

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: **CIENCIAS DE LA DECISIÓN**

Código: **470**

Plan Vigente (*)

Cátedra: Prof. **BONATTI, Patricia**

Carrera: (*) Lic. en Administración (RCS N.º 1695/24) y Lic. en Sistemas de Información de las Organizaciones (RCS N.º 1825/24)

Aprobado por Res. Consejo Directivo (FCE)

Nro.: 3333/25

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.

ENCUADRE GENERAL

a) Contenidos mínimos

Las ciencias de la decisión y su evolución histórica. Incertidumbre y realidad. Hacia un modelo integrador desde la economía y la administración sustentable: psicología, neurología cognitiva, y biología. Economía del comportamiento. Epigenética. Análisis y práctica del modelo general de toma de decisiones: individual, grupal y en contextos organizacionales (meta decisiones, modelos y criterios). La teoría prospectiva, sus aportes y avances. Heurísticas y nudges. La decisión con multiatributos. La decisión cooperativa, competitiva y conflictiva.

b) Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del plan de estudios. Su importancia en la formación profesional

La asignatura parte de la discusión acerca de las características de la realidad y la forma de comprenderla en las ciencias sociales, como lo es la Administración. A través del conocimiento de las grandes corrientes de pensamiento y de su evolución, los alumnos se irán preparando para la comprensión de los grandes problemas del género humano a la hora de decidir, enfrentando el riesgo y la incertidumbre. La Administración se formó con la base de la Economía y la Sociología, hasta llegar al estado del arte hoy relacionándose con otras ciencias la, Psicología, la Biología, la Neurología Cognitiva, la Biología y los últimos avances como la economía del comportamiento, epigenética, etc.

La asignatura se inscribe en la política general del plan de estudios de la carrera de Administración en ofrecer materias que preparen al futuro licenciado/a en Administración con las herramientas de pensamiento y reflexión necesarias para su labor como profesionales de la administración.

Las líneas estratégicas del curso parten de reflexionar acerca de las características del mundo que nos rodea y las habilidades y competencias relacionadas con la psicología de la decisión y la regulación emocional, provenientes de las ciencias cognitivas y en particular de la psicología de la decisión, a efectos de integrar los aspectos normativos y descriptivos de la función de la toma de decisiones.

El núcleo central será ubicar la administración sustentable con el nuevo paradigma que avanza en las demás disciplinas, las llamadas ciencias del comportamiento., tales como la neuroeconomía, la economía del comportamiento, la biología, etc.

Se hará también un énfasis en las herramientas que provee la Teoría de la Decisión pero enfocando la realidad de múltiples variables en el marco general del modelo, resaltando siempre el juicio crítico que debe desarrollarse en los estudios universitarios.

c) Ubicación de la asignatura en el Plan de Estudios y requisitos para su cursada

De acuerdo con el plan de estudios vigente, la asignatura Ciencias de la Decisión se ubica en el Ciclo Profesional de la carrera de Lic. en Administración y como materia optativa en la Carrera de Lic. Es Sistemas de Información.

Requisitos:

Lic. en Administración: 465- Métodos Predictivos para la Gestión.

Lic. en Sistemas de Información: 661- Lógica Simbólica y Fundamentos de la decisión.

d) Objetivos del aprendizaje

Al finalizar la materia se espera que los alumnos estén en condiciones de:

Analizar las distintas situaciones de decisión inherentes al mundo de las organizaciones

Comprometerse con la lectura y análisis crítico del material bibliográfico.

Conocer las técnicas y herramientas disponibles para su aplicación en diferentes situaciones problemáticas.

Comprender de qué manera las diferentes teorías vinculadas con la economía del comportamiento abordan el proceso de decisión.

Distinguir con su espíritu crítico, la factibilidad de los distintos modelos y herramientas para su aplicación en oportunidades de decisión.

Aplicar las metodologías sistematizadas para enfrentar las situaciones problemáticas que le asegurarán el mejor de los procedimientos.

Analizar las distintas situaciones de los mundos estratégicos, inherentes al mundo de organizacional para distinguir las técnicas y herramientas factibles para cumplir con los objetivos planteados.

Comprender de qué manera los diferentes avances en los conocimientos vinculados

con la economía del comportamiento y las demás ciencias vinculadas abordan los ejes del modelo de decisión.

