



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

APORTE DE LA ECONOMÍA CONDUCTUAL A LA GESTIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNT

Autor: Medina Galván, Marcelo Enrique

Director: Juárez, Matías Maximiliano

2019

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

A lo largo del presente trabajo se analizarán diversas formas en que la economía del comportamiento (o economía “conductual”) contribuye al logro de las metas propuestas de una organización. Esto, a través del cambio de ciertos paradigmas relacionados con la manera de tomar decisiones y realizar las tareas que se llevan a cabo.

Primeramente estudiaremos la manera en que el *homo economicus* o “*econ*”, que es la persona vista desde el punto de vista económico ideal o ficticio, toma decisiones. Esto servirá para poder contrastar ese punto de vista con el de la persona “real”, a quienes llamaremos “*humanos*”. Se analizarán las diferencias entre ambos modelos.

Luego, analizaremos en profundidad la acción de toma de decisiones propiamente dicha, desde el punto de vista de la economía conductual, disciplina que será la base fundamental del presente trabajo. Se analizarán, además, conceptos referidos como ser: la teoría de las perspectivas; el efecto dotación; el autocontrol; la hipótesis del ciclo vital; la utilidad de adquisición y la de transacción, entre otros.

Una vez realizado el análisis del párrafo precedente, se aplicarán los conceptos y las conclusiones obtenidas a la gestión de una organización real, que en este caso será la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, a los fines de tener evidencia empírica del caso.

PRÓLOGO

El estudio de la economía conductual está creciendo a pasos agigantados a nivel global. Una clara muestra de esto es que el Premio Nobel de Economía 2017, que siempre suele ser entregado a economistas del tipo más clásico y conservador, fuera otorgado a un “conductualista”, como lo es Richard *Thaler*. En vistas del auge de esta rama de la economía, se han realizado diversos estudios y conclusiones, muchas de las cuales han sido tenidas en cuenta a la hora de desarrollar el presente estudio.

A lo largo del trabajo se intentará demostrar que aplicando los conceptos de la economía conductual a la gestión de cualquier ente real, se pueden mejorar sus resultados. A fines didácticos, una vez que se hayan explicado todos estos conceptos, se los aplicará a la gestión de nuestra Facultad

Con este trabajo se pretende que el lector comprenda que la aplicación de los conceptos de la economía del comportamiento es uno de los pilares en el éxito organizacional de cualquier ente en la actualidad. Se hará especial énfasis en la toma de decisiones corporativas ya que, como se verá más adelante, el ser humano no siempre toma decisiones racionalmente y ese es un aspecto a tener en cuenta en el ámbito organizacional.

Se agradece el aporte realizado por la Facultad de Cs. Económicas a través del curso de extensión “Neuromanagement: Teoría y práctica en la gestión”, el cual despertó en el autor el deseo de indagar e investigar sobre los conceptos conductuales y al Lic. Marcelo Medina Galván, por la dirección de este trabajo. Por último y no menos importante, el autor agradece infinitamente a Dios y a sus padres, Héctor y Biviana por su incondicional apoyo, sin el cual este trabajo no habría podido realizarse.

CAPÍTULO I

HOMO ECONOMICUS: MIRADA TRADICIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES

Sumario: 1. ¿Cómo tomamos decisiones? Dos enfoques; 2. Comparación de enfoques; 3. Cambio de paradigma.

1. ¿Cómo tomamos decisiones? Dos enfoques

Según la biología, el ser humano, tal cual lo conocemos es llamado “*homo sapiens*”. De acuerdo a esta ciencia, el rasgo distintivo de la persona a diferencia de las demás especies y homínidos precedentes¹ es su capacidad de **razonar**; de ahí el término ‘*sapiens*’, que significa “sabio”. Sin embargo, a la hora de estudiar al ser humano, la teoría económica ha sustituido el término “*homo sapiens*” por el “*homo economicus*” (al cual llamaremos de ahora en más “**econ**”, por razones de simplicidad), que se deriva de una idea del comportamiento humano que asegura que las personas toman siempre sus decisiones de manera racional, pensándolo todo. Según la economía tradicional:

- Las personas eligen por **optimización**², lo que significa que: de una gama de elecciones posibles, eligen siempre la mejor; poseen el **razonamiento** suficiente para hacerlo, es decir, sus elecciones son “racionales”. Entendemos por “razón” al proceso por el cual las personas tenemos la capacidad de determinar conceptos, analizarlos y arribar a conclusiones.³

¹ DARWIN, Charles, El origen de las especies, trad. Por Enrique Godínez y Antonio Zuleta. 6° Edición, Biblioteca Perojo, (Madrid, 1872).

² THALER, Richard H., Portarse mal, trad. Por Iván Barbeitos. 1° Edición, Paidós, (Barcelona, 2017), pág. 30.

³ LOPEZ ROSETTI, DANIEL, Equilibrio, 6° Edición, Planeta, (Buenos Aires, 2019), pág. 52.

- Las **creencias**⁴ que la gente pueda tener no inciden en las decisiones que deba tomar, independientemente del tipo de estas;
- Las personas tienen **preferencias bien definidas**, es decir, saben lo que les gusta de una forma consistente⁵; bajo circunstancias similares, sus planes y preferencias permanecerán constantes;
- Adhiere a la llamada “**hipótesis del ciclo vital**”⁶, la cual está referida a los ingresos que alguien posee y cuya idea principal dice que la persona tiende desde la juventud a realizar un plan para distribuir el consumo de dinero que realizará durante el resto de su vida, incluida su jubilación o incluso hasta la herencia que legará a sus herederos⁷. Este concepto será analizado en detalle más adelante.

2. Comparación de enfoques

Al comparar los apartados precedentes con su comportamiento particular o con el general de su entorno, el lector seguramente detectará las inconsistencias entre lo que la teoría económica dice y la manera en que realmente el ser humano se comporta y, siendo más específicos, toma decisiones. Por eso es que diremos que el económico es un modelo ficticio que dista del modelo real de lo que es en verdad el ser humano.

Una de las diferencias entre ambos modelos reside en el concepto mencionado de “racionalidad”: la teoría económica nos dice que el econ elige siempre lo mejor a la hora de tomar decisiones (o, dicho de otra manera, elige por optimización), mientras que en el comportamiento de la persona real, a la que llamaremos de ahora en más “**humano**” no existe la optimización absoluta, sino que sus decisiones están influidas por infinidad de factores.

Otro aspecto en el que la teoría económica tradicional debe “humanizar” sus conceptos es en el referido a las preferencias de los consumidores,

⁴ THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 31.

⁵ THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 87.

⁶ MODIGLIANI, Franco y BRUMBERG, Richard, Análisis de la función de consumo, Rutgers University Press, (New Jersey, 1954) (s.d.)

⁷ THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 151.

puesto que supone que el econ siempre “sabe lo que le gusta, de forma consistente”. Y se ha probado que esto no es del todo así, pues en las afirmaciones sobre las preferencias, la teoría no tiene en cuenta ciertos componentes, como el riesgo; las preferencias variables; el entorno en que se debe tomar decisiones; o las emociones. Respecto a este último elemento, es importante destacar que el enfoque de la economía conductual busca que, a diferencia de lo que siempre se creyó (que eran conceptos diferentes y hasta contrarios), razón y emoción encuentren un punto de ‘sana convergencia’. Desde siempre, la emoción ha ocupado un lugar privilegiado y el mecanismo racional es un fenómeno relativamente nuevo en nuestra historia evolutiva⁸, razón por la cual desde el punto de vista no solo de la economía conductual sino también del de la medicina clínica, podemos asegurar que **los humanos no somos seres racionales; somos seres emocionales que razonan**. El bienestar y el adecuado funcionamiento mental sólo pueden alcanzarse cuando la razón y la emoción se integran en una sana convergencia⁹.

Un punto de vital importancia en el que la economía debe sí o sí debe humanizarse es en el llamado “**ceguera inducida por la teoría**”, que se refiere a lo que sucede cuando los economistas tienen que realizar análisis o tomar decisiones basándose en el supuesto de que vivimos en un mundo de *econs*, cuando en realidad vivimos en un mundo de humanos. Muchas veces, por cumplir con lo que la teoría dice que es “económicamente correcto”, se toman decisiones que, al final de cuentas, terminan afectando negativamente a sus receptores, pues no se tiene en cuenta el contexto de aplicación de la decisión tomada. Un ejemplo es la respuesta dada por el ex Ministro de Energía de la Nación, Ing. Juan José Aranguren, a los planteos realizados por el llamado “tarifazo” (año 2016) en el que las boletas de servicios de luz y de gas sufrieron

⁸ DARWIN, Charles *Op. Cit.*, (s.d.)

⁹ LOPEZ ROSETTI, DANIEL, *Op. Cit.*, págs. 42-43

incrementos de más del 100%: “tengo que cumplir con una planilla de Excel”.¹⁰ Más allá de que el Estado Nacional estuviera destinando sumas exorbitantes en concepto de subsidio a los servicios públicos antes mencionados, una política de shock como lo es un aumento del 100% de un mes a otro nunca podrá tener un resultado positivo en sus destinatarios, más aun en un contexto inflacionario, en el que el salario real se deteriora mes a mes. Si el Ministro hubiera tenido en cuenta que los receptores de esa medida eran humanos y no *econs*, hubiera analizado de diferente manera el curso de acción a seguir para establecer las nuevas tarifas. Muchas veces la formación económica nos entrega muchos conocimiento e información respecto al comportamiento del *econ*, pero a costa de perder toda intuición sensata sobre la naturaleza humana y las interacciones sociales, lo cual provoca que los afectados por decisiones como la mencionada anteriormente dejen de ser conscientes de que viven en un mundo poblado por humanos.

3. Cambio de paradigma

En vistas de lo expresado en los párrafos precedentes es que se hace necesario un cambio de paradigma en lo que respecta al estudio del ser humano por parte de la ciencia económica. En palabras del Premio Nobel de Economía, Richard *Thaler*, “necesitamos un enfoque mucho más rico a la hora de llevar a cabo investigaciones económicas, uno que reconozca la existencia y la relevancia de los Humanos”¹¹. Obviamente, las teorías que ya conocemos no deben ser descartadas, pues deben ser utilizadas como un punto de partida para este cambio de enfoque.

El ser humano real puede y **debe** ser tenido en cuenta a la hora de realizar estudios económicos, para poder así poder realizar estimaciones (y

¹⁰ DIARIO ÁMBITO FINANCIERO, en Internet: <https://www.google.com.ar/amp/www.ambito.com/amp/840822-la-respuesta-de-aranguren-a-quejas-por-tarifazo-tengo-que-cumplir-con-una-planilla-de-excel>

¹¹ THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 33.

conclusiones) más precisas sobre determinados temas de vital importancia para la vida.

CAPÍTULO II: TOMA DE DECISIONES DESDE LA ECONOMÍA CONDUCTUAL

Sumario: 1. ¿Qué es la economía conductual?; 2. Economía tradicional vs. Economía conductual; 3. Los *Nudges*; 4. El Autocontrol; 5. Los Factores supuestamente irrelevantes (FSI); 6. El efecto dotación; 7. Teoría de las perspectivas; 8. Hipótesis del ciclo vital; 9. Utilidad de adquisición vs. Utilidad de transacción.

1. ¿Qué es la economía conductual?

La economía conductual (también llamada “del comportamiento” o “psicológica”) es un campo del conocimiento que aplica la investigación científica en las tendencias cognitivas, emocionales, humanas y sociales para una mejor comprensión de la toma de decisiones económicas y del análisis de cómo afectan a los precios de mercado, a los beneficios y a la asignación de recursos. Integra típicamente visiones desde la psicología hasta la teoría económica neoclásica.

