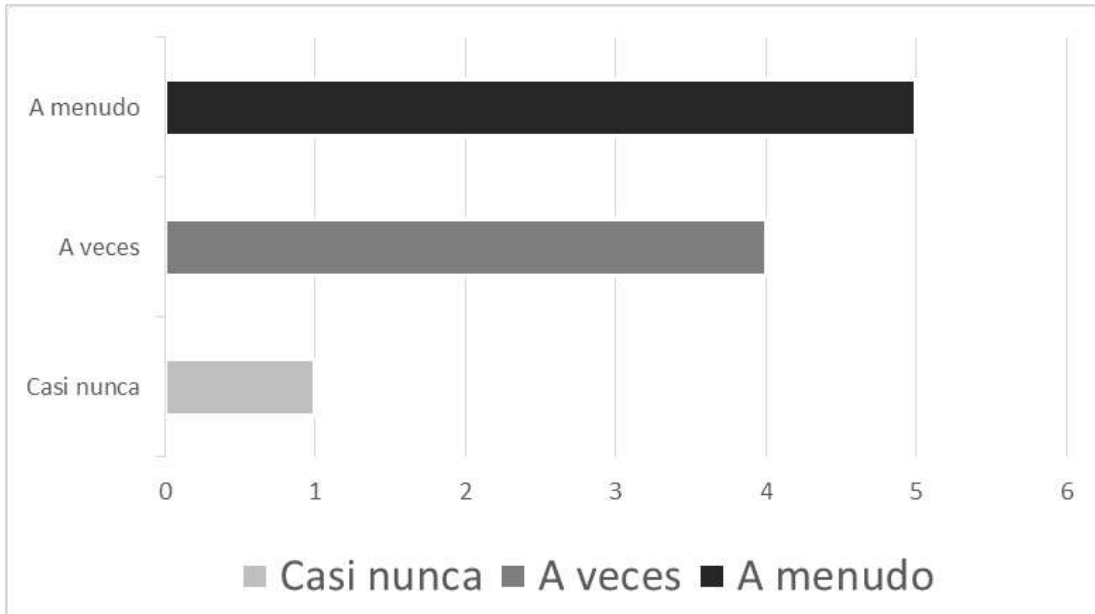
En caso de duda, tomo en cuenta la información, los procesos y procedimientos al tomar una decisión.



Todos los participantes toman en cuenta su intuición y su sentido común al momento de tomar una decisión, sin tomar en cuenta los procedimientos establecidos, con el consecuente impacto en el resultado (véase Gráfica 2.2).

Gráfica 2.2

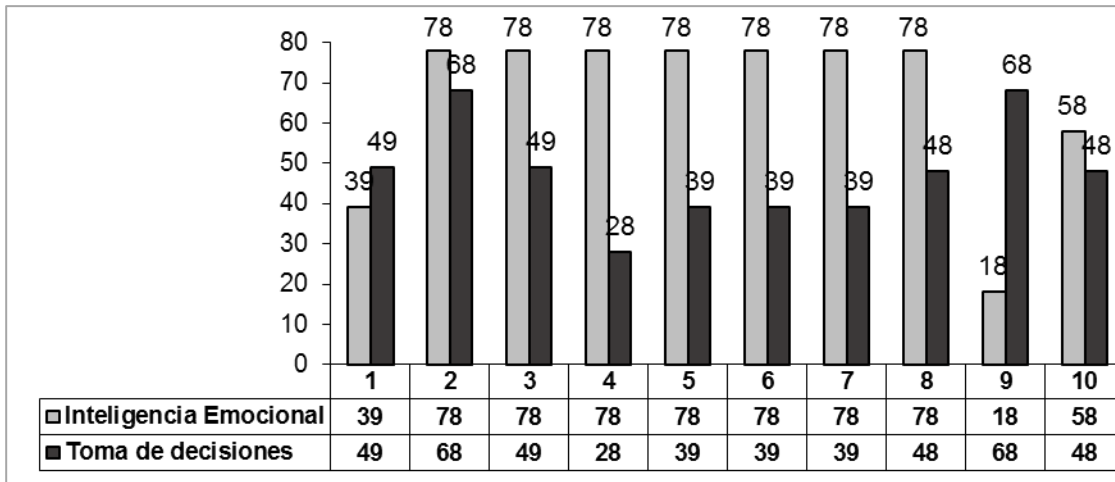
Tomo en cuenta la intuición y el sentido común al tomar una decisión.



El promedio de nivel de inteligencia emocional (seguridad en sí mismo) es 60 (regular en el límite superior), lo que significa que los participantes son capaces de entender lo que sienten y manejar sus emociones a su favor y de acuerdo con las circunstancias; sin embargo, el promedio de toma de decisiones es de 47 (regular en su límite inferior), denotando que aun cuando tienen su inteligencia emocional desarrollada, no tienen seguridad para tomar decisiones.