Distinguir con espíritu crítico, la factibilidad de los distintos modelos para su aplicación en las situaciones inciertas que deben enfrentarse a diario , aplicar las habilidades incorporadas y puede así elegir la mejor.

PROGRAMA ANALITICO

Unidad Temática 1 LAS CIENCIAS DE LA DECISIÓN

Objetivo de aprendizaje:

- Interpretar la realidad del universo reconociendo las dinámicas y estructuras de los distintos mundos a enfrentar.
- Reconocer la incertidumbre como eje central en el análisis decisorio.
- Comprender la percepción individual como disparador central de las situaciones problemáticas a enfrentar
- Tomar conocimiento de los avances de la distintas ciencias y su impacto en las decisiones. Su evolución histórica.
- Conocer las trampas mentales, prejuicios, que operan desvirtuando la realidad
- Conocer y aplicar las Meta decisiones en casos reales de la práctica diaria.

Temas a desarrollar:

Las Ciencias de la decisión y su evolución histórica. Incertidumbre y Realidad. La Percepción. Mundos dóciles, esquivos y rebeldes. Los prejuicios. Los sesgos cognitivos. Sesgos que afectan la percepción y las Meta decisiones.

Unidad Temática 2 -EL MODELO INTEGRADOR

Objetivo de aprendizaje:

- Conocer el modelo integrador con el aporte de las ciencias de la decisión.
- Conocer y analizar acerca del impacto de las ciencias tales como la Psicología, la Neurología Cognitiva, la Biología y los últimos avances como la economía del comportamiento, en el modelo general de la decisión.
- Conocer y aplicar en casos reales las técnicas para mitigar los efectos negativos de la percepción individual y subjetiva.

Temas a desarrollar:

Las Decisiones sustentables Hacia un modelo integrador desde la economía, la Administración Sustentable, atravesando la Psicología, la Neurología Cognitiva, la Biología y los últimos avances como la economía del comportamiento, epigenética, etc. Las Heurísticas.

Unidad Temática 3 MODELO GENERAL DE TOMA DE DECISIÓN

Objetivo de aprendizaje:

- Conocer y aplicar todas las herramientas del modelo general de toma de decisiones en casos reales, paradigmáticos que se presten para el debate y la reflexión individual y grupal.
Conocer y aplicar en casos reales las distintas técnicas de decisión con multi atributos.
- Incentivar el espíritu crítico en cada oportunidad de los análisis y búsqueda de soluciones en las situaciones planteadas.
- Adquirir las habilidades de análisis y diagnóstico de las situaciones problemáticas, como lo esencial del proceso.
- Estimular la creatividad en la generación de alternativas y soluciones, alentando el pensamiento fuera de lo convencional.

Temas a desarrollar:

Análisis y práctica del modelo general de toma de decisión individual, grupal y en contextos organizacionales (Meta decisiones, técnicas, herramientas, criterios, modelos, etc. La decisión con múltiples atributos.

Unidad Temática 4 LA TEORÍA PROSPECTIVA

Objetivo de aprendizaje:

- Conocer la Teoría de las Prospectivas y su aplicación práctica en situaciones complejas y ambiguas.
- Comprender la naturaleza intrínseca del riesgo.
- Comprender las heurísticas y conocer los métodos para evitarlas.
- Conocer la evolución histórica desde el solo concepto de valor hasta la actualidad
- Analizar críticamente la teoría de la utilidad a la luz de los nuevos avances de las ciencias de la decisión.
- Conocer la arquitectura de la decisión y su aplicación en ámbitos privados y públicos.

- Analizar los empujoncitos o nudges en la dimensión ética del tema y sus consecuencias.
- Conocer los ruidos que afectan el proceso decisorio. Su distinción con los sesgos y prejuicios.

