

CAPITULO 4

¿Usted cree que estos hombres en una tina caliente están descansando o trabajando? Son directivos de Cygnus Support, empresa de servicios de software y participan en una reunión de trabajo. Nuestras percepciones de la gente y de los hechos frecuentemente difieren de la realidad.

PERCEPCIÓN Y TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

¿Qué es la percepción y por qué es importante?

Factores que influyen en la percepción

Percepción de la persona: formulación de juicios acerca de otros

El vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones

El modelo para optimizar la toma de decisiones

Modelos alternativos para la toma de decisiones

Temas actuales en la toma de decisiones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Explicar cómo es que dos personas pueden ver la misma cosa e interpretarla de manera diferente.,
- 2 Enumerar los tres determinantes de los atributos.
- 3 Explicar cómo afecta la percepción el proceso de toma de decisiones.
- 4 Bosquejar los cinco pasos del proceso de optimización de decisiones.
- 5 Explicar como se satisfacen los individuos.
- 6 Describir el modelo favorito implícito de la toma de decisiones.
- 7 Identificar las condiciones en que es más probable que los Individuos utilicen la intuición en la toma de decisiones.
- 8 Describir los diferentes criterios para tomar decisiones éticas.

Primer ampayer de béisbol: “Unos lanzamientos son bolas y otros son strikes, y yo los llamo como son.”

Segundo ampayer: “Algunas son bolas y otras son strikes, y yo las llamo como las veo.”

Tercer ampayer: “Algunas son bolas y otras son strikes, pero no son nada hasta que yo las llamo por su nombre.”

H.CANTRIL

Esta es la fotografía de un ejecutivo de una gran compañía. A juzgar por la foto, ¿puede usted deducir si está trabajando o perdiendo el tiempo? ¡Posiblemente no! Sin embargo, el jefe de este ejecutivo formula juicios acerca de él todo el tiempo. El que su jefe crea que el ejecutivo está, en este caso, “sentado y mirando la pared” o “envuelto

en una reflexión profunda” dependerá de muchos factores. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo tiene el jefe de conocerlo? ¿Cuál ha sido su desempeño anterior?

¿Ha hecho antes lo mismo? ¿cómo se comportan otras personas en puestos similares? La respuesta a preguntas como éstas tendrá mucho que ver con la interpretación que el jefe haga del comportamiento del ejecutivo.

Este ejemplo nos recuerda que no *vemos* la realidad. *Interpretamos* lo que vemos y lo llamamos realidad. Es probable que usted tenga que llenar una forma de evaluación del curso que está tomando y del profesor que lo enseña. Si la clase es suficientemente grande, es casi seguro que haya diferencias en la evaluación del profesor. No es raro que algunos estudiantes lo califiquen de “excelente” y, a la vez, de “insatisfactorio” algunos otros de la misma clase. Por supuesto, el comportamiento del profesor es constante. Aun cuando los estudiantes vean al mismo profesor, percibirán su eficacia de manera diferente. Al parecer, la percepción es como la belleza, ya que se halla “en los ojos del espectador”.

θ *¿Qué es la percepción y por qué es importante?*

percepción

Proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente.

La **percepción** puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente. Sin embargo, como ya hemos mencionado, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. No debería ser así, pero frecuentemente hay desacuerdos. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa puedan considerar a ésta como un gran lugar de trabajo —condiciones favorables de trabajo, asignaciones de trabajo interesantes, buen salario y una administración responsable y comprensiva— pero, como la mayoría lo sabemos, es muy raro encontrar ese consenso.

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO? Simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo, en la forma en que se percibe, es el mundo que es importante desde un punto de vista conductual.

θ *Factores que influyen en la percepción*

¿Cómo explicamos que los individuos pueden mirar la misma cosa e interpretarla de manera diferente? Distintos factores operan para modelar y algunas veces distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el *perceptor*, en el objeto o *blanco* que se percibe, o en el contexto de la *situación* en que la percepción tiene lugar.