Gráfica 2.3

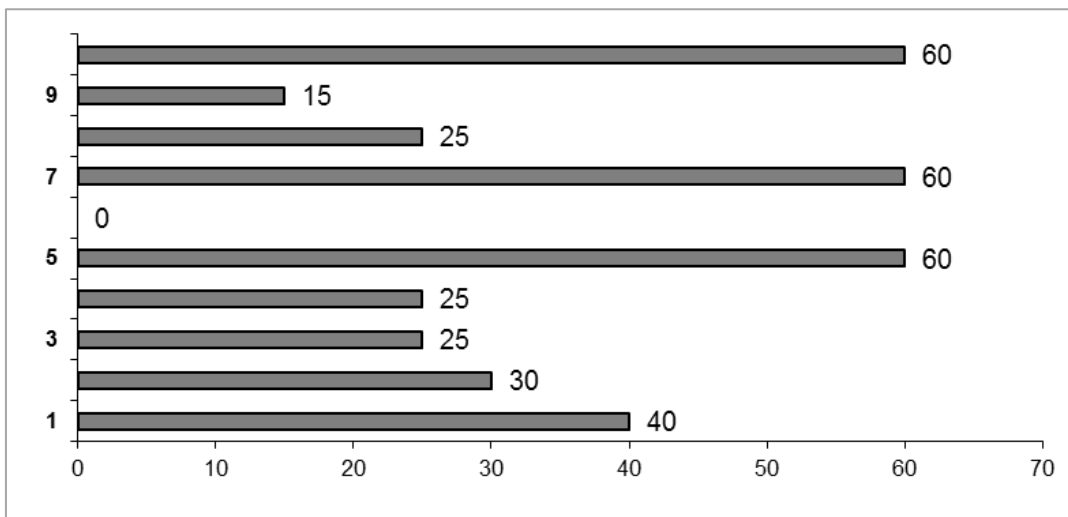
Correlación autoestima en toma de decisiones.



En una escala de 0 a 100, el promedio de nivel de seguridad para decidir es 34, siendo la máxima de 60, presentando esta competencia únicamente 30% de los colaboradores; reflejando que la baja autoestima impacta en la seguridad para decidir en situaciones cotidianas (véase Gráfica 2.4).

Gráfica 2.4

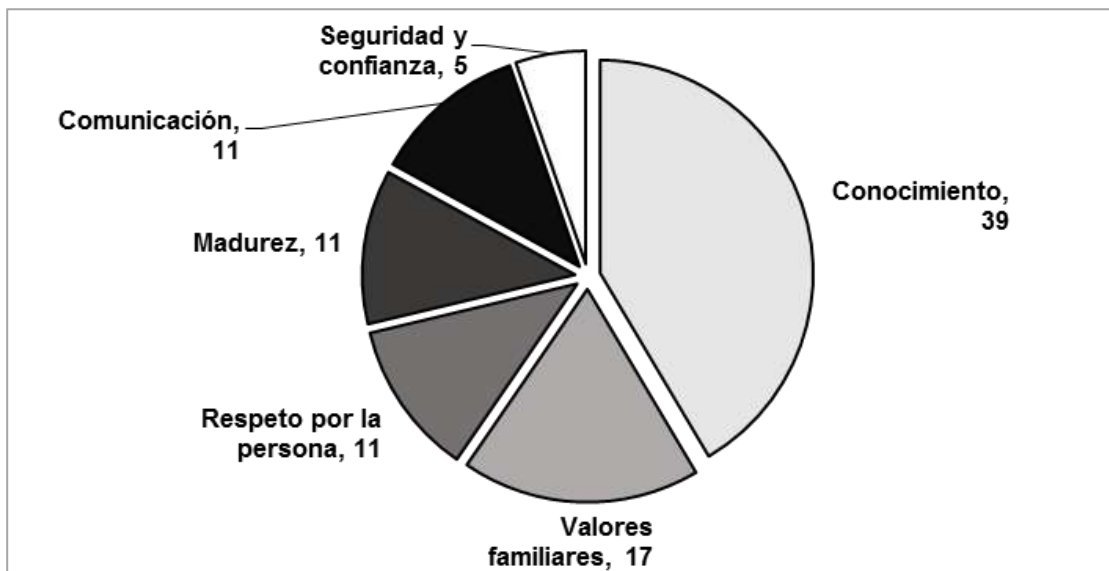
Correlación autoestima en toma de decisiones.



En la Gráfica 2.5, se muestra que, en la experiencia y vivencia de los participantes, el conocimiento previo de la situación sea documental o vivencial es el factor de mayor impacto en la toma de decisiones con 39%, por lo que, si no se han enfrentado antes a una situación similar, aun teniendo todas las herramientas, no deciden asertivamente.

Gráfica 2.5

Factores que influyen en la toma de decisiones.



Discusión

Los hallazgos encontrados llevan a comprobar positivamente la hipótesis planteada: la autoestima es un factor que influye en el *accountability* para la toma de decisiones asertivas en AHMC en todos los niveles de la organización, lo cual se explica mediante el siguiente análisis.