Esta rama de la economía se encuentra en pleno auge en la actualidad, al punto de no solo haber permitido la obtención de un Premio Nobel de Economía¹² a un académico de esta rama, como ya se mencionó en el prólogo sino que también, sus aportes han comenzado a ser aplicados en la práctica de diversos entes. Uno de los ejemplos más reconocidos a nivel mundial es el Equipo de Perspectivas Conductuales¹³ creado en 2010 por el Gobierno del Reino Unido, el cual tiene por objetivo la incorporación de las investigaciones

¹² PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA, en Internet: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/>

¹³ EQUIPO DE PERSPECTIVAS CONDUCTUALES DEL REINO UNIDO, en Internet: <https://www.behaviouralinsights.co.uk>

de otras ciencias sociales en la formulación de políticas públicas.¹⁴ Incluso el Gobierno Federal de los Estados Unidos durante la presidencia del demócrata Barack Obama también aplicó a varias áreas de su administración ciertos conceptos relacionados con la economía conductual obtenidos, más precisamente del libro “Un pequeño empujón”, de *Richard H. Thaler* y *Cass R. Sunstein*¹⁵

2. Economía tradicional vs. Economía conductual

La idea de racionalidad constituye el fundamento de las teorías, predicciones y recomendaciones económicas¹⁶. Dicho de otra manera, las ciencias en general (y la economía ‘tradicional’ en particular) dan por sentado que el ser humano es completamente racional a la hora de tomar decisiones. Es decir, puede tomar decisiones correctas por sí mismo.

Dan Ariely, en su libro “Las Trampas del Deseo” dice que el ser humano no solo es irracional, sino que es **previsiblemente** irracional, debido a que su irracionalidad se produce del mismo modo, una y otra vez, siguiendo un determinado **patrón**.¹⁷

Para realizar un análisis completo y exhaustivo de esta nueva rama de la economía, la cual es el tema principal presente trabajo, abordaremos a continuación diversos tópicos, los cuales son la base fundamental de este nuevo enfoque referido a la economía, el comportamiento humano y la toma de decisiones.

3. Los nudges

Antes de comenzar cualquier análisis respecto a este concepto, es necesario definirlo. Un *nudge* es cualquier factor que altera de forma significativa la conducta de los humanos¹⁸. Aplicado a la gestión organizacional serían

¹⁴ THALER, Richard H., *Op. Cit.*, pág. 36.

¹⁵ REVISTA FORBES, en Internet: <https://www.google.com.ar/amp/s/www.forbes.com/sites/beltway/2015/09/16/obama-nudge-government/amp/>

¹⁶ ARIELY, DAN, *Las trampas del deseo*, 4º Edición, Booket, (Madrid, 2013), pág. 12.

¹⁷ ARIELY, DAN, *Op. Cit.*, pág. 12

¹⁸ THALER, Richard H. y SUNSTEIN, Cass R., *Un pequeño empujón*, trad. Por Belén Urrutia. 1º Edición, Taurus (Buenos Aires, 2018), pág. 22

directivas y políticas implementadas desde el nivel estratégico o cualquier directivo de orden medio mediante las cuales se busca un cambio de comportamiento en la población destinataria de dichos *nudges*. Estos cambios pueden ser de diversos tipos, como el mejoramiento del clima laboral, el incremento de la productividad de algún sector determinado o el aumento de las ganancias de la compañía.

Los *nudges* no son órdenes. Las principales diferencias entre estos dos conceptos radican en que los *nudges* contemplan la posibilidad de que quien sea responsable de su aplicación pueda cometer errores. Los *nudges* son más flexibles que las órdenes porque mantienen, ante todo, la libertad de elección de las personas que deben aplicarlos.

Una determinada acción debe cumplir con ciertos requisitos para ser considerada *nudge*:

*Su **costo** debe ser **bajo o nulo**: Tomando como ejemplo un proceso productivo cualquiera, la aplicación de un *nudge* sería como cambiar la distribución de los materiales de producción a los fines de reducir los tiempos de operación y, a través de esto, los costos. En ningún momento se requirió realizar erogación alguna en concepto de adquirir alguna maquinaria nueva o contratar algún trabajador más, sino que solamente fue necesario un reacomodamiento de los insumos. En el caso puntual de los *nudges*, solamente se intenta inducir a un cambio en ciertas conductas determinadas, con el fin de lograr un propósito determinado.

*Debe **mejorar la vida de sus destinatarios**: Al mantener la libertad de elección y además disminuyendo la coerción, se crea una gran fuente de motivación para las personas objeto de la aplicación del *nudge*, pues notarán las mejoras tanto en su ambiente de trabajo como en propia vida laboral, lo cual hará que sientan más compromiso con esta nueva forma de actuar.

***No debe impedir la libertad de elección de sus destinatarios:** en este sentido, cabe recordar otra definición¹⁹ de *nudge*, la cual dice que es “cualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos”

*Debe contemplar la existencia de un **feedback**: El *feedback* es la mejor forma de ayudar a las personas a mejorar su rendimiento. Los sistemas bien diseñados indican a las personas cuando lo están haciendo bien y cuando cometen errores. Funciona como una especie de “brújula”, que ayuda a las personas a saber si su accionar va en la dirección correcta. Esta “dirección” debe estar previamente definida, de manera tal que exista un respaldo con el cual contrastar las acciones observadas.

Con respecto al *feedback*, es importante tener en cuenta que el mismo debe ser prudente en el caso de que el comportamiento observado se lleve a cabo según lo esperado, pues esto podría traer aparejado un efecto negativo que consistiría en que las personas sentirían que ya no pueden hacer mejor sus actividades y terminarían por quedarse “donde están” o bien su rendimiento comenzaría a disminuir.

Las formas más comunes de aplicar *nudges* son:

- **Opciones por defecto:** Las personas normalmente desean no tener pérdidas a la hora de tomar ciertas decisiones sobre determinados comportamientos y opera como una especie de ‘*nudge* cognitivo’, que nos impulsa a no hacer cambios, incluso si estos fueran beneficiosos. Esto es también llamado ‘aversión a la pérdida’²⁰ y contribuye a producir inercia, junto al llamado ‘sesgo del statu quo’, el cual propone que las personas se aferren a su situación actual. Por todo lo mencionado es que si en una organización deseamos alentar cierto tipo de elecciones, lo

¹⁹ THALER, Richard H. y SUNSTEIN, Cass R., *Op. Cit.* pág. 28.

²⁰ THALER, Richard H. y SUNSTEIN, Cass R., *Op. Cit.* pág. 51

que debemos hacer es que esa elección sea tomada como la opción por defecto, salvo manifestación en contrario. Por el contrario, también podemos establecer mecanismos de burocracia y trámites en demasía para quienes quieran seguir otra ruta que no sea la opción cuya elección queremos alentar. Un claro ejemplo de opción por defecto es la Ley 27.447 (B.O. 26/07/2018), también conocida como “Ley Justina”, la cual modificó el criterio de manifestación de voluntad de ser donante: Antes, si una persona deseaba ser donante debía hacer un trámite ante el Registro Civil para que su voluntad conste en el DNI. Ahora, la opción por defecto es que todos somos donantes, y que quien no quiera serlo, debe hacer el trámite correspondiente para que conste su voluntad en el DNI²¹. Se estima que, desde la sanción de esta ley²², los trasplantes de órganos aumentaron en un 60%²³.

- **Acciones para recaudar más:** En este caso, apuntamos a algún comportamiento no deseado, o bien, a alguna opción cuya elección no es la que queremos alentar. Este tipo de *nudge* consiste en imponer un costo económico para quienes realicen alguna de las dos opciones mencionadas en el párrafo precedente. Cabe aclarar que esta clase de *nudge* también se puede aplicar a comportamientos que no necesariamente sean los que no queremos alentar, es decir, a acciones positivas y rutinarias. Un ejemplo, es el cobro de un bono contribución a los alumnos que exponemos nuestros trabajos de seminario ‘en concepto de’ alquiler de la notebook y el proyector utilizado, lo cual no solo redundaría en un beneficio económico para la facultad, dada la cantidad de alumnos que se gradúan sino también provoca un beneficio para este segmento de alumnos, puesto que se tiene la seguridad de que contaremos con una

²¹ Art. 32, Ley de trasplante de órganos, tejidos y células (N° 27.447, t.o. 26/07/2018)

²² Diario Clarín, en Internet: https://www.clarin.com/politica/aprobo-ley-justina-argentinos-donantes-organos-salvo-opuesto-vida_0_SkXmbhcz7.html (diciembre de 2018)

²³ Diario Perfil, en Internet: <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/a-un-ano-de-la-ley-justina-crecieron-un-60-los-trasplantes-de-organos.phtml>

computadora que sabemos que va a funcionar correctamente, pues muchas veces sucede que traemos nuestros equipos y resulta que su configuración no es compatible con el proyector, se quedan sin batería, o cualquier falla imprevista. Con este *nudge*, nos evitamos el contra-tiempo. Abordaremos en detalle estas cuestiones en el capítulo III del presente trabajo.

- **Mejorar la comunicación:** Mediante esta clase de *nudge* se buscará incrementar la calidad de algo tan sencillo y tan importante como lo es la comunicación, no solo personal sino organizacional. Muchos problemas podrían evitarse o sus consecuencias ser atenuadas si tan solo hubiera una buena comunicación, en tiempo y forma.

El quid de la cuestión en este caso es buscar la manera en que la comunicación sea lo más sencilla y accesible posible, de manera tal que se disminuya al mínimo la probabilidad de que se incurra en faltas de comunicación, las cuales, como se dijo, son detonantes de problemas

- **Incrementar el ahorro:** A través de este *nudge* lo que pretendemos es lograr usar más eficientemente los recursos disponibles. Cabe destacar que cuando hablamos de “recursos” no solamente se hace alusión a dinero, sino a tiempo, espacios, mercaderías, etc. Al tocar un tema como el ahorro es imposible no citar los principios psicológicos de la conducta humana, los cuales constituyen un sistema de **arquitectura de las decisiones:**
 - Muchos piensan que deberían comenzar a ahorrar más, y así lo planean, pero nunca llegan a ponerlo en práctica.
 - Las restricciones de autocontrol son más fáciles de adaptar si tienen lugar en el futuro.
 - Aversión a la pérdida
 - Ilusión monetaria: Se perciben las pérdidas en términos nominales, no reales.

- La inercia desempeña un papel muy poderoso²⁴

El propósito de este programa es lograr que las personas (en el caso del presente trabajo serían “las organizaciones”) puedan incrementar su capacidad de ahorro a través de ciertas medidas de autocontrol. Todo esto terminará redundando en un incremento de recursos disponibles para el usuario (o la organización) de que se trate. En otras palabras, permitirá que se incremente la cantidad de recursos a disposición.

4. **El autocontrol**

Según *Adam Smith*²⁵, el autocontrol es una lucha o conflicto entre nuestras “pasiones” y lo que él denominó como nuestro “espectador imparcial”.

Ubicándonos en el campo más específico de la psicología, *Frederick Kanfer* dice que el autocontrol se caracteriza por ser un caso especial en el que hay un determinado motivo subyacente para inhibir una secuencia de respuestas que, bajo otras circunstancias, podría predecirse que posee una probabilidad elevada de ocurrencia²⁶.

Como sabemos que las personas en una organización están constantemente tomando decisiones, es importante que las analicemos como humanos en lugar de verlas como *econs*, esto porque los primeros toman decisiones que no siempre son racionales, como ya se dijo. Entonces, debemos procurar que los miembros del ente en cuestión sepan lo que se espera de ellos y de las decisiones que toman, a fin de que puedan realizar sus actividades informados del para qué sirve lo que están haciendo. En vistas de lo expresado, es que se hace necesario conocer qué es y para qué sirve el auto-

²⁴ THALER, Richard H. y SUNSTEIN, Cass R., *Op. Cit.* pág. 139.

²⁵ SMITH, Adam, *La teoría de los sentimientos morales*, (s.d.)

²⁶ PSICOACTIVA, en internet: [//www.google.com.ar/amp/s/www.psicoadactiva.com/blog/autocontrol-psicologia-modelo-auto-regulacion-kanfer/amp/](http://www.google.com.ar/amp/s/www.psicoadactiva.com/blog/autocontrol-psicologia-modelo-auto-regulacion-kanfer/amp/)

control, pues pueden suceder casos en que la persona quiera actuar de manera contraria a lo que debería hacerlo, guiada por algún impulso o su intuición personal. Para disminuir este riesgo es que se realiza este análisis.