El preceptor

Cuando un individuo observa un blanco y trata de interpretar lo que ve, esa interpretación está fuertemente influida por las características personales del perceptor individual. ¿Se ha comprado usted un automóvil nuevo para, de repente, notar que hay un gran número de automóviles como el suyo? Es poco probable que ese número haya aumentado de un momento a otro. Más bien, su propia compra ha influido en su percepción, por lo que ahora es más probable que los note. Éste es un ejemplo de la forma en que los factores relacionados con el perceptor influyen en lo que éste percibe. Entre las características personales más destacadas que afectan la percepción están las actitudes, los motivos, los intereses, la experiencia anterior y las expectativas.

Sandra es partidaria de los grupos pequeños porque le gusta formular muchas, preguntas a sus maestros. Scott prefiere las conferencias en grupos grandes. Rara vez formula preguntas y prefiere el anonimato que da el perderse entre un montón de personas. En el primer día de clases de este trimestre, Sandra y Scott se encuentran camino al auditorio de la

universidad para su primer curso introductorio a la psicología. Ambos saben que en esa clase estarán entre unos 800 estudiantes. Pero, dada las diferentes actitudes de Sandra y Scott, no es de sorprender que interpreten lo que ven de diferente manera. Sandra se pone de mal humor, en tanto que la sonrisa de Scott revela su alivio de poder pasar inadvertido en ese gran auditorio. Ambos ven lo mismo, pero lo interpretan de manera diferente. Una razón fundamental es que tienen *actitudes* divergentes en relación con los grupos grandes.

Las necesidades o *motivos* insatisfechos estimulan a los individuos y puede ejercer una fuerte influencia en sus percepciones. Esto quedó demostrado de manera dramática en la investigación sobre el hambre.¹ Los individuos del estudio habían dejado de comer por diferentes lapsos. Algunos habían comido una hora antes otros habían dejado de comer durante 16 horas. A estos sujetos se les mostraron cuadros borrosos y los resultados indicaron que el grado de hambre influyó en 1 interpretación de los mismos. Los que no comían desde hacía 16 horas percibieron las imágenes borrosas como imágenes de comida con mucha mayor frecuencia que aquellos sujetos que habían comido sólo poco tiempo antes.

El mismo fenómeno también tiene aplicaciones en el contexto organizacional. Por ejemplo, no sería sorprendente encontrar que un jefe inseguro perciba los esfuerzos de un subordinado para realizar un trabajo destacado como una amenaza para su propia posición. La inseguridad personal puede transferirse en la percepción de que los demás están ahí “para quitarle a uno el trabajo”, independientemente de la intención de los subordinados. De igual manera, la gente tortuosa tiene la tendencia a ver a otros también como tortuosos.

No debe sorprendernos que sea más probable que un cirujano plástico advierta los defectos de una nariz que un plomero. Es más probable que la supervisora que acaba de ser regañada por su jefe por el alto nivel de retardos de su personal se dé cuenta mañana del retraso de uno de sus empleados que la semana anterior. Si usted está preocupado con un problema personal, puede resultarle difícil poner atención a la clase. Estos ejemplos ilustran que el foco de nuestra atención parece estar influido por nuestros *intereses*. A causa de que nuestros intereses individuales difieren considerablemente, lo que una persona observa en una situación puede ser distinto de lo que otras personas perciben.

Así como los intereses estrechan el foco de atención de uno mismo, las *experiencias pasadas* tienen el mismo efecto. Uno percibe aquellas cosas con las que se puede relacionar. Sin embargo, en muchos casos las experiencias pasadas actuarán para nulificar el interés de un objeto.

Son más perceptibles los objetos o hechos que nunca antes se han experimentado que aquellos que si se han experimentado en el pasado. Es más probable que uno perciba una máquina que nunca antes había visto, que un archivero estándar exactamente igual a los cientos que se han visto antes. De manera similar, es más probable que uno perciba las operaciones de una línea de ensamble si se trata de la primera vez que se ha visto una línea de ensamble. A fines de los años sesenta y principios de los setenta, las mujeres y las minorías eran muy visibles en los puestos gerenciales, porque esos puestos eran la posición histórica de los varones blancos. En la actualidad, dichos grupos están más ampliamente representados en las filas de administradores, de modo que es menos probable que se note una gerente afroestadounidense asiaticestadounidense o latina.