Temas a desarrollar:

La Teoría de las prospectivas. Evolución histórica de la utilidad desde la formulación neoclásica de la economía. La arquitectura de la decisión. Nudges o empujoncitos en el ámbito privado/público. Ruidos. La dimensión ética del tema

Unidad Temática 5 - LA DECISIÓN COOPERATIVA; COMPETITIVA Y CONFLICTIVA

Objetivo de aprendizaje:

-
- Conocer y saber distinguir los sesgos grupales.
- Conocer las herramientas de la negociación, partiendo de una cooperación extrema hasta el conflicto o competencia.
- Aplicar las herramientas típicas de cooperación y competencia en casos reales de conflicto.
- Conocer y aplicar las habilidades necesarias para la solución de los problemas bajo el contexto de la administración sustentable y las organizaciones de triple impacto: económico, social y ambiental

Temas a desarrollar:

Las decisiones grupales. Como generar acuerdos por consentimiento. La dinámica de la competencia. La cooperación y la negociación. Teoría del conflicto. La Administración sustentable y el triple impacto económico, social y ambiental.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA

- BONATTI, P. Y otros. (2010) "Teoría de la decisión", Editorial Pearson, Buenos Aires.
- PAVESI, P. (2000). La Decisión. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas

BIBLIOGRAFIA AMPLIATORIA

ARIELY, D., & HAYASHI, A. H. (2009). *Conductas irracionales*. *HSM Management*, (3), 32-39.

ARIELY, D. (2012). *Por qué mentimos... en especial a nosotros mismos: La ciencia del engaño puesta al descubierto*. Grupo Planeta Spain.

BONATTI, P. (2007). *Los sesgos y trampas en la toma de decisiones*, XIII Jornadas de Epistemología- Facultad de Ciencias Económicas- U.B.A.

BONATTI, P. (2008) Principios fundamentales para la Administración de Organizaciones. Artículo: *Teoría de la Decisión: Propuesta de un enfoque integrador*, Buenos Aires: Pearson- Prentice Hall.

BONATTI, P. (Coordinadora) (2020) *La Administración del Siglo XXI*. Buenos Aires: Pluma Digital

DAMASIO, A. R. (1996). *El error de Descartes*. Andrés Bello.

FELBER, C. (2014) *La economía del bien común*. Buenos Aires. Paidós.

KAHNEMAN, D., & TVERSKY, A. (1987). Teoría prospectiva: Un análisis de la decisión bajo riesgo. *Estudios de Psicología*, 8(29-30), 95-124.

KAHNEMAN, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.

KAHNEMAN, D; SAIBONY, O; SUNSTEIN, C, R; (2021) *Ruido. Una falla en el juicio humano*. Buenos Aires: Debate.

RODRÍGUEZ PÉREZ; A. (2016) *50 experimentos imprescindibles para entender la Psicología Social*, Alianza Editorial, Madrid

SEN, A. (1986). Los tontos racionales: una crítica de los fundamentos conductistas de la teoría económica. *Filosofía y teoría económica*, 398, 172

SIMON, H. (2011). *El comportamiento administrativo. Un Estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Buenos Aires: Errepar,748p. ISBN 978-987-01-1198-6

SIGMAN, M. (2021) *La vida secreta de la mente*. Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial

TALEB, N. N. (2008). *El cisne negro: El impacto de lo muy improbable*. Buenos Aires: Taurus.

THALER; R. (2017) *Portarse mal*. Buenos Aires: Paidós

THALER, R. H., & SUNSTEIN, C. R. (2017). *Un pequeño empujón*. Buenos Aires: Taurus.

TALEB, N. N. (2019). *¿Existe la suerte?* Buenos Aires: Taurus.

Notas/Revistas:

Banaji, M., Bazerman, M. & Chugh, D. (2003). *¿Cuán (Poco) Ético es Ud.?* Harvard Business Review en español. Dic. 2003. Harvard Business School Publishing. Boston, MA.

Bazerman, M. y Chugh D., (2006) *Decisiones sin anteojeras*. Harvard Business Review, Watertown, Massachusetts,

Bonatti, P. (2016) *La teoría de la Decisión existe porque hay incertidumbre*. Revista MUY INTERESANTE- Editorial Televisa Internacional (www.facebook.com/muyinteresanteargentina).

Bonatti, P. (2016) *La Ética, la Teoría de la Decisión y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima*. XXII Jornadas de Epistemología –Facultad de Ciencias Económicas-U.B.A.

