



Compendium
ISSN: 1317-6099
ISSN: 2477-9725
compendium@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado
Venezuela

Sesgos cognitivos bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Una propuesta para un modelo

Barón Méndez, Lorena; Camaran, María Lorena; Rueda S., Mónica Patricia

Sesgos cognitivos bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Una propuesta para un modelo

Compendium, vol. 20, núm. 39, 2017

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88053976003>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

ENSAYO

Sesgos cognitivos bajo la perspectiva de la teoría de agencia. Una propuesta para un modelo

Cognitive biases under the perspective of agency theory. A proposal for a model

Lorena Barón Méndez * lorenabaron@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
María Lorena Camaran ** mcamaran@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela
Mónica Patricia Rueda S. *** mprieda@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Resumen: El presente artículo de naturaleza teórico-descriptivo, tuvo como objetivo presentar una propuesta para la elaboración de un modelo de sesgos cognitivos en la relación principal-agente, bajo la perspectiva de la teoría de agencia. La finalidad de ello fue facilitar la comprensión de algunos comportamientos del principal y del agente en el desempeño de sus actividades en el campo organizacional, para lo cual se abordó el tema a partir de una revisión bibliográfica de la teoría de agencia y la teoría cognitiva de la organización, seleccionando el esquema propuesto por Makridakis (1990). Se presenta como insumo, un cuerpo de relaciones de sesgos cognitivos los cuales aplicables en el plano del trabajo, pueden ser susceptibles de comprobación empírica y por tanto, útiles en la elaboración del modelo respectivo.

Palabras clave: teoría de agencia, sesgos cognitivos, relación principal-agente.

Abstract: The following paper of theoretical-descriptive nature aims to present a proposal for the construction of a cognitive bias model in the principal-agent relationship, under the agency theory perspective. Its purpose was to make easier the comprehension of the behaviors of the principal and the agent in the performance of their activities in the organizational field. The subject was addressed from a bibliographic revision of the agency theory and the cognitive theory of the organization, selecting the proposed scheme of Makridakis (1990). It is presented as an input, a set of cognitive-bias relationships that can be applied work-wise. They can be susceptible of empirically proven and, therefore, they are useful in the making of the respective model.

Keywords: agency theory, principal-agent relationship, cognitive biases.

Compendium, vol. 20, núm. 39, 2017

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela

Recepción: 26 Septiembre 2017
Aprobación: 07 Noviembre 2017

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88053976003>

CC BY-NC-ND

1. INTRODUCCIÓN

Jensen y Meckling en el año 1976, publican un artículo que contiene la descripción de una teoría que desde el punto de vista económico estudia los conflictos de intereses entre los dueños y los gerentes de las empresas, conocida como teoría de agencia, que tiene una amplia variedad de aplicaciones en el estudio de procesos organizacionales y modelos de negocios. El énfasis de la teoría de agencia, es que las relaciones principal-agente deben reflejar un manejo eficiente de la información y de los costos de agencia.

Asimismo, otras de las teorías que desde la perspectiva de las capacidades internas proporcionan un marco teórico que puede facilitar

elementos para comprender la conducta y el cambio organizacional, es la referida a la teoría cognitiva de la organización, cuyos aportes contribuyen a comprender la cognición del individuo como elemento que orienta las acciones de los sujetos que forman parte de las organizaciones.

Derivado de ello y con el fin de relacionar ambas teorías, se consideran (a) los supuestos básicos de la teoría de agencia, según la cual en las obligaciones y funciones tanto del principal como del agente está implícita la toma de algún tipo de decisión y (b) la perspectiva planteada en la teoría cognitiva que pretende estudiar los procesos organizacionales (toma de decisiones) desde el punto de vista de la cognición de los individuos que la conforman (Zapata y Hernández, 2014). La vinculación entre ambos enfoques, pretende servir de base para presentar relaciones que nutran el desarrollo de un modelo teórico de sesgos cognitivos en la relación principal-agente donde se conecten supuestos de la teoría de agencia (comportamiento oportunista, selección adversa, riesgo moral, asimetría de la información y costos de agencia) con el planteamiento de sesgos de la teoría cognitiva de la organización, puesto que se parte de la premisa que tanto el principal como el agente desempeñan sus actividades, toman decisiones y definen de alguna manera las estrategias, en función a los procesos y sesgos cognitivos particulares.

Para cumplir con el objetivo de este estudio de carácter teórico descriptivo, el artículo está estructurado en cuatro partes incluyendo la presente introducción. En el segundo apartado se presenta una revisión teórica de trabajos sobre la teoría de agencia y sobre la teoría cognitiva de la organización, cuyo análisis permitió relacionar ambas concepciones a través de una proposición central. En la tercera sección se muestra el cuerpo de vinculaciones de sesgos cognitivos en la relación principal-agente, bajo la perspectiva de la teoría de agencia, con su correspondiente descripción y por último se presentan las consideraciones finales.