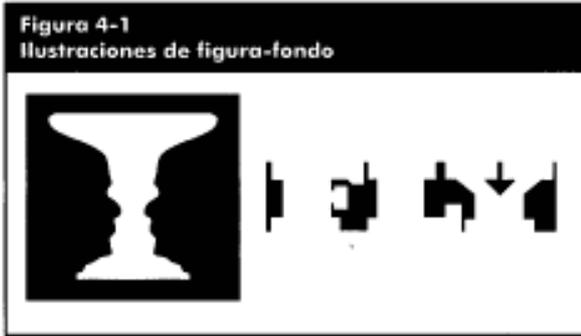
Por último, las *expectativas* pueden distorsionar la percepción en la medida en que uno ve lo que espera ver. Si uno espera que los policías sean autoritarios, que los jóvenes carezcan de ambiciones, que a los directores de personal “les guste la gente”, o que los individuos que tienen puestos públicos tengan “hambre de poder”, puede percibirlos de hecho de esa manera, independientemente de sus características reales.

El blanco

Las características del blanco que se está observando pueden afectar lo que se percibe. Es más probable que se perciba en un grupo a la gente ruidosa que a la gente quieta. Así pasa, también, con los individuos extremadamente atractivos o poco atractivos. El movimiento, el sonido, el tamaño y otros atributos del blanco modelan la forma en que lo vemos.

Puesto que no observamos los blancos en aislamiento, la relación de un blanco con su entorno influye en la percepción, como también lo hace nuestra tendencia a agrupar cosas que son similares o cercanas entre si.

Lo que vemos depende de la forma en que separamos una figura de su entorno general. Por ejemplo, lo que usted ve cuando lee esta oración son letras negras sobre una página blanca. No ve figuras blancas y negras de forma curiosa, porque usted reconoce dichas formas y organiza las figuras negras contra el fondo blanco. La figura 4-1 ilustra este efecto. El objeto de la izquierda puede parecer, a primera vista, como un vaso color blanco. Sin embargo, si este vaso se toma como el fondo, veremos dos perfiles en cada uno de sus lados. A primera vista, el grupo de objetos de la derecha parece ser un grupo de figuras modulares que resaltan sobre el fondo. Una inspección más cuidadosa revelará la palabra “FLY” que resalta sobre un fondo negro.



Los objetos cercanos entre sí tenderán a ser percibidos juntos, más que en forma separada. Como resultado de la proximidad física o temporal, solemos agrupar los objetos o hechos que no tienen relación entre sí. Los empleados de determinado departamento son visualizados como un grupo. Si renuncian de repente dos personas de un departamento de cuatro miembros, tendemos a suponer que su salida estaba relacionada aunque, de hecho, no tengan absolutamente nada que ver. El tiempo también puede implicar dependencia cuando, por ejemplo, se designa un nuevo gerente de ventas en cierto territorio y, poco después, las ventas se disparan allí. La

designación del gerente y el incremento en las ventas pueden no estar relacionados —el incremento puede deberse a la introducción de una nueva línea de productos o a alguna de muchas otras razones— pero hay la tendencia a percibir los dos hechos como relacionados.

Personas, objetos o hechos similares unos a otros también tienden a que se les agrupe. Cuanto mayor sea el parecido, mayor será la probabilidad de que los percibamos como un grupo común. Las mujeres, los negros o los miembros de cualquier otro grupo que tenga características claramente distinguibles en términos de raza o color, tenderán a ser percibidos como iguales en otras características no relacionadas.

La situación

Es importante el contexto en que vemos los objetos o hechos. Los elementos del entorno circundante influyen en nuestras percepciones.