Bonatti, P. (2019) Revista “Ciencias Administrativas” de la Universidad Nacional de La Plata; Artículo publicado enero 2019: Año 7-Número 13: *Las Meta decisiones y la Teoría de la Racionalidad Instrumental Mínima*

Bonatti, P.; Dias, A., & Santucci, M. (2019) «¿Que Variables se analizan en las Pymes a la hora de decidir?». ISSN: 1514-8602 - Revista Enfoques, Thompson Reuters enero 2019

Bonatti, P. (2020) Revista Enfoques. Artículo: “Cómo tomar decisiones más efectivas”- Setiembre 2020. ISSN: 1514-8602. Nro.9. Pág. 21. Buenos Aires; La Ley Thomson Reuters

Bonatti, P., Santucci, M., & Dias, A. (2022). *Cambio Climático en la Toma de*

Decisiones de Pequeñas y Medianas Organizaciones. Economía y Negocios, 13(1), 21 - 39. <https://doi.org/10.29019/eyn.v13i1.981>

Bonatti, P. Revista Enfoques. Artículo: “*Sesgos Grupales*”- enero 2023. ISSN: 1514-8602. Pág. 45. Buenos Aires; La ley Thomson Reuters

Bonatti, P. Revista Enfoques. Artículo: “*La cultura* “. Febrero 2025. ISSN: 1514-8602.Pag. 47.. Buenos Aires; La ley Thomson Reuters

Buchanan L., O`Connell A., (2006) *Una breve historia de la toma de decisiones*. Harvard Business Review, Watertown, Massachusetts.

Bunge, M. (2000). *Elogio a la indecisión*. Revista Noticias. Buenos Aires. P.96-101

Gosling, J. & Mintzberg, H. (2003). *Las Cinco Mentes del Ejecutivo* Harvard Business Review en español. Harvard Business School Publishing. Boston, MA.

Frederick, S. (2005) *Cognitive Reflection and Decision Makin*. Journal of Economic Perspectives 19, pp 25-42

Hamel, G (2005) *Todo es relativo*. Buenos Aires. Revista Gestión.

Harvard Business Review (2004). *Toma de Decisiones*. Buenos Aires: Deusto, Buenos Aires.

Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). *Antes de tomar una gran decisión*. Santiago: Harvard Business Review.

Complementaria

La bibliografía complementaria es amplísima y será brindada a los alumnos durante la evolución del curso y de acuerdo a la demanda que este origine.

METODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

a) Objetivos generales a cumplir en los cursos

El objetivo fundamental y prioritario en el proceso del aprendizaje a través de la enseñanza será la comprensión real de los conceptos analizados, siempre aplicados a ejemplos de la realidad, abandonando la etiqueta teórica que solo alimenta la memoria y el olvido mediato. Solo comprendiendo y aplicando los conceptos a casos reales se logrará el objetivo que el alumno incorpore esas ideas, ese análisis, esas habilidades, esa crítica a su labor como futuro administrador. Los temas se presentarán con el objetivo de promover el debate (alumno-alumno y alumno-docente)

b) Metodología del proceso enseñanza – aprendizaje

La participación de los alumnos será fundamental y se la incentivará en cada clase de la asignatura. Se entregarán para su análisis, casos reales, provenientes de casos reales de consultoría, acervo de la cátedra para lograr la mejor simulación de la vida real. Estos serán debatidos con los estudiantes enfocando la multiplicidad de enfoques en aras de lograr la mejor solución a los mismos.

Los alumnos resolverán (individualmente o en grupos pequeños o por el profesor) los casos que ilustran la relevancia práctica de los temas y las diferentes estrategias de ayuda para la toma de decisiones.

Se implementarán y de acuerdo a las particularidades de cada curso los Juegos de rol.

La presentación de los temas y el estudio de los casos enfatizarán la motivación de los estudiantes para estudiar los temas abordados, usando ejemplos concretos (de periódicos, anuncios de oportunidades de empleo). Cuando sea oportuno, se mencionarán las actividades de investigación relacionadas con los centros de estudio abocados a la temática de las ciencias de la decisión.

c) Dinámica del dictado de las clases

La dinámica del dictado de las clases será fundamentalmente práctica, integrando los conceptos con ejemplos reales, incentivando a los alumnos a su participación. Se adhiere al concepto del alumno "activo", abandonando la idea del escucha pasivo, típico de las clases magistrales. Se utilizarán estudios de casos reales del ámbito empresarial y de otros ámbitos para incentivar la reflexión y el espíritu crítico de los alumnos debe ser interactiva, práctica y orientada al aprendizaje activo y a la incentivación del pensamiento crítico.