2. DESARROLLO

Como se indicó precedentemente, el marco conceptual para el desarrollo de este artículo, está referido tanto a la teoría de agencia como a la teoría cognitiva de la organización, las cuales seguidamente se fundamentan.

2.1. *Teoría de agencia*

Para el estudio y comprensión de las organizaciones, existen distintos enfoques entre los que se encuentra la teoría de agencia, cuya óptica de análisis se ubica bajo el punto de vista económico describiendo posturas en las relaciones de intercambio empresarial. De ahí que:

Definimos una relación de agencia como un contrato en virtud del cual una o más personas (el principal) contrata a otra persona (el agente) para realizar algún servicio en su nombre que implica la delegación de la autoridad para tomar al agente alguna decisión (Jensen y Meckling, 1976:6).

Partiendo de esta definición, Eisenhardt (1989) señala que el enfoque de la teoría de agencia está en la determinación del contrato más eficiente para dirigir la relación entre principal-agente ocupándose de resolver dos problemas que pueden ocurrir en las relaciones:

- El principal no puede verificar que el agente se ha comportado adecuadamente, toda vez que las metas de ambos pueden no coincidir, derivándose conflicto entre las partes, al margen que es difícil o costoso para el principal verificar lo que el agente está haciendo en realidad.
- La distribución del riesgo, debido a que el principal y el agente pueden preferir diferentes acciones como consecuencia de las preferencias y particularidades de cada quien.

Cabe señalar que en las relaciones de intercambio, que se dan entre principal y agente, cada parte tiene su propio interés y motivación, lo que puede derivar en comportamientos oportunistas con el fin obtener el máximo beneficio. ¿Cómo determinar el contrato adecuado para normar esta vinculación?. En la siguiente tabla se muestra la visión general de la teoría de agencia según Eisenhardt (1989).

Tabla 1
Resumen de la Teoría de Agencia

Idea principal	Las relaciones principal-agente deben reflejar la organización eficiente de la información y los costos financieros de riesgo.
Unidad de análisis	Contrato entre principal y agente.
Supuestos humanos	Interés propio. Racionalidad limitada. La aversión al riesgo.
Supuestos de organización	Conflicto de objetivos parciales entre los participantes. La eficiencia como criterio de efectividad. La asimetría de información entre el principal y el agente.
Suposición de la información	La información como un bien adquirible.
Problemas de contratación	Agencia (riesgo moral y la selección adversa). Riesgo compartido.
Dominio del problema	Relaciones en las que el principal y el agente tienen diferentes objetivos y en parte las preferencias de riesgo (por ejemplo, la compensación, la regulación, la gestión administrativa, la denuncia de irregularidades, la integración vertical, los precios de transferencia).

Adaptación propia. Fuente: Eisenhardt (1989).

El enfoque de la literatura del principal-agente señala cuál es el contrato más óptimo bajo diferentes niveles de incertidumbre, manejo de información y sistema normativo existente (Eisenhardt, 1989). Esta autora, identificó las principales variables que se deben considerar en una relación de agencia, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2
Principales variables a considerar en una relación de agencia

Variable	Descripción
Riesgo moral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se refiere a la falta de esfuerzo por parte del agente. ✓ El agente puede simplemente no hacer el esfuerzo acordado.
<p>Selección Adversa</p> <p>En el caso del comportamiento observable (debido al riesgo moral o selección adversa), Eisenhardt (1989) señala que el principal tiene dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en sistemas de información: presupuesto, procedimientos de información, consejos de administración y capas adicionales de gestión. • Contrato basado en resultados: este tipo de contrato motiva el comportamiento del agente en función de las preferencias del principal, pero a un precio de transferir el riesgo al agente. Estos compromisos explica la autora, son atractivos para el agente cuando la incertidumbre de los resultados es baja, y por tanto los costos que tiene que asumir son bajos. Pero cuando la incertidumbre del resultado aumenta, es costoso para el agente asumir el riesgo y por tanto es menos atractivo este tipo de acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se refiere a la tergiversación de la capacidad por parte del agente. ✓ El agente puede pretender tener ciertas habilidades o capacidades cuando él o ella es contratada. Se debe a que el principal no puede verificar por completo estas habilidades o capacidades, ya sea en el momento de la contratación o mientras el agente está trabajando.

Adaptación propia. Fuente: Eisenhardt (1989).