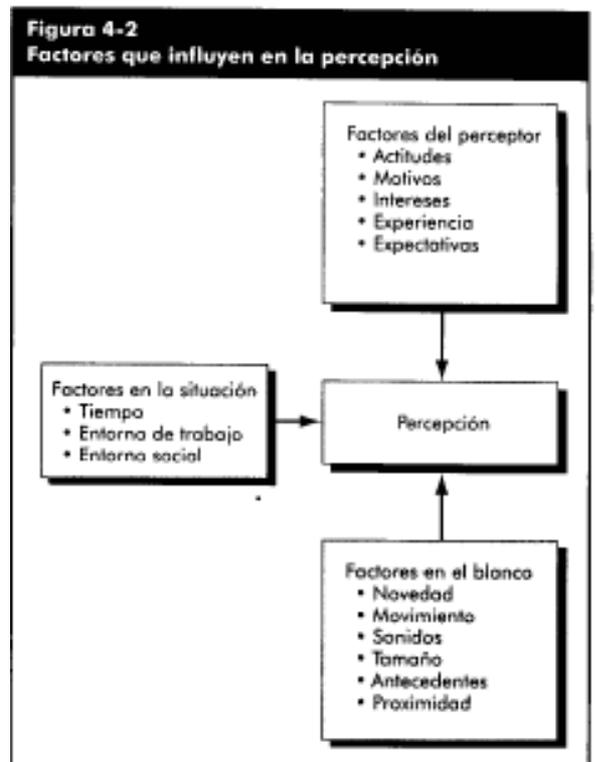
Tal vez no advierta la presencia de una mujer de 25 años en traje de noche, con mucho maquillaje, en un club nocturno el sábado por la noche. Sin embargo, esa misma mujer, vestida de la misma forma en mi clase de administración del lunes por la mañana, ciertamente llamaría mi atención (y la del resto de la clase). Ni el perceptor ni el blanco cambiaron entre el sábado por la noche y el lunes por la mañana, pero la situación es diferente. De manera similar, es más probable que usted observe que sus subordinados están perdiendo el tiempo si su jefe de la oficina matriz está en la ciudad. De nuevo, la situación afecta su percepción. El momento en que se ve un objeto o hecho puede influir en la atención, del mismo modo que el lugar, la luz, el calor, o cualquier otro factor situacional. La figura 4-2 resume los factores que influyen en la percepción.

θ *Percepción de la persona: formulación de juicios acerca de otros*

Ahora pasamos a la aplicación más apropiada del concepto de percepción para el CO: el tema de la *percepción de las personas*.

Teoría de la atribución

Nuestras percepciones de la gente difieren de las percepciones de objetos inanimados como escritorios, máquinas o edificios, porque hacemos inferencias acerca de las acciones de la gente que no hacemos acerca de los objetos inanimados. Los objetos no vivientes están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero no tienen creencias, motivos ni intenciones. La gente sí. El resultado es que cuando observamos a la gente, procuramos desarrollar explicaciones de las razones de sus comportamientos determinados. Por tanto, nuestra percepción y el juicio



de las acciones de una persona estarán influidos de manera significativa por los supuestos que efectuamos acerca del estado interno de la misma.

Se ha propuesto la **teoría de la atribución** para explicar las diferentes formas en que juzgamos a las personas, de acuerdo con el significado que atribuimos a un comportamiento determinado.² Básicamente, esta teoría sugiere que cuando observamos el comportamiento de un individuo, intentamos determinar si fue ocasionado interna o externamente. Sin embargo, esa determinación depende, en gran parte, de tres factores: (1) la distintividad; (2) el consenso; y (3) la consistencia. En primer lugar, aclaremos las diferencias entre las causas internas y las externas y luego formulemos cada uno de los tres factores determinantes.