Si concibiéramos a la persona de acuerdo al enfoque tradicional (como un ‘econ’), hablar de autocontrol no tendría sentido. Recordemos que, de acuerdo a esta línea de pensamiento, **las personas saben lo que quieren en el momento exacto, contando con toda la información para decidir adecuadamente sobre ello**. En otras palabras, la teoría económica (tradicional) asume que los problemas de autocontrol no existen²⁷. En la práctica, vemos que esto no sucede de esta manera y es por ello que se deben tomar medidas tendientes a mejorar los niveles de autocontrol en la organización.

5. Los “Factores Supuestamente Irrelevantes” (FSI)

El análisis de los FSI parte de la idea de que el estudio de las ciencias económicas debe dejar de asumir que los modelos abstractos de la economía tradicional que intentan describir el comportamiento humano se adecúan de manera precisa a la actividad diaria del ser humano común²⁸. Su propósito es incorporar a los humanos al estudio de las teorías económicas, para así lograr una mejora sustancial en el nivel de las predicciones que se realizan en base a dichas teorías.

Kenneth Arrow en su libro “La racionalidad del yo y de los demás en un sistema económico” expone que la misma, tal y como se la analizó históricamente, no aporta predicciones significativas y que, si quisiera hacerlo, debe añadir lo que él denominaba “supuestos auxiliares”, ya que, en caso de no hacerlo, se daba por supuesto que todas las demás condiciones se mantenían constantes (“*ceteris paribus*”)²⁹. Un ejemplo de dichos supuestos es el que

²⁷ THALER, Richard H., *Op. Cit.*, pág. 138.

²⁸ THALER, Richard H., *Op. Cit.*, pág. 35.

²⁹ ARROW, Kenneth J., *La racionalidad del yo y de los demás en un sistema económico*, (s.d.)

postula que todos los participantes de un determinado estudio tienen exactamente los mismos gustos, lo cual no sólo es falso, sino que conducen a todo tipo de predicciones que no se condicen con la realidad³⁰. Esto sucede muy comúnmente cuando se estudia economía básica bajo supuestos de mercados **perfectamente competitivos**, sin tener en cuenta aspectos más humanos de los potenciales consumidores, como ser los gustos, las expectativas, las experiencias, etc.

Otro ejemplo con el que podemos cuestionar el supuesto de racionalidad que la teoría económica tradicional da por sentado en todos los casos es el Teorema de la Irrelevancia del Endeudamiento, también conocido como “Primera propuesta de *Modigliani y Miller*” (I MM), en honor a sus creadores, Franco *Modigliani* y *Merton Miller*³¹. Dicha propuesta dice que la elección por parte de la empresa de una estructura de capital por reestructuración no afectará ni el valor de empresa; ni el precio de las acciones; ni el EBIT; ni el riesgo ni la rentabilidad de los activos. El cuestionamiento que podemos realizar en este caso es resaltar que la teoría en cuestión parte de la idea de que el dinero es fungible, y, según la hipótesis del ciclo vital, este supuesto es erróneo. En vistas de esto, el supuesto de *Modigliani y Miller* también es cuestionable en el ámbito de las finanzas corporativas³².

Otro aspecto cuestionable del Teorema de la irrelevancia del endeudamiento es que realiza su análisis en un contexto sin impuestos, pero no toma en cuenta que el pago de dividendos dejaría de ser irrelevante si éstos pagaran menos impuestos que el resto de los métodos utilizados por las empresas para devolver el dinero a sus accionistas. Aplicando este teorema al contexto económico argentino, y teniendo en cuenta la presión fiscal existente en nuestro

³⁰ THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 237.

³¹ MODIGLIANI, FRANCO y MILLER, MERTON. El costo de capital, las finanzas corporativas y la teoría de la inversión, American Economic Review (New York, Año 1958) trad. Por (s.d.)

³² THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 41.

país,³³ cualquier inversor medianamente sensato, preferiría invertir en cualquier otro instrumento financiero que no sean acciones (por ejemplo, los bonos), ya que tendrían que pagar menos en concepto de impuestos.

6. El efecto dotación

Para referirnos a este tópico, es importante enunciar previamente una noción básica de **costo de oportunidad**, el cual es todo aquello a lo que se renuncia para poder llevar a cabo una determinada actividad³⁴. A efectos prácticos, enunciaremos un ejemplo: Una persona desea comprar un determinado artículo cuyo precio es de \$ 1.500. El vendedor le dice a esta persona que si abona en efectivo se le concederá un “descuento” del 20%. En contrapartida, otro vendedor ofrece al potencial cliente un precio de \$ 1.300 por pago de contado, el cual sufrirá un recargo de \$ 200 en caso de abonar con tarjeta de crédito. En la mente del consumidor pesará más el concepto de “obtener un ‘descuento’” por sobre el de “abonar un ‘recargo’”, por lo que muy seguramente termine comprando en el primer comercio. En palabras de *Thaler*, “el pago de un recargo es un costo desembolsado, mientras que la no recepción de un descuento es ‘simplemente’ un costo de oportunidad”³⁵. En muchos casos, las personas al ver una oportunidad (el ‘descuento’ en este caso), no queremos dejarla pasar y por ello hacemos todo lo posible por aprovecharla. Todo lo mencionado precedentemente constituye el efecto dotación, el cual postula que las personas valoran más las cosas que ya forman parte de sus bienes (dote) que las cosas que podrían pasar a su propiedad, disponibles pero aún no adquiridas. Lo que este concepto permite vislumbrar es que a veces los humanos creen que realizan elecciones responsables y racionales al optar entre alternativas que creen dicotómicas y que, en la práctica, resultan ser idénticas. Es de vital importancia en este caso una comunicación eficaz.

³³ INFOBAE, en internet: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/12/presion-tributaria-extrema-las-empresas-destinan-mas-que-el-total-de-lo-que-ganan-para-pagar-todos-sus-impuestos/> (Noviembre de 2019)

³⁴ THALER, Richard H., *Op. Cit.*, pág. 45.

³⁵ THALER, Richard H., *Op. Cit.*, pág. 47.

7. Teoría de las perspectivas

Este tópico de economía conductual analiza, básicamente, las diferencias entre lo que el humano dice y hace. La representación más visible de esta diferencia es lo que sucede con cualquier encuesta: las personas la responden tomando como base una situación hipotética, pero la realidad es que es improbable que alguna de esas personas se comporte de la manera que expresó en la encuesta si realmente se le presentara una situación como la de la cuestionario que se encuentra respondiendo. En otras palabras, y vinculando este punto con el concepto de *econ*, diremos que esta teoría se basa en el supuesto de que la gente sabe cómo se comportaría en situaciones reales en las que tiene que elegir, y también en el supuesto de que los individuos no tengan ninguna razón para ocultar sus verdaderas preferencias³⁶. Si bien esta teoría no nos da información con un suficiente grado de certidumbre para predecir el comportamiento futuro de una población determinada, sí nos permite inferirlo.

8. Hipótesis del ciclo vital

Esta teoría fue formulada por Franco *Modigliani* y su alumno, *Richard Brumberg*³⁷. Suponía que las personas planificarían desde su juventud cuánto tiempo iban a vivir y, en base a eso, idearían un plan para distribuir sus ingresos en base al consumo que vayan a realizar durante toda su vida. En otras palabras, es un supuesto que se orienta a pensar en el futuro, pensar a largo plazo. *Keynes* y *Friedman* también abordaron este tema en sus investigaciones, a través del estudio de la PMC (propensión marginal al consumo)³⁸.

Podemos ver que cada vez más las personas tienden a pensar en el futuro, esto debido a múltiples factores: la contaminación ambiental; la inseguridad; la disminución en la esperanza de vida³⁹, todos factores que obligan a

³⁶ THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 74.

³⁷ MODIGLIANI, Franco y BRUMBERG, Richard, Op. Cit. (s.d.)

³⁸ THALER, Richard H., Op. Cit., pág. 150.

³⁹ CANAL 13 DE CHILE, en internet: <https://www.t13.cl/noticia/mundo/tendencias/impactante-baja-esperanza-vida-estados-unidos-debido-casos-sobredosis>

realizar una adecuada planificación de cara al futuro, debido a la inestabilidad de las condiciones de vida en que vivimos.

La hipótesis del ciclo vital tiene una estrecha relación con dos conceptos que también pertenecen al campo de la economía conductual: el autocontrol y la contabilidad mental.

La teoría económica tradicional asume que los problemas de autocontrol no existen⁴⁰, pero como venimos viendo en el presente trabajo, esa afirmación sólo se cumpliría si estuviéramos refiriéndonos a *econs*, y, en la vida real, no somos *econs*; somos humanos. El mencionado autocontrol, en el ámbito de la hipótesis del ciclo vital, tiene su contrapartida en la llamada contabilidad mental, la cual consiste en el desarrollo de un sistema (a veces implícito) que se usa muchas veces en los hogares para evaluar, regular y procesar el presupuesto doméstico⁴¹. Consiste en disponer distintas “cuentas” en las cuales una persona guarda dinero, con un destino específico. Por ejemplo: el dinero que se guarda detrás de un determinado florero se destinada a los gastos de alimentación; el que se introduce en una alcancía escondida es para irse de vacaciones, el que se guarda debajo del colchón es para ahorrar por cualquier imprevisto, etc. Es una herramienta muy importante para poder resolver problemas de autocontrol, pues las cuentas antes mencionadas se tratan como no fungibles, es decir, carecen de etiquetas. Recordemos que la característica de fungibilidad que posee el dinero consiste en que puede gastarse en el primer uso.

9. Utilidad de adquisición vs. Utilidad de transacción

La utilidad de adquisición está basada en la teoría económica básica y trata sobre lo que muchos economistas denominan ‘excedente del consumidor’, el cual es el excedente que resulta de comparar la utilidad del objeto en

⁴⁰ THALER, Richard H., Op. Cit., pág.138.

⁴¹ THALER, Richard H. y SUNSTEIN, Cass R., Op. Cit., pág.67.

cuestión y restarle el costo de oportunidad de aquello a lo que se ha renunciado para poder obtener el objeto antes mencionado⁴². Un *econ* considera a este tipo de utilidad como ‘todo lo que hay’ puesto que, por definición de *homo economicus*, éste realiza sus elecciones racionalmente, es decir, contemplando absolutamente todas las alternativas y escenarios posibles de decisión para terminar eligiendo la mejor alternativa. Muy por el contrario, los humanos hacemos hincapié en otro aspecto de la compra: la calidad percibida de la transacción, lo cual, en otras palabras define a la utilidad de transacción: la diferencia entre el precio esperado de compra menos el precio que realmente se termina abonando. Si esta utilidad es negativa (es decir, el precio de compra es mayor al precio que nosotros esperábamos pagar), nos sentiremos estafados o, en palabras de *Thaler*, sentiremos que habremos caído en un ‘timo’⁴³. En contraste, si la utilidad de transacción es positiva, tendremos una sensación positiva, como la que tenemos cada vez que conseguimos, por ejemplo, un pasaje de avión a un precio excesivamente inferior al que se abona corrientemente. Nuevamente vamos a parafrasear a *Thaler* y diremos que estamos en presencia de una ‘ganga’.

Vistos los conceptos básicos de la disciplina que nos convoca, procederemos a proponer su aplicación en una organización real a partir del siguiente capítulo. Dicho ente, como ya se dijo, será nuestra Casa de Estudios: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

⁴² THALER, Richard H., *Op. Cit.*, pág.102.

⁴³ THALER, Richard H., *Op. Cit.*, pág. 100.

CAPÍTULO III: APLICACIONES DE LA ECONOMÍA CONDUCTUAL A LA GESTIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNT

Sumario: 1. ¿Qué pretendemos lograr con esto?; 2. ¿Cómo lo haremos?; 3. Notas de régimen promocional; 4. Régimen regular y programa vigente 5. Plan de sucesión de cátedras; 6. Parcialitos, evaluativos y controles de lectura; 7. Comunicación institucional; 8. Modificación del certificado analítico parcial.