El docente relacionará en cada clase los conceptos ya conocidos por los alumnos y los que se conocerán en el futuro, para que el alumno pueda contar siempre con la secuencia lógica del proceso y no se pierda con conceptos que puedan parecer aislados del contexto.

La explicación de cada nuevo concepto, idea y/o herramienta por parte del docente estará siempre acompañada de ejemplos de la vida real, de la práctica de la decisión.

Se organizarán conferencias, talleres, etc. de invitados notables del mundo empresarial y académico para lograr la mayor interacción con la complejidad del mundo real.

Se incentivará además a los estudiantes a participar en eventos académicos, jornadas, congresos, etc. que se organicen en las cátedras, departamentos, centros de estudios, etc., También se los orientará, en los casos que así lo requieran para la práctica de la investigación de en las distintas temáticas de la asignatura, que podrán desarrollarse en los distintos centros de investigación.

METODOS DE EVALUACION

a) Cursos presenciales y semipresenciales (cursos virtuales y a distancia)

Los alumnos serán evaluados, como mínimo, con dos exámenes escritos – en días y horarios de clase- (Resolución CD 386/2006) que contemplarán aspectos teóricos y prácticos de la asignatura. Se destaca que solo serán examinados los alumnos regulares e inscriptos en cada curso.

De acuerdo con la normativa vigente, el alumno podrá recuperar un parcial cuya nota haya sido inferior a 4 (cuatro) puntos o en caso de ausencia. La instancia de recuperatorio también podrá ser utilizada para aquellos casos que tengan calificaciones iguales o superiores a 4 (cuatro) y menores a 7 (siete) y deseen elevar la nota para alcanzar la promoción.

La calificación obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial que se recupera.

Los alumnos que de acuerdo con la Resolución CD 455/2006:

1. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere siete (7) puntos o más de promedio, serán promovidos automáticamente y su calificación será el promedio resultante de ellas. Cabe agregar que debe entenderse que las evaluaciones individuales serán aquellas que respondan a los exámenes parciales en forma directa o luego de haber aprobado la única prueba recuperatoria a que tienen derecho.
2. hubieran aprobado todas las instancias de evaluación (nota parcial 4 o más puntos) y la nota final fuere cuatro (4) puntos o más puntos de promedio, pero

inferiores a siete (7) serán considerados “regulares” a los fines de rendir un examen final de la asignatura, cabe destacar al igual que en el punto anterior sean ellas obtenidas en forma directa o luego de haber aprobado la única prueba recuperatoria a que tienen derecho,

3. que hubieran obtenido, luego de todas las instancias de evaluación, notas finales inferiores a cuatro (4) puntos de promedio se les asignará la nota “insuficiente”.

b) Régimen de exámenes finales, intensivos, magistrales y libres

El examen final integrador comprenderá temas teóricos y prácticos de la asignatura, debiendo el alumno aprobar ambos temarios, para que su calificación resulte promediada, con un puntaje que alcance por lo menos un 60% de los contenidos. Por consiguiente, los alumnos que obtengan una calificación inferior a 4 (cuatro) puntos serán considerados insuficientes y aquellos con una calificación igual o superior a 4 (cuatro) aprobarán la asignatura con dicha nota (Resolución CD 406/2006).

En el caso de cursos intensivos la evaluación se realizará con una nota final para cada alumno inscripto, que surgirá de un único examen final, el promedio de dos exámenes, la combinación de seguimiento de lectura y trabajos prácticos con exámenes parciales

Las calificaciones deberán ser informadas a los alumnos dentro de los 15 días corridos siguientes a la fecha del examen final. En caso de no existir aula disponible, el acto de lectura y entrega de notas se realizará en Sala de Profesores (Resolución CD 374/2006)

c) Criterio de confección del promedio de notas finales

En los casos en que fuere necesario expresar en número entero el promedio de notas parciales o de estas y el examen parcial, se aplicará el número entero superior si la fracción fuere de 0.50 puntos o más y el número entero inferior si fuere de 0.49 o menos. Cuando la nota fuese de 3.01 a 3.99 se calificará con 3 (tres) puntos. (Resolución CS 4994/93)