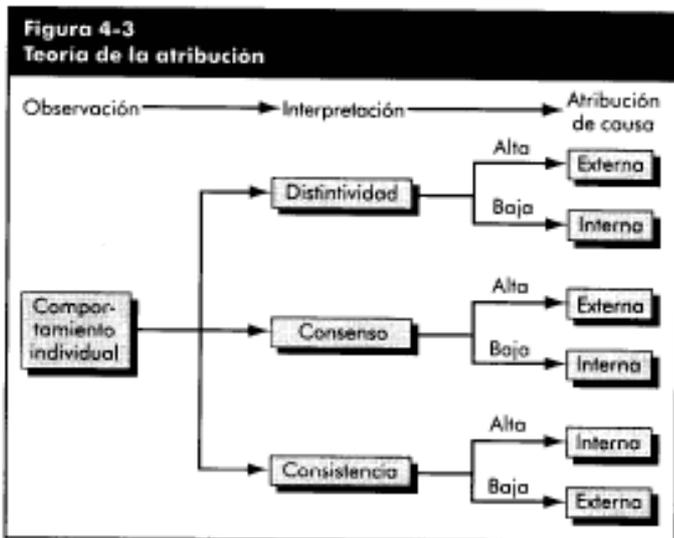
teoría de la atribución
 Cuando los individuos observan cierto comportamiento, tratan de determinar si tiene causas internas o externas.

El comportamiento causado *internamente* es aquel que se cree que está bajo el control personal del individuo. Se considera que el comportamiento ocasionado *externamente* es el resultante de causas externas; es decir, se ve que la persona está obligada a seguir ese comportamiento por la situación. Si uno de sus empleados llega tarde al trabajo, usted podría atribuir su retraso a haber estado de fiesta hasta altas horas de la madrugada y luego quedarse dormido. Esto sería una atribución interna. Pero si atribuye su llegada tarde a un fuerte accidente automovilístico que detuvo el tránsito del camino que utiliza dicho empleado, usted estaría formulando una atribución externa.

El carácter *distintivo* se refiere al hecho de que una persona muestre comportamientos diferentes en distintas situaciones. ¿Es el empleado que hoy llegó tarde el mismo que es fuente de quejas de sus compañeros por ser flojo? Lo que deseamos saber es si este comportamiento es desusado o no. Si lo es, es probable que el observador asigne a ese comportamiento una atribución externa. Si esta acción no es desusada, es probable que se le juzgue como interna.

Si todo aquel que confronta una situación similar responde de la misma manera, podemos decir que el comportamiento muestra *consenso*. El comportamiento de nuestro empleado rezagado satisfaría este criterio si todos los empleados que tomaron la misma ruta hacia el trabajo también llegaron tarde. Desde un punto de vista de atribución, si el consenso fue grande, se esperaría que usted diera una atribución externa a la tardanza del empleado, mientras que, si otros empleados que tomaron la misma ruta llegaron a tiempo al trabajo, su conclusión acerca de la causa sería interna.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿Responde la persona en la misma forma a lo largo del tiempo? Llegar diez minutos tarde al trabajo no se percibe en la misma forma para la empleada para quien es un caso desusado (no ha llegado tarde durante varios meses), que para la empleada para la cual es parte de un patrón rutinario (llega tarde regularmente dos o tres veces por semana). Cuanto más consistente es el comportamiento, más está inclinado el observador a atribuirlo a causas internas.



La figura 4-3 resume los elementos clave en la teoría de la atribución. Por ejemplo, nos diría que si su empleada Kim Randolph por lo general se desempeña aproximadamente al mismo nivel en otras tareas relacionadas a como lo hace en su puesto actual (poca distintividad), si otros empleados suelen desempeñarse en forma diferente —mejor o peor— que Kim en su puesto actual (bajo consenso) y si el desempeño de Kim en su puesto actual es consistente en el curso del tiempo (gran consistencia), es probable que usted o cualquiera otra persona que esté juzgando el trabajo de Kim la haga responsable principalmente de su desempeño en el puesto (atribución interna).