Por su parte, Linder y Foss (2013) señalan que los principales fundamentos de la teoría de agencia son: (a) la delegación y el conflicto de intereses y (b) la información asimétrica. Para estos autores, cuando el principal delega en el agente, éste puede, en algún momento, no actuar en función de los adecuados intereses del principal, lo que genera conflictos que sólo llegan a ser problemáticos si se combinan con una distribución asimétrica de la información (información desigual entre las partes que puede deberse por el carácter incierto de algunas tareas o procesos para la toma de decisiones). Un conflicto de intereses ocurre cuando un interés particular puede interferir en la actuación de una persona que está obligada a realizar una acción de acuerdo con el interés de otro sujeto, organización o institución (Argandoña, 2004).

En la siguiente tabla se muestra el problema entre principal y el agente, que se origina como consecuencia de la asimetría de la información y el conflicto de intereses según Linder y Foss (2013).

Tabla 3
Problema Principal-Agente

ASIMETRÍA DE LA INFORMACIÓN		
PRINCIPAL		AGENTE
↓		↓
Delega tareas (por falta de conocimientos, capacidades o habilidades u otros factores).		Propios intereses (oculta deliberadamente sus verdaderas cualidades).
↓	CONTRATO	↓
Situación de desventaja con respecto a juzgar el verdadero conocimiento del agente: a) Selección adversa: fase de contratación, características ocultas. b) Riesgo moral: el agente puede hacer las tareas con una intensidad que discrepa de los intereses del principal.		Nivel de esfuerzo (en función de sus intereses). Riesgo moral: el agente puede simplemente no llevar a cabo el esfuerzo acordado.
CONFLICTO DE INTERESES		

Adaptación propia. Fuente: Linder y Foss (2013).

Con relación a los incentivos a ser considerados en una relación contractual, la teoría de agencia observa dos visiones. Por una parte, el pago por el comportamiento del agente, lo que significa que el principal puede saber con anticipación lo que hace el agente y los resultados de su trabajo, y, por tanto, se puede establecer con precisión la forma de incentivo. Esta circunstancia conduce entonces a realizar pagos fijos (sueldos y salarios). Por otra parte, cuando el principal no puede determinar con precisión el comportamiento y los resultados del trabajo del empleado, entonces los incentivos más adecuados se corresponden a la parte que el principal se compromete a pagar al agente por el resultado de su labor, ya que no puede observar el verdadero esfuerzo de este último (Linder y Foss, 2013). El principio de la intensidad de incentivos es “una de las aportaciones fundamentales de la teoría de la agencia a la comprensión de cómo los principales pueden establecer incentivos y esquemas de monitoreo de diseño con el fin de reducir al mínimo la pérdida de bienestar (“costos de agencia”) como resultado de conflicto de intereses y la asimetría de información a posteriori” (p.11).

Adicional a los incentivos económicos, se debe proporcionar a los agentes otro tipo de incentivos con el fin de lograr su motivación y por ende la supervivencia de la empresa a largo plazo (Frontodona y Sison, 2006). Con relación a este aspecto, Zapata y Hernández (2010:5) señalan que “se requiere un sistema de incentivos adecuado como instrumento de gestión y control para la dirección, el cual procure, entre otras cosas, que el agente limite las desviaciones de los intereses del principal”.

La revisión de los supuestos de la teoría de agencia muestra como en una empresa, entidad u organización, cuando el principal contrata al

agente para que actúe en su nombre, es necesario establecer incentivos y controles con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. ¿Cuáles son los costos que se derivan de esta situación?. Jensen y Meckling (1976), señalan que los costos de agencia son los que se asocian al esfuerzo cooperativo de los seres humanos, y considerando los conflictos de intereses que se dan en este tipo de relación, definieron los costos de agencia como la suma de: (a) los gastos de inspección realizados por el principal (contratación, supervisión), (b) los gastos de garantía de fidelidad del agente para garantizar que éste no va a tomar ciertas acciones que podrían dañar al principal o para asegurar que el principal será compensado si el agente realiza algún tipo de actuación perjudicial y (c) la pérdida residual, situación en la que se presentan divergencias entre las decisiones del agente que maximizan el bienestar del principal. El costo de la reducción del bienestar experimentado por el principal como consecuencia de estas divergencias corresponde a la pérdida residual, existiendo costos en los que incurre el principal para minimizar en todo caso que el agente tome decisiones adecuadas desde el punto de vista del principal (Jensen y Meckling, 1976).