1. ¿Qué pretendemos lograr con esto?

El objetivo de la aplicación de los conceptos de economía conductual a la organización que nos alberga es poder lograr mejoras que redunden en beneficios, no solo para la sección específica que los aplique sino para toda nuestra Unidad Académica en general.

2. ¿Cómo lo haremos?

Mediante el repaso de las actividades estudiadas en los capítulos precedentes y el correspondiente análisis de impacto potencial, definiremos un listado de actividades y procesos, los cuales recibirán una serie de propuestas de mejora en sus acciones. Dichas propuestas incluirán no solamente el curso de acción a seguir sino también los beneficios potenciales que se alcanzarán en caso de que la aplicación de los conceptos analizados en el presente trabajo sea adecuada. En los casos en que sea necesario, se agregarán cursogramas que permitan expresar más gráficamente los procedimientos rea-

lizados y las propuestas de mejoras enunciadas posteriormente. A continuación expondremos las actividades en las que se observan oportunidades de mejora desde el punto de vista de la economía conductual.

3. Notas del régimen promocional

Actualmente, muchas de las asignaturas ofrecen a sus alumnos la posibilidad de aprobar sin la necesidad de tener que rendir un examen final. La manera más común de realizar esto es exigiendo que se aprueben los parciales con una nota igual o mayor a 6 (seis) puntos sobre un total de 10 (diez) posibles (60% del examen resuelto correctamente). Hay casos puntuales donde, además del requisito mencionado precedentemente, se solicita la presentación de un trabajo final, el cual suele ir acompañado de una defensa del mismo.

Ahora bien, también existen ciertos casos donde el puntaje requerido para promocionar es inferior a seis puntos. En estos casos, la nota exigida para promocionar es de 4 (cuatro) puntos sobre 10 (diez) posibles. La lógica nos llevaría a pensar que en este caso se exige el 40% del examen resuelto adecuadamente para poder promocionar pero no, no es así. Estas cátedras le asignan la nota de 4 (cuatro) puntos al examen resuelto correctamente en un 60%. Un ejemplo de esto, son las asignaturas Derecho Empresario I y Derecho Empresario II.

Vista la situación presentada en el párrafo precedente, la propuesta a realizar es la siguiente: **Establecer como requisito mínimo para acceder al régimen promocional el obtener (o promediar, según el caso) 6 (seis) puntos en cada examen de la materia, partiendo del supuesto de que ese puntaje hace referencia a un examen resuelto correctamente en un 60%.** De esta manera, la nota obtenida reflejará realmente el desempeño que tuvo el alumno, además de ayudarlo a engrosar su promedio, lo cual redundará en

una mayor participación en actividades de la Facultad que tienen como requisito el tener un determinado promedio, al cual muchos alumnos no llegan.

El concepto de economía conductual aplicado en este caso es el de **Utilidad de transacción**, pues busca que los alumnos reciban una calificación justa, acorde a su desempeño académico real.

4. Régimen regular y programa vigente

El Artículo 14^o, inciso c) del Reglamento Académico de nuestra Facultad⁴⁴, aprobado por Resolución N° 0588/HCD/18 expresa que “los exámenes finales serán rendidos con el programa **en vigencia**”. Esto puede sonar obvio, pero es algo que se les debe informar y recordar a los alumnos, debido a que los contenidos de las asignaturas pueden variar entre el año de regularización y el año en que se rinda el examen final (según los incisos a) y b) del artículo mencionado al principio, las regularidades duran 3 (tres) años). También debemos tener en cuenta que si bien en la Facultad existen solamente tres carreras, hay ciertos casos, como por ejemplo Contador Público, donde conviven: Plan de estudios CPN 2010; Plan de estudios CP 2018; y el Plan de transición 2010-2018, lo cual produce que haya asignaturas cuyos contenidos varíen según el plan y alumnos que, por voluntad propia o por incumplimiento de ciertos requisitos de materias, terminan siendo transferidos de un plan a otro, por lo cual si regularizaron una materia en un determinado plan y se los pasa de un plan a otro antes de que la apruebe, deberán rendir el examen final con el programa del plan nuevo.

Dicho todo esto, podemos plantear como oportunidad de mejora que **las cátedras comuniquen por todos los medios posibles (campus virtual, transparente de cátedra, redes sociales, clases de consulta, etc.)** que los exámenes finales se rendirán con el programa vigente a la fecha de evaluación de los mismos. También puede sumarse a esto el **Sistema de Alumnos SIU**

⁴⁴ Art. 14, inc c), Reglamento Académico de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT (Aprobado por Resolución N° 0588/HCD/2018)

Guaraní: a la hora de confirmar la inscripción, deberá aparecer en pantalla la leyenda: “RECUERDE QUE SERÁ EVALUADO EN BASE AL PROGRAMA VIGENTE A LA FECHA DEL EXAMEN, INDEPENDIENTEMENTE DE SU FECHA DE REGULARIZACIÓN DE LA ASIGNATURA”

SITUACIÓN 1: SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN 2: APLICACIÓN DE LA MEJORA PROPUESTA
 <p>Comprobante de inscripción a examen</p> <p>Legajo: 36133978 Alumno: Juarez Matias Maximiliano Carrera: Licenciatura en Administración (LAD) Fecha de inscripción: 04/12/2017 12:44 Materia: Organización Contable de Empresas Año académico: 2017 Cátedra: Sin definir Tipo de inscripción: Regulares Turno: Diciembre Mesa de examen: Escrito Estado: Aceptado Orden de inscripción: 28 Nro transacción: 274866 Importante: Recordá que el número de transacción te será útil ante cualquier consulta en la Oficina de Alumnos</p>	 <p>Comprobante de inscripción a examen</p> <p>Legajo: 36133978 Alumno: Juarez Matias Maximiliano Carrera: Licenciatura en Administración (LAD) Fecha de inscripción: 04/12/2017 12:44 RECUERDE QUE SERÁ EVALUADO EN BASE AL PROGRAMA VIGENTE A LA FECHA DE EXAMEN, INDEPENDIENTEMENTE DE SU FECHA DE REGULARIZACIÓN DE LA ASIGNATURA. Materia: Organización Contable de Empresas Año académico: 2017 Cátedra: Sin definir Tipo de inscripción: Regulares Turno: Diciembre Mesa de examen: Escrito Estado: Aceptado Orden de inscripción: 28 Nro transacción: 274866 Importante: Recordá que el número de transacción te será útil ante cualquier consulta en la Oficina de Alumnos</p>
<p>Fuente: Elaboración propia.-</p>	

El concepto de economía conductual aplicado en este caso es el de **autocontrol**, pues intenta que los alumnos no se desentiendan con respecto a la actualización de contenidos de la cátedra desde que regularizan la asignatura hasta que rinden el final. Esto permitirá no sólo un mayor (y mejor) vínculo docente-alumno, sino que también evitará que el estudiante se encuentre con sorpresas lamentables a la hora de rendir su examen final.

5. Plan de sucesión de cátedras

Un plan de sucesión es un proceso mediante el cual una organización **identifica** que cuando un colaborador clave se retira o sale de la misma, debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto

con el mismo o mejor desempeño. Es muy importante que este reemplazo sea planificado de manera metódica y con la debida anticipación que la situación merece⁴⁵.

Habiendo definido el plan de sucesión, procederemos a aplicarlo en las cátedras de nuestra Facultad.

Muchas veces sucede que, ante situaciones imprevistas (o previstas que no han podido evitarse), las cátedras caen en una suerte de “acefalía”, es decir, no hay un responsable de la misma que cuente no solo con la aprobación de sus compañeros sino también con la legitimidad que el puesto en sí mismo le entrega. Ejemplos de estas situaciones pueden ser: renuncia, muerte o licencia por cargo de mayor jerarquía. En caso de presentarse alguna de estas situaciones, no habría mayores inconvenientes si la cátedra cuenta con algún miembro con la idoneidad y experiencia requeridas para poder hacerse cargo de la misma. El problema es cuando esto no sucede. Son casos en los que, usualmente, la cátedra (léase, el docente titular) ha descuidado esta cuestión y no ha dedicado tiempo ni recursos a formar a alguien que pueda suplantarle. En este último caso, si la cátedra no cuenta con algún docente que cumplimente los requisitos para ser docente titular o adjunto/asociado a cargo, se debe buscar a alguien (ajeno a la cátedra actualmente) que sí satisfaga dichos requisitos y que se encuentre trabajando en otra asignatura, afín a la nuestra. Dicho en palabras sencillas: debemos traer a alguien nuevo para que dirija al grupo. Sin perjuicio de la capacidad del nuevo docente para llevar adelante la cátedra, es obvio que su adaptación al equipo y la aplicación de sus ideas llevarán tiempo. Y si éstas no provocan resultados satisfactorios, el plazo de tiempo de adaptación será aún mayor.

Como ya dijimos, la hipótesis del ciclo vital supone que las personas realizan una planificación respecto a cómo distribuirán sus ingresos a lo largo

⁴⁵ PEOPLENEXT, en Internet: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas> (Noviembre de 2019)

de su vida⁴⁶. Aplicando este concepto al presente caso, podemos sugerir como oportunidad de mejora que **el docente titular, al asumir por primera vez, debe realizar una planificación con un horizonte de -como mínimo- 5 (cinco) años. Dicha planificación debe incluir cuestiones referidas a quiénes son los candidatos más potables para quedarse con el cargo cuando el titular no esté y cómo será el proceso de formación de estos docentes, para que estén preparados a la hora de asumir las tareas como encargados de la cátedra. Resumiendo, diremos que esta planificación debe centrarse en los siguientes aspectos⁴⁷:**

- **Definir el perfil del cargo:** El cargo se compone de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado. El perfil del mismo incluye los requisitos que se tendrán en cuenta a la hora de elegir a un potencial ocupante del cargo, los cuales incluyen: requisitos intelectuales; requisitos físicos; responsabilidades adquiridas; y condiciones de trabajo⁴⁸. Muchos de estos requerimientos están expresados en el Reglamento de Concursos Docentes⁴⁹ y en el Convenio Colectivo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales⁵⁰, mientras que los demás deberían explicitarse de acuerdo a las condiciones propias de la cátedra.

a) Los requisitos a cumplir de acuerdo al Reglamento de Concursos docentes en nuestra Universidad son:

- Tener menos de sesenta y cinco (65) años de edad al día de la apertura de la inscripción.

⁴⁶ MODIGLIANI, Franco y BRUMBERG, Richard, *Op. Cit.* (s.d.)

⁴⁷ ACSENDO, en Internet: <https://blog.acsendo.com/6-consejos-para-crear-un-plan-de-sucesion-en-su-compania/> (Noviembre de 2019)

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones*, trad. Por Pilar Mascaró y María del Carmen Hano Roa, 8ª Edición, Editorial Mc. Graw-Hill (México, 2007), pág. 204.

⁴⁹ Art. 4º, *Reglamento de Concursos docentes de la UNT* (Aprobado por Resolución N° 2565/HCS/997)

⁵⁰ Art. 5º, *Convenio colectivo para docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales* (homologado por Decreto N° 1246/2015)

- Tener título universitario habilitante o, en su defecto, antecedentes que suplan su eventual carencia.
 - Antecedentes docentes, científicos y/o profesionales.
 - Conducta pública y universitaria dignas.
 - No estar comprendido en las causales de inhabilitación judicial para el desempeño de cargos públicos
- b) Sobre los requisitos de ingreso a la docencia, el Convenio Colectivo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales expresa lo siguiente: Para el ingreso como docente a una Institución Universitaria Nacional, y sin perjuicio de lo dispuesto en el capítulo correspondiente, se requiere cumplir con el examen de aptitud psicofísica correspondiente y no estar incurso en alguna de las circunstancias que se detallan a continuación:
- a) Haber sido condenado por delito doloso, hasta el cumplimiento de la pena privativa de la libertad, o el término previsto para la prescripción de la pena.
 - b) Haber sido condenado por delito en perjuicio de cualquier Institución Universitaria Nacional o de la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal.
 - c) Encontrarse inhabilitado para el ejercicio de cargos públicos.
 - d) Haber sido sancionado con exoneración o cesantía en cualquier Institución Universitaria Nacional o en la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal, mientras no sea rehabilitado conforme lo previsto en los tiempos establecidos por la legislación vigente que resulte aplicable; con excepción de los exonerados o cesanteados por la dictadura militar.
 - e) Haber incurrido y/o sido cómplice en actos de fuerza contra el orden institucional y el sistema democrático, conforme lo previsto

en el artículo 36 de la Constitución Nacional y el Título X del Código Penal, aun cuando se hubieren beneficiado por el indulto o la condonación de la pena.