Uno de los resultados más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, hay una considerable evidencia que sugiere que cuando formulamos juicios acerca del comportamiento de otras

personas, tendemos a subestimar la influencia de factores externos y a sobreestimar la influencia de factores internos o personales.³ A esto se le llama el **error fundamental** de atribución y puede explicar por qué un gerente de ventas es propenso a atribuir a la pereza el pobre desempeño de sus agentes, en lugar de atribuirlo a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. Los individuos tienden a atribuir sus propios éxitos a factores internos, como la habilidad o el esfuerzo, al mismo tiempo que culpan de su fracaso a factores externos como la suerte. A esto se le llama **sesgo de autobeneficio** y sugiere que es predecible que la retroalimentación proporcionada a los empleados en

error fundamental de

atribución Tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobrestimar lo de los factores internos cuando se formulan juicios sobre el comportamiento de otros.

sesgo de autobeneficio

Tendencia que tienen los individuos a atribuir sus propios éxitos a factores internos, o la vez que responsabilizar de sus propios fracasos a causas externas.

las revisiones de desempeño sea distorsionada por los receptores, de acuerdo con el hecho de que sean positivas o negativas.

¿Son universales en diferentes culturas estos errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones? Aunque no podemos responder de manera categórica a dicha pregunta, la investigación preliminar indica que hay diferencias culturales. Por ejemplo, un estudio acerca de administradores coreanos encontró que, en contra de la propensión al sesgo de autobeneficio, éstos tendían a aceptar la responsabilidad del fracaso del grupo “porque yo no fui un líder capaz”, en lugar de atribuirlo a los miembros del grupo.⁴ La teoría de la atribución se desarrolló en gran parte en Estados Unidos, con base en experimentos con estadounidenses. Pero el estudio coreano sugiere que es necesario ser cautos al formular predicciones a partir de la teoría de la atribución fuera de Estados Unidos, especialmente en países con una fuerte tradición de colectivismo.

Caminos fáciles utilizados con frecuencia al juzgar a otras personas

Utilizamos varios recursos o caminos fáciles cuando juzgamos a otras personas. Percibir e interpretar lo que hacen otras personas resulta una carga difícil de llevar.

El sesgo de autobeneficio de la teoría de atribución no se aplica en todas las culturas. En aquellos países que aprecian el colectivismo más que el individualismo, los administradores asumen la responsabilidad por las fallas de su grupo, más que culpare éste o a los factores externos. Como ejemplo está Masatochí Ito, fundador de la cadena japonesa de supermercados Ito-Yokado, que aparece aquí despidiéndose como presidente de la compañía que fundó. Ito renunció por la ola de escándalos relacionados con las acciones de la empresa, después de aceptar la responsabilidad del proceder poco ético de sus empleados.

Como resultado, los individuos desarrollan técnicas para hacer más manejables sus tareas. Estas técnicas son frecuentemente valiosas, pues nos permiten obtener percepciones precisas con rapidez y proporcionan datos válidos para efectuar predicciones. Sin embargo, no son coser y cantar, sino que pueden ocasionar dificultades. Es útil el conocimiento de estos caminos fáciles mencionados para reconocer el momento en que pueden ocasionar distorsiones considerables.

PERCEPCIÓN SELECTIVA Cualquier característica que hace que una persona, objeto o hecho destaquen incrementará la probabilidad de que se le perciba. ¿Por qué? Porque es imposible que asimilemos todo lo que vemos; sólo podemos captar determinados estímulos. Esto explica la razón, como ya dijimos antes, por la cual es muy factible que usted se fije en automóviles como el suyo, o algunas personas sean regañadas por su jefe por hacer algo que pasa inadvertido cuando lo hace otro empleado. Puesto que no podemos observar todo lo que sucede a nuestro alrededor, utilizamos la **percepción selectiva**. Un ejemplo clásico muestra cómo los intereses creados pueden influir de manera significativa en los problemas que vemos.

percepción selectiva

Lo gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.

.... El CO en las noticias

Los administradores explican lo que ha ayudado y obstaculizado su progreso

La revista *Industry Week* encuestó sobre diversos temas a 1 300 administradores de nivel medio de empresas medianas y grandes de por lo menos 500 empleados.