Cabe destacar con relación al propósito de este trabajo, que aunque la teoría de agencia ha proporcionado una visión fundamental en cuanto a las funciones de contratación, supervisión, contratos organizativos e incentivos incluidos en los mismos, no ha podido proporcionar en su totalidad un tratamiento realista de algunos aspectos psicológicos clave en las relaciones interpersonales (Foss y Stea, 2014). De hecho, Hambrick y Mason (1984) apuntan que un gerente, o incluso todo un equipo de gerentes, no pueden revisar todos los aspectos de la organización y su entorno. Su campo de visión está restringido, y por lo tanto también lo están aquellas zonas a las que puede dirigir su atención, lo cual representa una fuerte limitación, que se traduce en que sólo dispone de fragmentos de información seleccionados para su procesamiento que se interpretan a través de un filtro tejido por sus propios valores y su base cognitiva. Una de esas consideraciones a título orientativo, es la referida a la toma de decisiones, que de acuerdo a Simon (1997) es explicada como un proceso básicamente mental y cognitivo que implica una elección y según Kahneman (2011), envuelve la interacción de dos sistemas, el primero asociado con la intuición, donde los procesos cognitivos son influenciados por los hábitos y por lo tanto difíciles de controlar o modificar (dentro de este sistema se ubican los sesgos cognitivos), y un segundo sistema asociado con el razonamiento, donde los procesos son controlados por ciertas reglas conocidas. Por consiguiente y dado que al tomar decisiones puede incurrirse en trampas que los sesgos cognitivos pueden generar (Alcalá, 2014), la revisión teórica precedente apoya la idea de relacionar la teoría de agencia con algunos aspectos de la teoría cognitiva de la organización, como consecuencia que tanto principal como agente actúan tomando decisiones bajo un marco de trabajo normado, pero no exento de sutilezas de orden subjetivo como parte del referido proceso.

2.2. Teoría cognitiva de la organización

Dentro de las organizaciones se presentan diferentes problemas que deben ser abordados y resueltos en función a las directrices de sus gerentes o miembros, quienes deben tomar decisiones operativas y/o estratégicas para definir mecanismos de acción. A tal efecto, Kannadhasan, Aramvalarthan y Pavan (2014) señalan que en el proceso de toma de decisiones, están involucradas personas con comportamientos, experiencias, actitudes y percepciones diferentes ante hechos o circunstancias dadas, lo que requiere comprender la cognición del individuo para analizar la posible influencia de estos factores en la forma cómo se abordan dichos problemas o decisiones organizacionales. En tal sentido, la teoría cognitiva puede generar aportes dentro del contexto organizativo.

La teoría cognitiva “trata de dar respuestas a los problemas de la organización desde el punto de vista de la cognición, en especial los relacionados con los procesos de toma de decisiones en situaciones de alta complejidad, dinamismo e incertidumbre” (Zapata y Hernández, 2014:255). Schwenk (1988), expresa que el estudio de la cognición puede mejorar la comprensión de la industria y la estrategia competitiva, y las formas cómo los factores del medio ambiente afectan las decisiones estratégicas. Adicionalmente, el autor señala que el estudio de las estructuras, procesos y sesgos cognitivos da una visión a los tomadores de decisiones con capacidades limitadas de las diferentes formas cómo se comprenden y resuelven los problemas estratégicos complejos. Para Pla, Villar y Escribá (2010), la perspectiva cognitiva implica consideraciones importantes en cuanto se enfrenta a la visión clásica del dominio de la industria sobre los resultados y la capacidad de crecimiento de la organización, puesto que ella trae a colación, que es el equipo directivo el principal responsable de detectar las oportunidades y amenazas. Sin embargo, los mismos están sometidos a una serie de limitaciones cognitivas que les pueden impedir percibir correctamente su entorno, de tal manera, que es su propia estructura mental la que guía sus estrategias, y en consecuencia, puede afectar a los resultados obtenidos.

Dado ello, el estudio de la teoría cognitiva aborda un conjunto de elementos vinculados con la cognición del individuo tales como: los procesos cognitivos, las estructuras mentales (esquemas y mapas cognitivos) y los sesgos cognitivos, los cuales explican el comportamiento del individuo al momento de elegir una acción estratégica o tomar decisiones gerenciales. Partiendo entonces de allí, un proceso cognitivo “se refiere a la manera como el conocimiento es seleccionado, organizado, transformado y utilizado, siendo relacionado con las distintas maneras como una persona adquiere, almacena, recupera y procesa la información” (Zapata y Hernández, 2014:257).