- **Utilizar herramientas cuantitativas:** En este aspecto, la herramienta más importante a tener en cuenta es la **evaluación del desempeño**, que es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo **futuro**⁵¹. Permitirá dilucidar con mayor exactitud cómo se adapta el potencial sucesor a las que serán sus futuras actividades.
- **Tener un plan de retención:** Aquí debemos indagar sobre cuáles son las expectativas que tiene el potencial sucesor con respecto al trabajo. En base a la información que podamos recabar es que se debe diagramar y posteriormente implantar una estrategia de motivación adecuada. Una herramienta clave en este aspecto es utilizar la teoría de la jerarquía de necesidades humanas (*Maslow*)⁵², la cual brindará claridad respecto al nivel de necesidades dentro de la jerarquía en el cual se encuentra el potencial sucesor y, en base a ello, trabajar para motivarlo y, de esa manera, retenerlo.
- **Anticipación en la planificación:** Como ya se dijo, el Plan de Sucesión de cátedra debe comprender un horizonte lo suficientemente amplio de tiempo, como para poder llevar a cabo satisfactoriamente todo lo que propone. Como toda planificación, uno de los factores condicionantes de su éxito es que sea realizada con la suficiente antelación, pues una sucesión hecha a la ligera en cualquier cátedra no traerá beneficios, sino todo lo contrario: pérdida de tiempo en adaptación del nuevo líder para con los demás docentes y viceversa; posibles reacciones negativas por parte del nuevo líder a la cultura del grupo, por el hecho de no

⁵¹ CHIAVENATO, Idalberto, *Op. Cit.*, pág. 241.

⁵² MASLOW, Abraham H., *Una teoría sobre la motivación humana*, Psychological Review (s.d.)

haber tenido un tiempo prudencial de adaptación a la misma, entre otros perjuicios.

- **Comunicación adecuada:** Para que un docente de la cátedra pueda ser un potencial sucesor, lo primero que debe suceder es que sea notificado de dicha situación y que esté de acuerdo con ello. Es importante que, en la comunicación al potencial sucesor de su condición de tal, se incluyan los beneficios, deberes y responsabilidades derivados de dicha oportunidad y que el docente en brinde su consentimiento (o no) a la propuesta que se le está realizando.

El concepto de economía conductual aplicado en este caso es el de **Hipótesis del ciclo vital**, porque alienta a los docentes titulares (o encargados de cátedra a tomar conciencia de que su permanencia en dicho cargo no será para siempre, por lo cual deben ir ‘allanando el camino’ para las generaciones que continúen desempeñándose allí.

6. Parcialitos, evaluativos y controles de lectura

En este tópico nos encargaremos de analizar estas evaluaciones, las cuales se realizan usualmente durante el cursado de las materias y antes de los exámenes. Intentaremos demostrar su eficiencia.

La idea de estas pruebas es promover una conducta por parte del estudiante que consiste en que vaya estudiando los temas en tiempo y forma, de acuerdo al ritmo que la cátedra vaya desarrollando el programa de la asignatura. De esta manera, evitará llegar a la fecha del examen sobrecargado de información o descartando temas por cuestiones de tiempo. Busca incentivar a los alumnos a no “dejarse estar”. En otras palabras, se pretende evitar la **desidia**.

El Diccionario de la Real Academia Española, define a la desidia como “negligencia, falta de cuidado”⁵³. A los fines del presente trabajo, preferimos utilizar la siguiente definición: “renunciar a nuestros objetivos a largo plazo por una gratificación inmediata”⁵⁴

El último concepto de desidia pertenece a *Dan Ariely* y está expresado en su libro “Las trampas del deseo”. En la sección del mismo donde toca el tema de la desidia, él pone de ejemplo a tres grupos de estudiantes, los cuales deben entregar un trabajo final para aprobar una asignatura:

1. Los alumnos podían entregar el trabajo en la fecha que ellos escogieran, siempre y cuando no excedieran el último día de clases (en caso de hacerlo, recibían penalizaciones);
2. Los alumnos debían entregar el trabajo el último día de clases. También podían hacerlo antes, pero eso no implicaba que reciban puntaje adicional;
3. Los alumnos debían entregar el trabajo obligatoriamente el último día de clases.

Habiendo acabado el período de clase se analizaron los resultados obtenidos por las tres comisiones de alumnos y resultó que la tercera fue la que obtuvo los mejores, en tanto que los peores puntajes fueron obtenidos por el primer grupo. Viendo estas conclusiones se concluyó que los estudiantes, efectivamente, incurrieron en la desidia a la hora de cumplir con sus encargos, aunque también se podía inferir que la ‘mejor cura’ para esta desidia era, de alguna manera, “restringir” su libertad a través de la imposición de fechas, lo cual, en definitiva, terminaba siendo una especie de herramienta con la que los alumnos podían comprometerse de antemano con las fechas límite para poder entregar sus trabajos, lo cual también moldeaba una conducta planificadora en ellos⁵⁵.

⁵³ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, en internet: <https://dle.rae.es/desidia?m=form> (Noviembre 2019)

⁵⁴ ARIELY, DAN, *Op. Cit.*, pág. 95.

⁵⁵ ARIELY, DAN, *Op. Cit.*, pág. 97.

En nuestra facultad, el equivalente a los trabajos de los que habla la bibliografía son los denominados “controles de lectura” (también llamados ‘encargos’, ‘parcialitos’ o ‘evaluativos’). Distintas cátedras de nuestra Casa de Estudios han adherido a esta propuesta y han comenzado a implementarla durante el cursado de sus asignaturas. Analizaremos algunos casos.

Administración/ Administración I:

Para promocionar esta asignatura, aparte de aprobar los exámenes parciales con una nota igual o mayor a 6 (seis) puntos, los alumnos deben, obligatoriamente, resolver los controles virtuales que la cátedra disponía.

Curso: Administración

campusvirtualunt.net/course/view.php?id=421§ion=0

Campus Oficial - UNT

* Contar con un promedio mínimo de 4 (cuatro) y la aprobación obligatoria del segundo parcial

Para promocionar la materia el alumno deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- * Asistencia mínima del 75%
- * 2 (dos) parciales
- * Aprobación de los controles de lectura previos a cada examen parcial en base a las pautas establecidas por la Cátedra
- * Obtener una nota de 6 (seis) o más en ambos parciales.
- * Si el alumno aprueba ambos parciales, pero alguno de ellos con una nota inferior a 6 (seis), obtiene la condición de regular

Recuperaciones y Libres:

- * El alumno que estuviera aplazado en un parcial y no alcanzara el promedio de 4 (cuatro), o estuviera aplazado en el segundo parcial (cualquiera fuere su promedio), podrá rendir un examen recuperatorio del parcial que desaprobó
- * No se recuperan parciales para promoción
- * En caso de desaprobación de ambos parciales, el alumno queda libre
- * El régimen de la materia no contempla recuperación total

Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
					1	2
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

Activar Windows
SITIOS DE INTERÉS
Ve a Configuración para activar Windows.

22:15
29 nov. 2019

56

Contabilidad II/ Contabilidad II: Conceptos de medición

Esta es una asignatura que adopta un régimen de regularización con posterior aprobación de examen final. A pesar de no contar con una alternativa para obtener la promoción de la materia durante el cursado, sí cuenta con un

sistema de evaluación que premia la participación de los alumnos en los controles de lectura haciendo que un 15% de la nota final del cursado sea la nota obtenida en los controles de lectura.

REGIMEN DE APROBACIÓN DE LA MATERIA

La materia se aprueba por el régimen de regularización con examen final, según lo establecido en el Art. 8, Inciso b), y el Art. 12 del Reglamento Académico.

REGULARIZACIÓN:

1) Cantidad de exámenes parciales: 2 (DOS).

2) Condiciones para regularizar (concurrentes):

- a) Acreditar el 75% de asistencia.
- b) Resolver a través del aula virtual un control de lectura antes de cada parcial. Si el alumno no cumple con esta condición la calificación del control de lectura será igual a cero.
- c) Aprobar UN (1) parcial como mínimo, quedando establecida la obligatoriedad de aprobar el segundo.
- d) La calificación final de cada parcial estará compuesta por el 15% de la nota obtenida en el control de lectura y por el 85% de la nota obtenida en el examen parcial presencial.
- e) Obtener un promedio de cuatro (4) puntos.
- f) Entregar a través del campus virtual, en los plazos establecidos por la cátedra, la solución de los casos para entrega de cada tema.

3) Inasistencias a parciales:

- a) Justificada: puede recuperar el parcial.
- b) Injustificada: se considera con una calificación de cero (0) puntos.

4) Quienes pueden recuperar parciales:

57

Contabilidad Gerencial:

En el caso de esta asignatura, tanto para acceder al régimen promocional, como para regular, el estudiante debe aprobar ciertos controles de lectura (parcialitos), desarrollar las actividades del campus virtual y, obviamente, aprobar los exámenes parciales. La principal diferencia de esta cátedra con las dos mencionadas precedentemente es que también aplica la modalidad de presentación de estos trabajos al examen libre

⁵⁷ CAMPUS VIRTUAL UNT, en Internet: <https://campusvirtualunt.net/enrol/index.php?id=104> (Noviembre 2019)

VIII. EVALUACIÓN

a. Régimen de Aprobación (s/ arts. 8 y 9 Reg. Académico)

La asignatura tiene un régimen doble de aprobación: por promoción y regular con examen final.

Para promoción:

1. Asistir al 75% de las clases teóricos-prácticas.
2. Presentar y aprobar trabajos prácticos (presenciales/virtuales).
3. Cumplir con las actividades en el aula virtual.
4. Presentar y aprobar casos integradores.
5. Aprobar 2 (dos) parciales con nota igual o superior a 7 (siete).
6. No se recuperan parciales.

Por regularidad y posterior examen final. Condiciones para regularizar:

1. Asistir al 75% de las clases teóricos-prácticas.
2. Presentar y aprobar trabajos prácticos (presenciales/virtuales).
3. Cumplir con las actividades en el aula virtual.
4. Presentar y aprobar casos integradores.
5. Aprobar 2 (dos) parciales con nota igual o superior a 4 (cuatro).
6. Aprobar en forma obligatoria el Segundo Parcial
7. Se podrá recuperar 1 (un) parcial. No se recuperan ausentes.

Examen final regular: aprobar el mismo con nota igual o superior a 4 (cuatro). La cátedra tomará examen oral en los primeros llamados y examen escrito en el primer o segundo llamado de cada turno de exámenes. Para la modalidad de examen oral se realizará un sorteo mediante bolillero de dos unidades del programa vigente de la materia, las cuales el alumno deberá desarrollar y responder a preguntas de los profesores.

Examen final libre:

1. Presentar un trabajo de campo aplicando al menos 2 (dos) contenidos de las unidades vistas en clases con el programa vigente al menos 10 días hábiles antes del examen final.
2. La Cátedra aprobará o sugerirá modificaciones al trabajo.
3. Rendir y aprobar en primera instancia un examen escrito con 4 (cuatro).
4. Rendir y aprobar en segundo lugar, un examen oral con 4 (cuatro). En el mismo el alumno deberá defender su trabajo de campo y se evaluará la comprensión de la bibliografía básica.