1. La falta de seguridad de los participantes no les permite desarrollar la habilidad para priorizar y analizar de manera rápida y basada en información documental todas las alternativas de solución, teniendo una falta de oportunidad y asertividad en la decisión.

2. A pesar de que se cuenta con toda la información para la toma de decisiones, los participantes deciden con base en sus valores, creencias e intuición, sin tomar en cuenta toda la situación y el impacto que el resultado tiene en las áreas con las que interactúa.
3. Aun cuando todos los participantes tienen una habilidad desarrollada en inteligencia emocional para gestionar sus emociones ante las diversas situaciones cotidianas, su inseguridad no les permite integrar dicha herramienta para ser más asertivos.
4. Los sujetos de investigación no son conscientes de sus decisiones y actos, por lo que prefieren adoptar el papel de víctimas, antes de responsabilizarse y rendir cuentas de las mismas.
5. Debido a su inseguridad y a su falta de argumentos para plantear una solución, el tomador de decisión cuando no lo hace asertivamente no reconoce su falla ni su responsabilidad para no tener consecuencias desfavorables.

Como lo menciona Simón (1947, citado en Camarena, 2016), el tomador de decisión está limitado por sus creencias y el entorno en el que se desarrolla la toma de decisión.

Starcke et al. (2012, citados en Cote y García, 2016), hacen referencia a que la toma de decisiones es sensible al efecto que produce el estrés, por lo que el tomador de decisiones prefiere no responsabilizarse o no decidir por miedo a que se lastime su autoestima.

Las decisiones divergentes que se toman en el ambiente laboral de AHMC son tomadas día a día por todos los niveles jerárquicos de la organización, y la falta de seguridad y autoestima para decidir asertivamente conlleva a no adueñarse del resultado para el logro del mismo, lo que se traduce en una falta de *accountability*.

Conclusiones

A lo largo de la historia, la toma de decisiones ha sido estudiada ampliamente en todo el mundo; sin embargo, el enfoque se ha centrado en la toma de decisiones estratégicas en mandos medios y superiores, perdiendo de vista que el personal operativo tiene en sus decisiones el poder de contribuir importantemente a la rentabilidad de la empresa, siendo el factor humano, principalmente por su autoestima, el generador de competitividad y permanencia en el mercado de una organización. De ahí se desprende la importancia de la propuesta de integrar el accountability y el nivel de seguridad para decidir, como parte de las habilidades requeridas en el perfil de puesto, el cual puede ser replicado en cualquier sector y tipo de organización, siendo una limitante importante la cultura organizacional que genere un ambiente de confianza, delegación y empoderamiento en todos los niveles para la toma de decisiones, con una supervisión y retroalimentación oportuna de las mismas.

Referencias

- Azzollini, S., & Depaula, P. (2013). Análisis de validez y confiabilidad de una escala para la evaluación de estilos decisorios operativos. Laboratorio de evaluación psicológica y educativa. *Evaluar*, 13, 38-60. Buenos Aires, Argentina.
- Bonilla, A. (2020). *La influencia de la autoestima en el accountability de la toma de decisiones asertivas. Caso AHMC*. Tesis doctoral de Escuela de Negocios del Pacífico. Tijuana, BC, México.
- Brito, K., & Diaz, W. (2017). *Relación entre confianza organizacional y toma de decisiones en una empresa del sector de la madera en la región de Uracaína, Chile*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, 14(2). Recuperado de

<file:///C:/Users/Earl/Downloads/DialnetRelacionEntreConfianzaOrganizacionalYTomaDeDecisio-6430956.pdf>

- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista Latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1(1), 135-174. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/grm/oikosp/201604.pdf>
- Connors, R., Smith, T., & Hickman, C. (2016). *El principio de Oz*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Paidós.
- Cote, L. P., & García, A. M. (2016). Estrés como factor limitante en el proceso de toma de decisiones: una revisión desde las diferencias de género. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(1), 19-28. doi: [dx.doi.org/10.12804/apl34.1.2016.02](https://doi.org/10.12804/apl34.1.2016.02)
- Luna, A., & Laca, F. (2014). Patrones de toma de decisiones y autoconfianza en adolescentes bachilleres. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(1), 39-66. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025492472014000100002&lng=es&tlng=es
- PSICOTEST (2019). *Prueba psicométrica Genlider*. Recuperado de <https://www.psicotest.mx/pdfvalidez/ConfiabilidadyValidezGenlider2019.pdf>
- Rampello, S. (2019). Los sesgos en la toma de decisiones. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 9(1) (enero-junio). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. DOI <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2019-v9n1a06>
- Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*.

Tesis doctoral de la Universidad de Granada. Granada, España.
Recuperado de <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf>

Rodríguez-Cruz, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. Bibliotecas anales de investigación. Año 11, número 11. Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba.

Rodríguez-Cruz, Y.; Pinto, M. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. Transinformação, v. 30, n. 1, p. 51-64, 2018.
<https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>