En cuanto a las estructuras mentales y siguiendo a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999:204) “un requisito previo, esencial para la cognición, es la existencia de estructuras mentales que organicen el conocimiento”, lo cual ha sido llamado por los autores de múltiples

formas: marcos, esquema, concepto, guión, plan, modelo mental y mapa. Sin embargo, estos investigadores explican que el término que más se ha hecho popular es el de mapa mental, lo cual lo atribuye a un valor metafórico haciendo referencia a “navegar por territorios confusos con alguna clase de modelo representativo”. De igual forma, los autores mencionados indican que los mapas cognitivos son esquemas que se consideran como “representaciones del conocimiento a diferentes niveles” (Mintzberg y otros 1999:204), conllevando a que los individuos almacenen datos que luego son recuperados en el momento requerido, y casi de manera inconsciente. En el campo organizacional, estos investigadores explican que “quienes toman las decisiones tienen ciertas expectativas asociadas con un esquema en particular” (Mintzberg y otros 1999:208) e indican que existen otros mapas causales, o modelos mentales (versiones sofisticadas), en donde en función de la experiencia, tratan de dar explicaciones relacionando determinadas variables de estudio, con miras a comprender una situación dada. Tanto más, Zapata y Hernández (2014:261) indican que el término de estructuras mentales sugiere dos aspectos en particular, “uno relacionado a la idea de contenido o representación de información en la mente de los seres humanos y dos a un sistema de orientación y guía al comportamiento y la acción”.

Por otra parte y dentro del campo de la psicología cognitiva, Urra, Medina y Acosta (2011) abordan el tema de los heurísticos cognitivos señalando que el concepto ha venido mostrando cambios desde el campo de la filosofía hasta su adopción por la dirección de empresas, pasando por el campo de la psicología, reconociéndose la naturaleza humana que le corresponde así como su papel normativo en los procesos organizativos de adopción de decisiones. Esos heurísticos cognitivos tienen asociados una serie de sesgos cognitivos que de acuerdo a Zapata y Canet (2014), representan reglas de juicio de las cuales dependen los encargados de tomar decisiones, que les ayudan a simplificar las situaciones complejas y definir las acciones más convenientes. Estos investigadores resumen lo siguiente:

los sesgos cognitivos permiten desarrollar modelos simplificados del mundo o de la realidad que rodea a los directivos y gerentes, con el propósito de facilitar tanto el proceso de toma de decisiones bajo situaciones complejas como el desarrollo de propuestas de solución a los problemas empresariales; es decir, permiten reducir las difíciles tareas mentales a tareas más sencillas, y entre éstas la definición de la estructura organizativa de la empresa y de sus variables de diseño asociadas (p. 244).

Es de hacer notar que autores que han escrito sobre los sesgos cognitivos, han hecho referencia a la racionalidad limitada de Simon (1979), acotando que:

el ser humano solo tiene un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean a su acción y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes” (p. 78).

De igual forma, Yanes (2004) explica la racionalidad limitada como una realidad exterior que existe y una realidad que crea el decisor en función a sus limitaciones. Según el autor:

El decisor no puede considerar, ni siquiera conocer, una realidad cada vez más compleja en su totalidad, ni todas las opciones posibles, ni todas sus consecuencias, ya que sus capacidades limitadas se lo impiden”. En su lugar hay una realidad que es fruto de sus percepciones y de su cognición y que se convierte en el objeto de estudio del enfoque cognoscitivo (p. 29).

Urra y otros (2011:396), también ofrecen una acotación del concepto de heurísticos cognitivos como “procesos normativos simplificadores de selección, procesamiento y ajuste de la información, que conducen a sesgos de valoración y predicción, entendiéndose éstos desde su connotación negativa o de desviación. Además, tales heurísticos y sesgos cognitivos parecen ser interculturales y resistentes al conocimiento”.

No obstante las apreciaciones señaladas, cabe expresar que la revisión teórica muestra necesario abordar la diferencia entre los términos heurísticos y sesgos cognitivos, para lo cual Schwenk (1984) expone: (a) que algunos investigadores utilizan los dos términos por igual y (b) el término sesgos cognitivos, sugiere que los procesos simplificadores en la toma de decisión estratégica generalmente tienen un impacto negativo sobre las decisiones. Al respecto, Tversky y Kahneman (1974) señalan que las personas se basan en un número limitado de principios heurísticos que reducen la compleja tarea de evaluar las probabilidades y la predicción de las operaciones más simples de juicio y aunque en general estas heurísticas son bastante útiles, a veces conducen a errores graves y sistemáticos. Partiendo entonces de ello, se muestran en la siguiente tabla y con base en Makridakis (1990), los tipos de predisposiciones en la toma de decisiones como insumo para elaborar y proponer el esquema de vínculos de sesgos cognitivos en la relación principal-agente.

Tabla 4
Tipos de predisposiciones (sesgos cognitivos) en la toma de decisiones.