Vistos los ejemplos de las cátedras mencionadas precedentemente podríamos pensar que lo primero y principal a la hora de resolver el tema de

⁵⁸ CAMPUS VIRTUAL UNT, en Internet: <https://campusvirtualunt.net/course/view.php?id=375> (Noviembre 2019)

la desidia es aplicar los evaluativos. Pero no. El primer paso a la hora de resolver este problema (y cualquiera) es admitir su existencia. *Ariely* nos dice al respecto que “aunque todo el mundo tiene problemas con la desidia, quienes reconozcan y admiten su debilidad se hallan en mejor posición de cara a utilizar la posibilidad de comprometerse por sí mismos”⁵⁹. Las cátedras podrían hacer esto realizando encuestas a los alumnos indagando su postura respecto a las evaluaciones periódicas, o bien, aplicar pruebas piloto, a los fines de examinar la eficacia del método.

Algo importante en este tópico es comprender que no existe una única manera de solucionar la desidia: así como hay sectores en los que una actitud “paternal” (imponer las fechas estrictamente) será bien recibida y redundará en resultados satisfactorios, también hay segmentos en los que sucederá todo lo contrario. Esto tendrá estrecha vinculación con el **estilo de liderazgo** aplicado desde la cátedra: mientras que una asignatura que aplique fechas estrictas seguramente aplicará un tipo de liderazgo **autocrático**; una que deje que los estudiantes decidan las fechas de presentación, estará aplicando un estilo **democrático**. Cabe destacar que las clasificaciones de estilos de liderazgo están basadas en los estudios de *University of Iowa*⁶⁰. Es por eso que antes de aplicar el método que estamos tratando, debemos analizar la reacción de los receptores del mismo y ofrecer una alternativa acorde a ello. Es decir, debemos “empatizar” con el que sería nuestro “target”, es decir, los alumnos. Entenderemos por **empatía** a la acción de comprender la experiencia emocional del otro como si fuera nuestra. Construye puentes emocionales⁶¹.

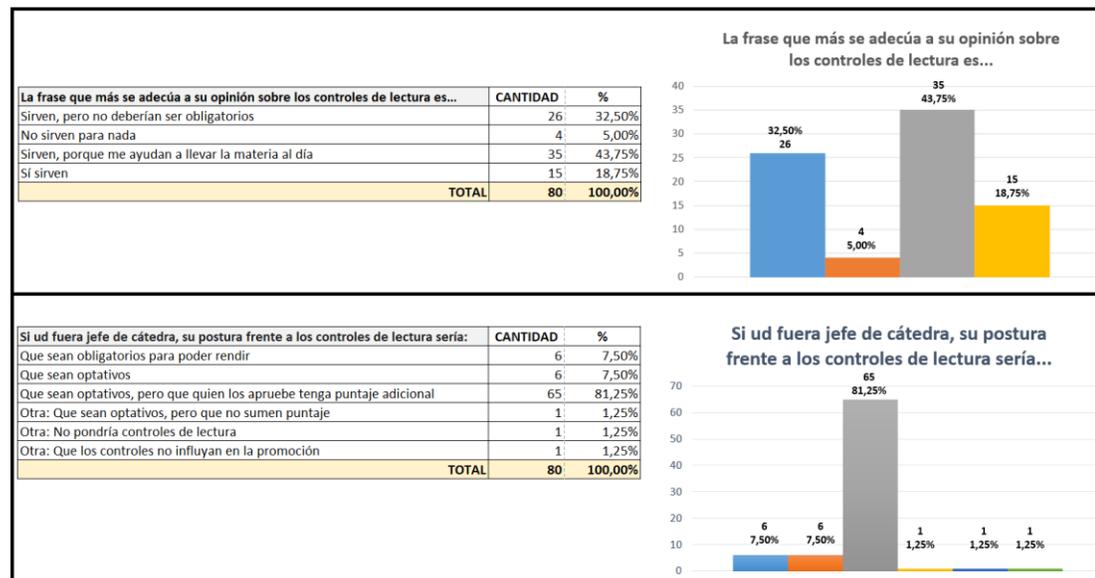
Otro aspecto que debemos tener en cuenta a la hora de pensar en eliminar la desidia es el **autocontrol**. Tal como se dijo en las primeras páginas de esta obra, los seres humanos no siempre actuamos racionalmente y eso

⁵⁹ ARIELY, DAN, *Op. Cit.*, pág. 100.

⁶⁰ MARTINEZ, VÍCTOR F., *Administración: De lo simple a lo complejo*, 1° Edición, Pluma Digital, (San Miguel de Tucumán, 2016), pág. 204.

⁶¹ LOPEZ ROSETTI, DANIEL, *Op. Cit.*, pág. 101.

es, precisamente, lo que nos distingue del concepto de *econ*. Aplicado a este caso, podemos decir que si preguntamos a cualquier alumno al comienzo del cursado de una materia si desea aprobar la materia y si cumplirá con todas las responsabilidades necesarias para ello, nos diga que sí. Pero, a la hora de poner en práctica esas respuestas, los alumnos terminan incurriendo en la desidia. A modo de finalizar esta propuesta y, a los fines de mostrar la disposición de los alumnos de nuestra Facultad para con los controles de lectura y su comprensión del porqué de los mismos, se mostrarás a continuación algunos resultados de una encuesta realizada.



Método de encuesta: Cuestionario de Google

Fecha: 30/11/2019 a 01/12/2019

Población: 80 alumnos de la FACE - UNT

62

Como se puede ver, los estudiantes valoran positivamente la realización de los controles de lectura, expresando que les posibilita en muchos casos poder ir estudiando la materia al ritmo que lleva la cátedra. Todas las preguntas del cuestionario precedente eran del tipo **cerradas**, salvo la última

⁶² GOOGLE FORMS, en internet: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdtVvJz3wDm-HAbBkzdsPV88OZ0EN75_AskJBdGdngaqlOyTA/viewform?usp=sf_link (Diciembre 2019)

que se dejó abierta a los fines de que el alumnado pudiera hacer observaciones respecto a los controles de lectura, poniéndolos en la posición del titular de cátedra. Y así fue como se recibieron diversos aportes, los cuales enriquecieron la investigación.

Por todo lo expuesto es que se aconseja al Ejecutivo de la Facultad, a través de recomendaciones por parte de Secretaría Académica, avanzar en la recomendación de aplicar controles de lectura en las materias.

El concepto de economía conductual aplicado en este caso es el de **autocontrol**, y el de **opciones por defecto**. Autocontrol porque, como se expuso, los evaluativos ayudan a moldear una conducta responsable por parte de los estudiantes a la hora de preparar un examen y llevar una materia al día. Y hablamos de opciones por defecto porque hay casos, como el de Contabilidad II que permiten que el alumno no haga el control si no lo desea, pero recordándole que, en caso de hacerlo, la nota de ese evaluativo constituirá el 15% de su nota final. Obviamente que, al tratarse de una encuesta, el tópico de economía conductual que también tiene lugar en este caso es el del **efecto dotación**.

7. Comunicación institucional

La comunicación es un pilar fundamental para el logro de los objetivos de toda organización. Permite, entre otras cosas, que los miembros sepan lo que se espera de ellos y posibilita que los líderes puedan obtener información de primera mano respecto a las cuestiones vinculadas al ente, lo cual será posible de la mano de una buena retroalimentación, pues permite al emisor corroborar que el mensaje llegó adecuadamente y se interpretó en los términos deseados. Caso contrario, deberá reformularse la estrategia de comunicación por parte del emisor, ya sea buscando otro canal, codificando de otra manera o disminuyendo los ruidos que alteran la comunicación⁶³.

⁶³ MARTINEZ, VICTOR F., Op. Cit., pág. 201.

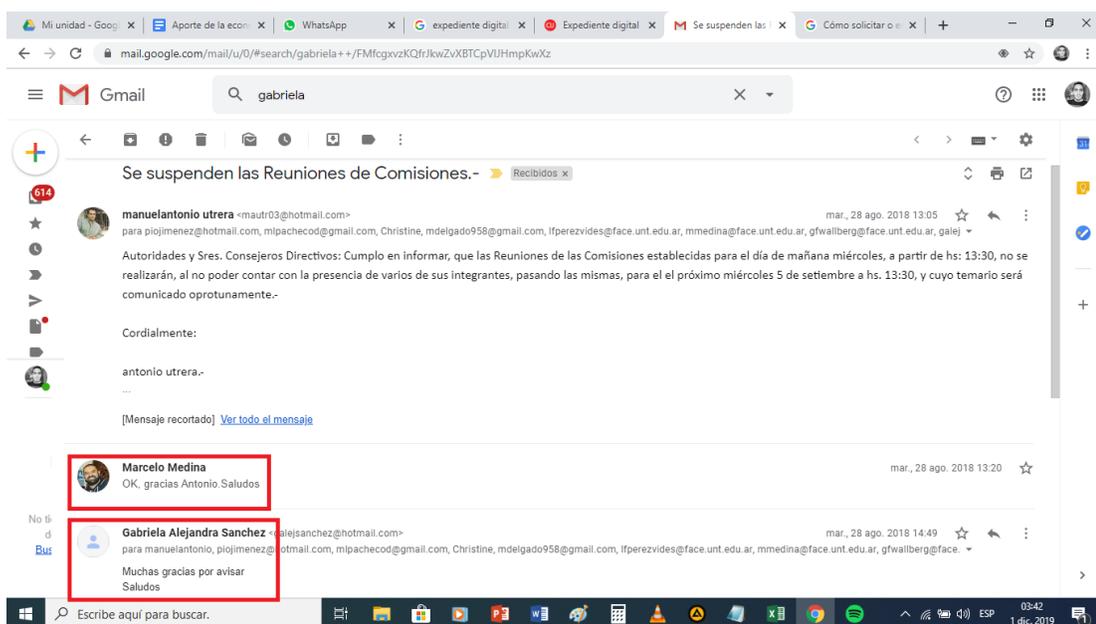
Además de la comunicación verbal oral, un tipo importante de comunicación es la que se realiza por escrito, más precisamente vía correo electrónico. El *email* es la forma más común y cotidiana de comunicar en las organizaciones debido a su sencillez, agilidad y bajo costo.

Muchas veces sucede que se desea contactar a algún docente, se le envía un mail y la respuesta al mismo nunca llega, debido a múltiples factores, como puede ser el hecho de que su casilla ubique los mails institucionales en la carpeta de *spam* o porque ya no utiliza dicha cuenta.

La propuesta de mejora en este caso irá orientada a evitar lo mencionado en el párrafo precedente y consistirá en la **creación de un protocolo de comunicación electrónica**, el cual consistirá en las siguientes actividades:

- Al igual que los estudiantes cuando se reinscriben, los docentes deberán **actualizar obligatoriamente sus datos de contacto al principio del año académico**. En caso de ser necesario, dicha actualización también deberá ser realizada durante el transcurso del año.
- Los docentes deberán **confirmar la recepción** de cada uno de los mails que reciban, tanto institucionales como de consultas de alumnos, en un máximo de 48 horas hábiles.
- Las cátedras deberán **publicar expresa y visiblemente las direcciones de correo electrónico de los docentes de la misma en el campus virtual**. Sin excepciones.

A manera de ejemplo, mostraremos un extracto de comunicación institucional entre miembros del Honorable Consejo Directivo de nuestra Facultad, órgano del cual tanto el director como el autor del presente trabajo han formado parte.



64

Podemos ver que los consejeros confirman la lectura del mensaje, lo cual genera una retroalimentación positiva, haciendo así que el proceso de comunicación sea exitoso.

Como los docentes de nuestra facultad pueden solicitar las cuentas de correo electrónico institucionales (**@face.unt.edu.ar**), se mostrarán a continuación ciertas pautas referidas a la solicitud y posterior envío de confirmaciones de lectura.

⁶⁴ GMAIL, en internet: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox> (Noviembre 2019)

Cómo solicitar o enviar una confirmación de lectura

Esta función solo está disponible si usas Gmail con una cuenta de trabajo o de institución educativa que haya configurado un [administrador](#). Si usas una cuenta de gmail.com, las confirmaciones de lectura no están disponibles.

Para saber cuándo se abrió un correo electrónico que enviaste, puedes solicitar una confirmación de lectura. Te llegará un correo electrónico de confirmación de lectura con la fecha y hora en que el destinatario abrió tu mensaje.