Tipo de Sesgo	Descripción
Búsqueda de evidencia sustentadora	Tendencia a juntar hechos que inducen a sacar conclusiones, y a pasar por alto otros hechos que la amenazan.
Inconsecuencia	Incapacidad para aplicar los mismos criterios de decisión en situaciones similares.
Tendencia conservadora	Imposibilidad de cambiar (o modificar lentamente) la propia opinión a la luz de nueva información/evidencia.
Novedad	Los sucesos más recientes dominan aquellos que ocurrieron en el pasado, los que son desacreditados y pasados por alto.
Disponibilidad	Confianza en sucesos específicos fácilmente recordados, excluyendo otra información pertinente.
Anclaje	Las predicciones son indebidamente influidas por la información inicial, a lo cual se le otorga más peso en el proceso de previsión.
Correlaciones ilusorias	La convicción de que los patrones son evidentes y/o que dos variables poseen una relación causal cuando no es así.
Percepción selectiva	Las personas tienden a ver los problemas en términos de sus propios antecedentes y experiencias.
Efectos regresivos	Aumentos persistentes (en algún fenómeno) pueden deberse a razones aleatorias que, de ser ciertas, (elevarían) la posibilidad de una reducción (subsiguiente). Por otra parte, reducciones persistentes pueden (elevar) las posibilidades de aumentos (subsiguientes).
Atribución de éxito y fracaso	El éxito es atribuido a las actitudes propias, y el fracaso a la mala suerte o a los errores de otro. Esto inhibe el aprendizaje ya que no permite reconocer los propios errores.
Optimismo, ilusiones	Las preferencias de la gente por futuros resultados afectan su previsión de los mismos.
Subestimación de la incertidumbre	Un optimismo excesivo, una correlación ilusoria y la necesidad de reducir la ansiedad producen una subestimación de la incertidumbre sobre el futuro.

Adaptación propia. Fuente: Makridakis (1990).

2.3. Propuesta de relaciones para un modelo teórico de sesgos cognitivos en la relación principal-agente.

Con base en la premisa teórica que sirve de proposición central de este estudio en cuanto a que: los sesgos cognitivos influyen en el comportamiento y la percepción de los gerentes y directivos en una relación agente-principal, incidiendo principalmente en los procesos de toma decisiones y definición de estrategias, se presenta un cuerpo de relaciones donde se vinculan los principales elementos del problema principal-agente regulados en función del contrato: el comportamiento oportunista, la selección adversa, el riesgo moral, la asimetría de la información y los costos de agencia.

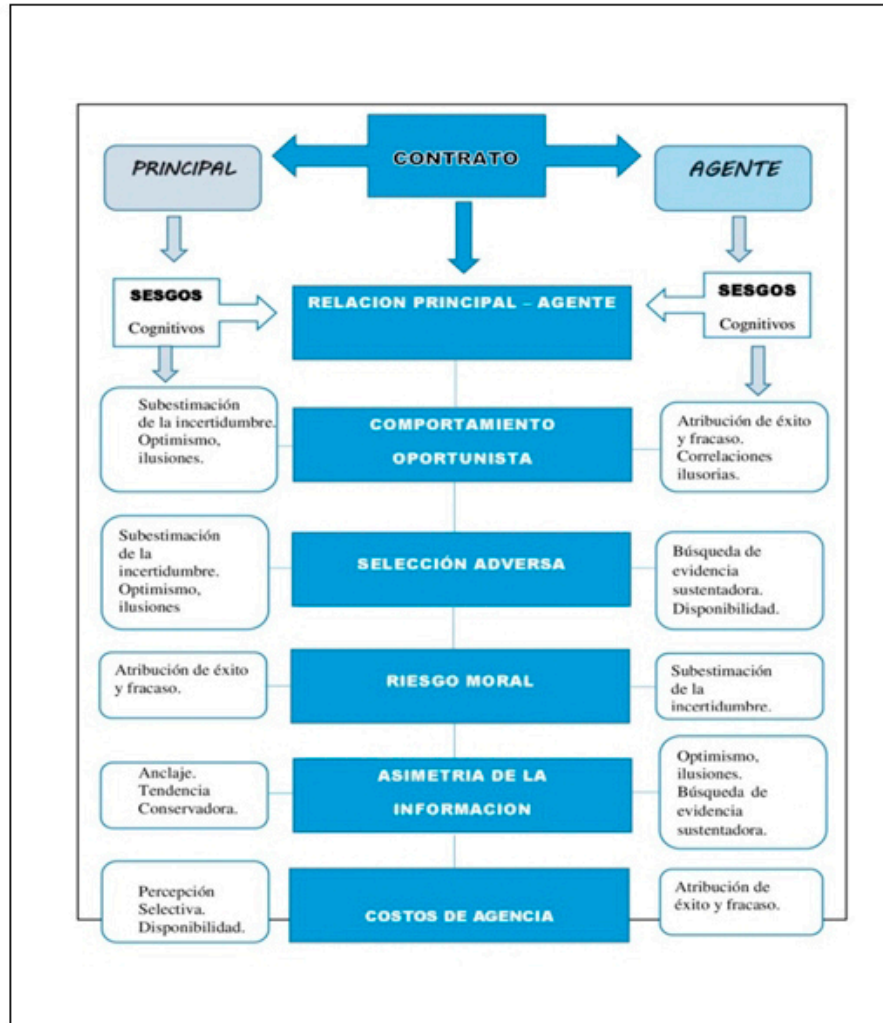


Figura 1
 Sesgos Cognitivos en la Relación Principal-Agente
 Elaboración propia

Las vinculaciones de los principales elementos de una relación de agencia con los sesgos cognitivos se describen a continuación, estimándose que a partir de allí, pueda generarse un modelo explicativo del proceso:

- **Comportamiento oportunista.** Las expectativas del principal están puestas en que el capital que invierte en su idea de negocio sea tanto redituable como exitoso. Al estar dispuesto a asumir los riesgos que esto conlleva, puede subestimar la incertidumbre sobre si sus expectativas coinciden con las del agente en quien ha delegado funciones importantes, llevando a un optimismo excesivo. Por su parte el agente, quien tiende a confiar y a sobrevalorar su formación y experiencia, puede establecer correlaciones ilusorias y atribuirse los éxitos del negocio negando su cuota de responsabilidad en cualquier fracaso.
- **Selección adversa.** La responsabilidad de seleccionar al agente recae directamente sobre el principal, y de esta decisión se desprenden consecuencias importantes para el desempeño del

negocio. Estas decisiones pueden verse afectadas por el optimismo e ilusiones de éxito del principal, así como por su necesidad de reducir la ansiedad que ello implica, subestimando la incertidumbre sobre el futuro. Por su parte, el agente puede en base a su experiencia, encarar sus responsabilidades relacionando hechos que le son familiares, pasando por alto ciertas amenazas y sobrestimando sus cualidades.

- **Riesgo moral.** El riesgo moral está íntimamente relacionado con la selección adversa, ya que una selección inadecuada puede aumentar la posibilidad de que el agente no realice el esfuerzo previamente acordado. En este caso, el principal puede tender a no reconocer sus errores asociados a una selección adversa en el caso de que ésta se traduzca en algún tipo de fracaso. Una vez más, la sobre confianza del agente en sus aptitudes, pueden hacerle víctima de un optimismo excesivo, que le lleve a establecer correlaciones no verificadas (ilusorias) a fin de minimizar la ansiedad que implica el desarrollo de sus funciones.
- **Asimetría de la información.** En este aspecto, la teoría de agencia hace referencia al hecho que los conocimientos técnicos o know how pudiesen estar en posesión tanto del agente como del principal según sean las circunstancias. El principal, no siempre consciente de los posibles efectos de esta asimetría puede confiar excesivamente en la información inicial que maneja sobre el negocio y por lo tanto ser poco proclive a modificar su opinión a la luz de nueva información y/o evidencia. Por su parte el agente puede tener la tendencia a relacionar hechos y establecer conclusiones, ignorando ciertas amenazas en función de sus habilidades y experiencias.
- **Costos de agencia.** Se derivan directamente de tratar de corregir las desigualdades descritas en la teoría de agencia. Al evaluar estos costos, el principal podría recurrir a esquemas de lo que hasta el momento ha funcionado, confiando en sucesos específicos fácilmente recordados y excluyendo otra información relevante producto del dinamismo de los cambios dentro de la organización. Por el contrario, el agente al tratar de minimizar su responsabilidad en el volumen de estos costos, tratará de centrar su atención en los éxitos que puede atribuir a su gestión.

3. CONCLUSIONES

En este estudio se establecieron relaciones entre las teoría de agencia y teoría cognitiva de cara a vincular el impacto de los sesgos cognitivos derivados de una relación principal-agente. A tal efecto, incluir los sesgos en el estudio de los intercambios, permite profundizar en los aspectos humanos y cognitivos de dicha relación, lo que puede aportar elementos para facilitar la comprensión de algunos comportamientos en el desempeño de las actividades y responsabilidades desempeñadas por principal y agente en el plano del trabajo.

Como ha sido comentado, en la relación de agencia se establecen controles e incentivos, con el fin de minimizar tanto los costos de agencia como las asimetrías de información y reducir por tanto la posibilidad de conflictos de intereses y comportamientos oportunistas. Sin embargo, el contrato por sí solo no controla el posible cuerpo de heurísticos y predisposiciones presentes en la naturaleza humana, y por tanto, conocer sobre ello y precisar las relaciones que se dan entre esos sesgos y los actores de la relación (principal-agente), resulta fundamental para el manejo de escenarios conductuales.