Cómo solicitar la confirmación de lectura

1. En tu computadora, abre [Gmail](#) .
2. Haz clic en **Redactar**.
3. Redacta el correo electrónico como lo haces normalmente.
4. En la esquina inferior izquierda, haz clic en Más opciones ▾ > **Solicitar confirmación de lectura**.
5. Envía el mensaje.

Importante: Verás las confirmaciones de lectura en Recibidos. Es posible que el destinatario de tu mensaje tenga que aprobar la confirmación antes de que recibas la notificación correspondiente.

Cómo enviar una confirmación de lectura

Si recibes un mensaje en el que se te solicita la confirmación de lectura y tu organización quiere que primero la apruebes, sigue estos pasos:

1. En tu computadora, abre [Gmail](#) .
2. Revisa los correos electrónicos como lo haces normalmente.
3. Si un mensaje indica que el remitente solicitó la confirmación de lectura, elige una opción:
 - Para enviar la confirmación ahora, haz clic en **Enviar confirmaciones**.
 - Para enviar la confirmación más tarde, haz clic en **Ahora no**. Se te pedirá que envíes la confirmación la próxima vez que abras el mensaje.

Sugerencia: Si alguien te solicita una confirmación de lectura, pero no ves un mensaje, significa que esta se envió automáticamente.

65

El concepto de economía conductual aplicado en este caso es el de **Nudge**, pues busca que la comunicación entre los miembros de la facultad se fluidifique al máximo nivel posible. Dentro de los tipos de *nudge*, podemos decir que este caso se encuentra incluido entre los de **mejora de comunicación**.

⁶⁵ SOPORTE DE GMAIL, en internet: <https://support.google.com/mail/answer/9413651?hl=es-419> (Noviembre 2019)

8. Modificación del certificado analítico parcial.

En Abril del 2017, nuestra Facultad suscribió un convenio con el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán (CGCET)⁶⁶, el cual consistía en permitir a los alumnos de nuestra Casa de Estudios que adeudaran 5 (cinco) o menos materias para finalizar su carrera, pudieran acceder al Registro Especial de Estudiantes Avanzados del CGCET, lo cual permitía a estos alumnos poder participar en las diferentes actividades que organiza el Colegio, tanto académicas como sociales.

Entre otros, uno de los requisitos⁶⁷ que deben cumplimentarse para poder acceder a dicho Registro es la presentación de la constancia original de alumno regular (**CAR**), donde conste expresamente que satisface el requisito de materias aprobadas. Ahora bien, al momento de que Sección Alumnos emite dicho comprobante, en ninguna sección del mismo se encuentra indicado **cuántas** materias le restan al alumno en cuestión para graduarse. Entonces, si el alumno lleva la constancia al CGCET tal cual se la dieron en la Facultad, se la rechazan, porque debe decir explícitamente en algún lado del documento la cantidad de materias que se adeudan para culminar los estudios. En ese caso, el estudiante debía retornar a la Facultad y solicitar en Secretaría de Bienestar Estudiantil que se agregue al analítico parcial que le fuera emitido anteriormente la leyenda “**al alumno le restan ‘tantas’ materias para finalizar su carrera**”.

Visto todo lo expresado en el párrafo precedente es que surge la oportunidad de mejora que presentamos a continuación:

⁶⁶ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, en internet: <https://face.unt.edu.ar/web/blog/alumnos-avanzados-de-la-face-podran-acceder-en-forma-gratuita-de-las-actividades-que-ofrece-el-colegio-de-graduados-de-ciencias-economicas/> (Noviembre 2019)

⁶⁷ COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS DE TUCUMAN, en internet: <https://www.cgcetucuman.org.ar/requisitos-para-inscribirte/> (Noviembre 2019)



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Economicas

CERTIFICADO PARCIAL N° 0000024960

El Decano CERTIFICA que **JUAREZ ,MATIAS MAXIMILIANO**

Fecha de Nacimiento:14/07/1992, DNI: 36133978 , Ingreso: 09/03/2010, ha rendido las siguientes asignaturas correspondientes al plan de estudios de la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN con las calificaciones y fechas que se indican :

Materias	Nota	Fecha	Libro	Folio	Acta/Resol.
A01 Administración I	5 (Cinco)	23/07/2013	0089	0022	06952
A02 Administración II	7 (Siete)	14/08/2014	0091	0382	07737
A03 Comercialización I	7 (Siete)	07/07/2014	0091	0208	07634
A04 Finanzas de Empresas I	1 (Uno)	04/03/2015	0093	0153	08181
A04 Finanzas de Empresas I	2 (Dos)	03/08/2016	0096	0291	09176
A04 Finanzas de Empresas I	2 (Dos)	03/08/2017	0099	0039	09901
A04 Finanzas de Empresas I	4 (Cuatro)	02/10/2017	0099	0182	09994
A05 Administración de la Producción I	4 (Cuatro)	13/02/2015	0093	0063	08121
A06 Administración de Personal	7 (Siete)	24/08/2016	0096	0373	09223

MATERIAS REGULARIZADAS

L05 Seminario

VENCIMIENTO DE LA REGULARIDAD

6 (Seis) 01/08/2020

VIGENTE

PROMEDIO: 5,5

Escala 0 AL 10

	cantidad	Suma
Aprobadas:	30	152
Aplazadas :	22	41
	52	193

PORCENTAJE DE APROBACIÓN	93,75 %
ASIGNATURAS PENDIENTES / CULMINAR LA CARRERA	2 (DOS)

A PEDIDO DEL INTERESADO Y AL SOLICITARSE EFECTUAR SER PRESENTADO ANTE QUIEN CORRESPONDA, SE EXPIDE EL SIGUIENTE CERTIFICADO PARCIAL DE ESTUDIOS QUE SE SELLA Y REFRENDA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL DE TUCUMAN, REPUBLICA ARGENTINA, A LOS 2 DIAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL 2019



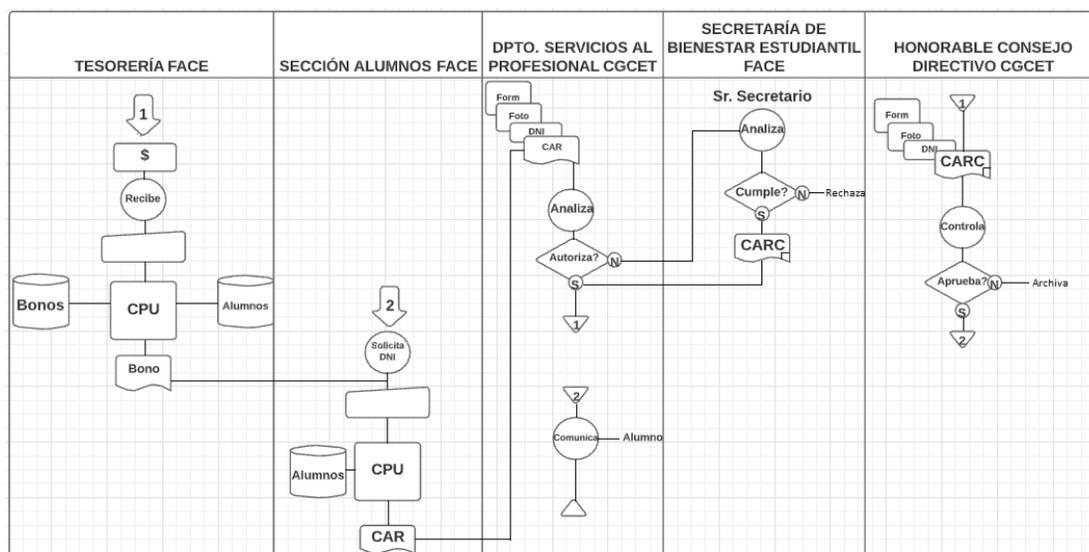
MARTA YOLANDA MORALES
DIRECCION DE ALUMNOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS - U.N.T.

02/12/2019

Hoja 1 de 1

Situación 1: Situación actual



Fuente: Elaboración propia.-

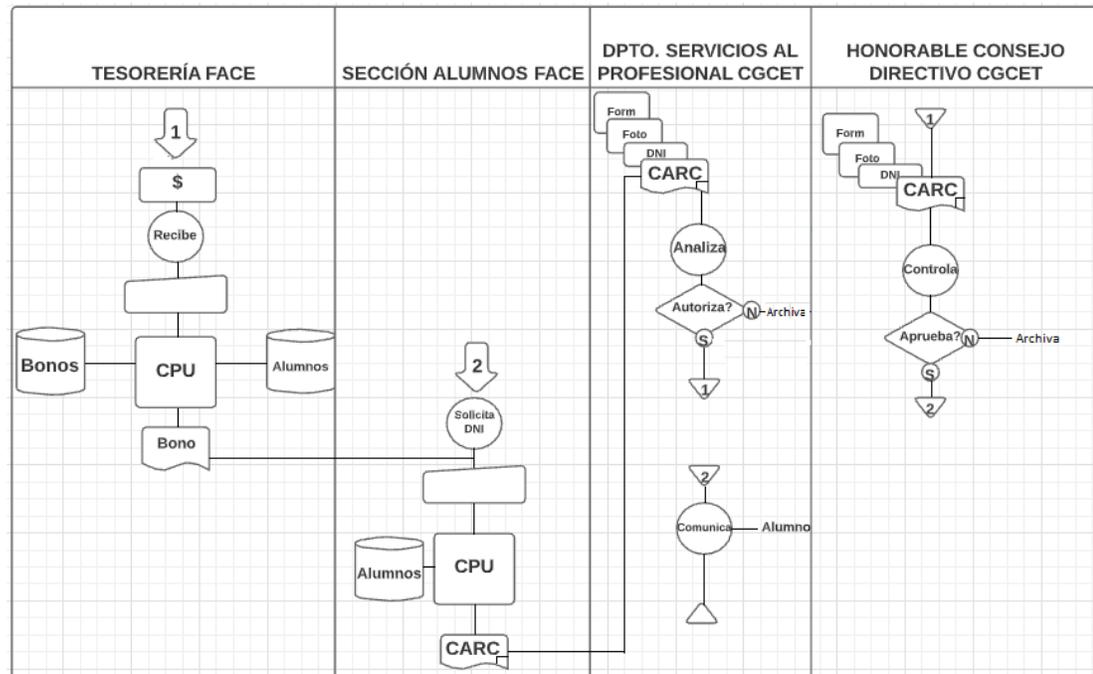
Lo que se propone es que en la sección inferior del analítico parcial emitido por la Facultad, haya una sección que diga expresamente cuántas asignaturas le faltan aprobar al alumno para poder recibirse. De esa manera, el alumno que quiera ir a registrarse en el CGCET podrá ir directamente con la constancia que se le entregue en Sección Alumnos, evitando así tener que hacer otro trámite, con los consecuentes beneficios del ahorro de tiempo que eso generará. Además, servirá para que los alumnos en general tengan una mejor medida de su desempeño, al tener más explicitado cuánto les queda para graduarse. En otras palabras, proponemos pasar de la constancia de alumno regular a la **constancia de alumno regular conformada (CARC)**.

En este caso aplicamos dos tipos de ***nudge***:

- **De mejora de las comunicaciones**: Porque posibilita que el analítico parcial emitido por Sección Alumnos muestre información más precisa sobre el alumno y su avance en la carrera.
- **Incrementar el ahorro**: Al poder conseguir toda la información necesaria en un solo paso en lugar de en dos, el alumno se beneficia con el ahorro del tiempo que podría haber perdido si el CGCET le rechazaba

la constancia del caso 1, por lo cual debía volver a la Facultad y hacer validar el analítico parcial. Con la mejora propuesta, esto no sucede, por lo cual el trámite se agiliza e insume menos tiempo.