Queda a partir de estas relaciones, (a) diseñar un modelo que permita conectarlas bajo un árbol de decisión de acuerdo a los enfoques teóricos examinados, (b) profundizar adicionalmente en otro cuerpo de vínculos y (c) establecer la contrastación empírica en temas estratégicos muy puntuales que vinculados a procesos de internacionalización, emprendedurismo o innovación entre otras consideraciones, contribuyan no solamente a enriquecer más el tópico sino a generar respuestas tanto en el área académica como profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, J. (2014). Análisis de los factores cognitivos que Inciden en la toma de decisiones de inversión de los administradores financieros de la ciudad de Barranquilla. *Sotavento M.B.A.* 0(No. 24), pp.8-22.
- Argandoña, A. (2004). Conflicto de intereses: el punto de vista ético. *Úbeda*, 3(No. 4), pp. 1-24.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management*, 14(No. 1), pp. 57-74.
- Fontrodona, J. y Sison, A. (2006). The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Anthropology. *Journal of Business Ethics*, 66(No. 1), pp. 33-42.
- Foss, N. y Stea, D. (2014). Putting a Realistic Theory of Mind into Agency Theory: Implications for Reward Design and Management in Principal-Agent Relations. *European Management Review*, 11(No. 1), pp. 101-116.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(No. 2), pp. 193-206.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(No. 4), pp. 305-360.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kannadhasan, M.; Aramvalarthan, S. y Pavan, K. (2014). Relationship Among Cognitive Biases, Risk Perceptions and Individual's Decision to Start a Venture. *Decision*, 41(No.1), pp. 87-98.
- Linder, S. y Foss, N. (2013). Agency Theory, SMG Working Paper No. 7, pp. 1-35.
- Makridakis, S. (1990). *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21 st. Century*. New York: The free press.

- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Primera edición. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Pla-Barber, J.; Villar, C. y Escribá, A. (2010). La Influencia de las Características y Percepciones Directivas en los Nuevos Modelos de Internacionalización una Aplicación en la Pyme Manufacturera Tradicional. *Economía industrial*, 0(Nº 375), pp. 101-112.
- Schwenk, C. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*, 5 (No.1), pp. 111-128.
- Schwenk, C. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. *Journal of Management Studies*, 25(No.1), pp. 41-55.
- Simon, H. (1979). *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los Procesos Decisorios en la Organización Administrativa*. Segunda Edición. Argentina. Aguilar Argentina S.A. de Ediciones.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making. Process in Administrative Organizations*. Cuarta Edición. New York. The free press.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185 (No. 27), pp. 1124-1131.
- Urra, J.; Medina, A. y Acosta, A. (2011). Heurísticos y Sesgos Cognitivos en la Dirección de Empresas: Un Meta-Análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(No. 55), pp. 390-419.
- Yanes, V. (2004). La Aproximación Cognoscitiva a la Realidad Empresarial y la Aportación de Hebert Simon. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 13(No.2). pp.25-42.
- Zapata, G. y Canet, M. (2009). La Cognición del Individuo: Reflexiones sobre sus Procesos e Influencia en la Organización. *Espacio Abierto*, 18(No. 2), pp. 235-256.
- Zapata, G. y Hernández, A. (2010). Sistema de Incentivos y Tipos Básicos de Trabajo en la Organización Bajo la Perspectiva de la Teoría de Agencia. *Pensamiento & Gestión*, 0(No. 29), pp. 56-86.
- Zapata, G. y Hernández, A. (2014). *La Empresa: Diseño, Estructuras y Formas Organizativas*. Segunda Edición Ampliada. Venezuela: Editorial Horizonte.

Notas de autor

- * Licenciada en Contaduría Pública, Magister Scientiarum en Gerencia Financiera. Profesora Titular-Investigadora del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (DCEE-UCLA). Cursante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales del DCEE-UCLA, Barquisimeto, Venezuela. Email: lorenabaron@ucla.edu.ve
- ** Licenciada en Contaduría Pública, Magister Scientiarum en Contaduría Mención Costos. Profesora Asociada-Investigadora del DCEE-UCLA. Cursante del Doctorado en

Ciencias Administrativas y Gerenciales del DCEE-UCLA,
Barquisimeto, Venezuela. Email: mcamaran@ucla.edu.ve

*** Licenciada en Contaduría Pública, Magister Scientiarum
en Gerencia Financiera. Profesora Titular-Investigadora
del DCEE-UCLA. Cursante del Doctorado en
Ciencias Administrativas y Gerenciales del DCEE-UCLA,
Barquisimeto, Venezuela. Email: mprueda@ucla.edu.ve