Situación 2: Aplicación de la mejora propuesta



Fuente: Elaboración propia.-

CONCLUSIONES

Todas las propuestas de mejora que se han sugerido a lo largo del presente trabajo, aplicando los conceptos teóricos de la investigación realizada, se caracterizan por tener una aplicación relativamente sencilla (lo cual se corresponde, precisamente, con el concepto de *nudge*). Ahora bien, el hecho de que su aplicación no sea compleja no nos exime del deber de comunicarlas adecuadamente, pues debemos tener en cuenta que, en muchos casos, se estará intentando cambiar metodologías de trabajo que llevan muchos años aplicándose y, como todo proceso de cambio organizacional, debe ser prudente. Una vez implementada la propuesta de mejora, debemos procurar tener una retroalimentación adecuada, lo cual será posible a través del *feedback* obtenido. En otras palabras, lo que se debe hacer es plantear el nuevo modelo de gestión utilizando un lenguaje claro, sencillo y fundamentado con evidencia empírica que justifiquen los beneficios de los cambios propuestos. Es importante demostrar a los receptores de este mensaje que el cambiar no necesariamente es algo malo y que está bien asumir ciertos riesgos. Hablando con terminología más técnica diremos que se tratará de implantar la dimensión de innovación y riesgos de la cultura organizacional.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de llevar a la práctica las propuestas vertidas en esta obra es el plazo de aplicación, el cual debe ser prudente: no se debe pretender que en poco tiempo las personas se adapten exitosamente a los nuevos procedimientos de trabajo y que estén totalmente compenetrados con ello. El entender las nociones de cultura organizacional es vital en este sentido, pues si no comprendemos el tipo de cultura

ante el cual nos encontramos al proponer la mejora, difícilmente se puedan lograr buenos resultados.

El éxito, tanto en un proceso de cambio organizacional como en la vida misma no es cuestión de suerte, sino de realizar una adecuada planeación estratégica y tomarse los plazos necesarios para que el mismo salga bien. Todo tiene su tiempo. Todo llega, para quien sabe esperar.

APÉNDICE

ENCUESTA COMPLETA REALIZADA CON GOOGLE FORMS

A continuación se expondrán los resultados obtenidos de la encuesta sobre métodos de estudio, cuyas principales conclusiones se han utilizado como propuesta de mejora en el último capítulo de esta obra. Recordamos que este estudio tuvo como población a un grupo de 80 (ochenta) alumnos de distintos años de nuestra facultad y que tenía por propósito indagar su opinión y disposición para con los controles de lectura (también llamados “parcialitos” o “evaluativos”, según la materia de que se trate).

Se incluyen el cuestionario realizado a los alumnos y el porcentaje obtenido por cada una de las respuestas elegidas por ellos.

Cabe destacar que los gráficos de torta de la siguiente imagen han sido generados automáticamente por la plataforma de cuestionarios en línea *Google forms*.

Encuesta sobre métodos de evaluación

Este cuestionario tiene como objetivo la recopilación de datos para ser analizados y utilizar las conclusiones obtenidas para un trabajo de la materia Seminario. Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

*Obligatorio

Dentro de las carreras de nuestra Facultad, ud se encuentra cursando... *

- 1er año
- 2do año
- 3er año
- 4to año
- 5to año

¿Le tocó cursar alguna materia en la que tenga controles de lectura/evaluativos/parcialitos obligatorios? *

- Sí
- No

¿Cuántos controles de lectura debía desarrollar satisfactoriamente en alguna de esas materias? *

- 1
- 2
- 3
- 4 o más

La frase que más se adecúa a su opinión sobre los controles de lectura es... *

- Sirven, pero no deberían ser obligatorios
- No sirven para nada
- Sirven, porque me ayudan a llevar la materia al día
- Sí sirven

Si ud fuera jefe de cátedra, su postura frente a los controles de lectura sería: *

- Que sean obligatorios para poder rendir el parcial
- Que sean optativos
- Que sean optativos, pero que quien los apruebe tenga un puntaje adicional en el parcial
- Otro: _____

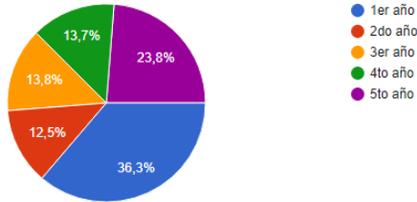
Enviar

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Política de privacidad](#)

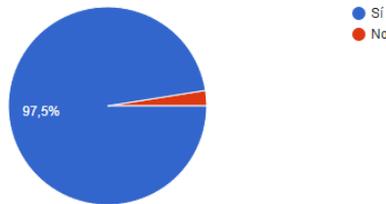
Dentro de las carreras de nuestra Facultad, ud se encuentra cursando...

80 respuestas



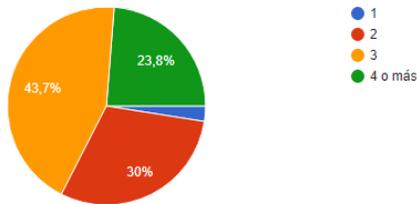
¿Le tocó cursar alguna materia en la que tenga controles de lectura/evaluativos/parcialitos obligatorios?

80 respuestas



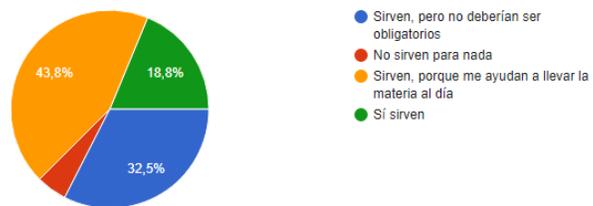
¿Cuántos controles de lectura debía desarrollar satisfactoriamente en alguna de esas materias?

80 respuestas



La frase que más se adecúa a su opinión sobre los controles de lectura es...

80 respuestas



Si ud fuera jefe de cátedra, su postura frente a los controles de lectura sería:

80 respuestas



INDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos: El capital humano en las organizaciones, Mc. Graw Hill, (Año 2004)

CORDOMÍ, Manuel L., Introducción a la teoría de los precios, Ediciones Macchi, (1977)

HORNGREN, Charles T., Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial, Pearson (2012)

MARTINEZ, VICTOR F., Administración: De lo simple a lo complejo, 1° Edición, Pluma Digital, (San Miguel de Tucumán, 2016)

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Administración, Pearson (2010)

b) Especial

ARIELY, DAN, Las trampas del deseo, Booket, (Año 2013)

KAHNEMAN, DANIEL, Pensar rápido, pensar despacio, Debate, (Año 2012)

LOPEZ ROSETTI, DANIEL, Equilibrio, Planeta, (Año 2019)

THALER, Richard H. y SUNSTEIN, Cass R., Un pequeño empujón, Taurus, (Año 2018)

THALER, Richard H., Portarse mal, Paidós, (Año 2017)

c) Otras publicaciones

ACSENDO BLOG, en internet: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas>

ACSENDO BLOG, en internet: <https://blog.acsendo.com/6-consejos-para-crear-un-plan-de-sucesion-en-su-compania/>

ARROW, Kenneth J., La racionalidad del yo y de los demás en un sistema económico, Journal of Business, (Año 1986)

CAMPUS VIRTUAL - UNT - CÁTEDRA: ADMINISTRACIÓN, en internet: <https://campusvirtualunt.net/course/view.php?id=421§ion=0>

CAMPUS VIRTUAL - UNT - CÁTEDRA: CONTABILIDAD II, en internet: <https://campusvirtualunt.net/enrol/index.php?id=104>

CAMPUS VIRTUAL - UNT - CÁTEDRA: CONTABILIDAD GERENCIAL, en internet: <https://campusvirtualunt.net/course/view.php?id=375>

CANAL 13 DE CHILE, en internet: <https://www.t13.cl/noticia/mundo/tendencias/impactante-baja-esperanza-vida-estados-unidos-de-bido-casos-sobredosis> (Noviembre 2019)

COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE TUCUMÁN, en internet: <https://www.cgcetucuman.org.ar/requisitos-para-inscribirte/>

DARWIN, Charles, On the origin of the species, trad. Por Enrique Godínez y Antonio Zuleta. 6° Edición, Biblioteca Perojo, (Madrid, 1872)

DIARIO ÁMBITO, en internet: <https://www.google.com.ar/amp/www.ambito.com/amp/840822-la-respuesta-de-aranguren-a-quejas-por-tarifazo-tengo-que-cumplir-con-una-planilla-de-excel> (Diciembre 2018)

DIARIO CLARIN, en internet: https://www.clarin.com/politica/aprobo-ley-justina-argentinos-donantes-organos-salvo-opuesto-vida_0_SkXmbhcz7.html (Noviembre 2019)

DIARIO PERFIL, en internet: <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/a-un-ano-de-la-ley-justina-crecieron-un-60-los-trasplantes-de-organos.phtml> (Noviembre 2019)

Equipo de Perspectivas Conductuales del Reino Unido, en internet: <https://www.behaviouralinsights.co.uk> (Diciembre 2018)

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN, en internet: <https://face.unt.edu.ar/web/archivos-publicaciones/588-HCD-18-NUEVO%20REGLAMENTO%20ACADEMICO-2019.pdf>

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN, en internet: <https://face.unt.edu.ar/web/blog/alumnos-avanzados-de-la-face-podran-acceder-en-forma-gratuita-de-las-actividades-que-ofrece-el-colegio-de-graduados-de-ciencias-economicas/>

FRIEDMAN, Milton, Una teoría de la función de consumo, Princeton University Press, (Año 1957)

INFOBAE, en internet: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/12/presion-tributaria-extrema-las-empresas-destinan-mas-que-el-total-de-lo-que-ganan-para-pagar-todos-sus-impuestos/> (Noviembre 2019)

KEYNES, John M., Teoría General de la ocupación, el interés y el dinero, Fondo de Cultura Económica, (Año 2003)

MASLOW, Abraham H., Una teoría sobre la motivación humana, Psychological Review (Año 1943)

MODIGLIANI, Franco y MILLER, Merton, El costo de capital, las finanzas corporativas y la teoría de la inversión, American Economic Review (Año 1958)

MODIGLIANI, Franco y BRUMBERG, Richard, Utility analysis and the consumption function: An interpretation of cross-section data, Rutgers University Press, (Año 1954)

PSICOACTIVA, en internet: www.psicoactiva.com/blog/autocontrol-psicologia-modelo-auto-regulacion-kanfer/amp/ (Diciembre 2018)

PREMIO NOBEL, en internet: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/press-release/> (Enero 2019)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, en internet: <https://dle.rae.es/definicion?m=form>

REVISTA FORBES, en internet: <https://www.google.com.ar/amp/s/www.forbes.com/sites/beltway/2015/09/16/obama-nudge-government/amp/> (Diciembre 2018)

SMITH, Adam, La teoría de los sentimientos morales, Alianza Editorial, (Año 1759)

INDICE ANALÍTICO

	Pág.
Resumen.....	1
Prólogo.....	2

CAPÍTULO I

Homo Económicus: Mirada tradicional de la toma de decisiones

1 – ¿Cómo tomados decisiones? Dos enfoques.....	3
2 – Comparación de enfoques.....	4
3 – Cambio de paradigma.....	6

CAPÍTULO II

Toma de decisiones desde la economía conductual

1 - ¿Qué es la economía conductual?.....	8
2 – Economía tradicional vs. Economía conductual.....	9
3 – Los nudges.....	9
4 – El autocontrol.....	14
5 – Los factores supuestamente irracionales (FSI).....	15
6 – El efecto dotación.....	17
7 – Teoría de las perspectivas.....	18
8 – Hipótesis del ciclo vital.....	18
9 – Utilidad de adquisición vs. Utilidad de transacción.....	19

CAPÍTULO III

Aplicaciones de la economía conductual a la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT

1 - ¿Qué pretendemos lograr con esto?.....	21
--	----

2 - ¿Cómo lo haremos?.....	21
3 – Notas del régimen promocional.....	22
4 – Régimen regular y programa vigente.....	23
5 – Plan de sucesión de cátedras.....	24
6 – Parcialitos, evaluativos y controles de lectura.....	29
7 – Comunicación institucional.....	36
8 – Modificación del certificado analítico parcial.....	40
Conclusiones.....	44
Apéndice.....	48
Índice Bibliográfico.....	48
Índice Analítico.....	52