Dos preguntas eran particularmente oportunas porque se relacionaban con el tema de la atribución: ¿A qué atribuye su éxito hasta la fecha?, y ¿qué cree usted que ha impedido que alcance niveles todavía más altos en su empresa?

La mayoría de los administradores atribuyeron su desarrollo a su conocimiento y

sus logros en el puesto. Más de 80% de estos mandos medios clasificaron éstos como los factores principales en su promoción dentro de la administración.

Cuando se les preguntó qué había impedido su avance a niveles todavía más altos de la administración, 56% de los administradores dijeron que era porque no habían establecido relaciones con las personas “correctas”; esto fue seguido por un 23% que decían que hablan resultado perjudicados por su educación, inteligencia o conocimientos insuficientes de su área de negocios.

Estos resultados son exactamente los que cabría esperar con base en la teoría de la atribución.

De manera específica y en consistencia con el sesgo de autoservicio, estos administradores atribuyeron su éxito a factores internos (conocimiento y logros en el trabajo) y culparon de sus fallas a factores externos (la política que implicaba conocer a las personas correctas).

Basado en DR. Altany, “Torn Between Halo and Horns”, *Industry Week* (15 de marzo de 1993), pág. 19.

Dearborn y Simon desarrollaron un estudio perceptual en el que 23 ejecutivos de negocios leyeron un caso amplio que describía la organización y las actividades de una compañía siderúrgica.⁵ Seis de los 23 ejecutivos estaban en el área de ventas, cinco en producción, cuatro en contabilidad y ocho en funciones misceláneas. Se pidió a cada administrador que escribiera el problema más importante que hubiera encontrado en el caso. El 83% de los ejecutivos de ventas calificaron las ventas como importantes, mientras que sólo 29% de los restantes ejecutivos hicieron lo mismo. Esto, junto con otros resultados del estudio, llevó a los investigadores a la conclusión de que los participantes percibían aspectos de una situación que se relacionaba específicamente con las actividades y metas de la unidad en la que se encontraban. La percepción de un grupo de las actividades organizacionales se ve modificada selectivamente, para quedar alineada con los intereses creados que representan. En otras palabras, donde los estímulos son ambiguos, como en el caso de la siderúrgica, las percepciones tienden a verse influidas más por la base de interpretación que tenga un individuo (es decir, actitudes, intereses y antecedentes) que por el estímulo mismo.

Pero, ¿cómo funciona la selectividad como camino fácil para juzgar a otras personas? Puesto que no podemos asimilar todo lo que observamos, lo tomamos en fragmentos. Pero estos fragmentos no se escogen al azar; más bien, se seleccionan de acuerdo con nuestros intereses, antecedentes, experiencias y actitudes. La percepción selectiva también nos permite hacer una “lectura rápida” de otras personas, pero no sin el riesgo de obtener un cuadro incorrecto. Puesto que vemos lo que deseamos ver, podemos obtener conclusiones sin fundamento de una situación ambigua. Si corre el rumor en la oficina de que han bajado las ventas de su compañía y puede haber despidos masivos, una visita rutinaria de un ejecutivo superior de la oficina matriz podría interpretarse como el primer paso en la identificación, por parte de la administración, de las personas que se van a liquidar, cuando en realidad una acción así puede ser lo más remoto en la mente de dicho ejecutivo.

efecto halo

Obtener una impresión general sobre un individuo a partir de una sola característica.

EFEECTO HALO. Cuando tenemos una impresión general acerca de un individuo, con base en una sola característica, como su inteligencia, sociabilidad o apariencia, está operando un efecto halo. Este fenómeno ocurre frecuentemente cuando los estudiantes evalúan a su profesor en el salón de clase. Los estudiantes pueden aislar un solo rasgo, como el entusiasmo, y permitir que toda su evaluación

esté matizada por la forma en que juzgan al profesor a partir de esta única característica. De esta manera, un profesor puede ser callado, seguro de sí mismo, conocedor y altamente calificado, pero si su estilo carece de vigor, se le darán menores calificaciones en otras características.

La realidad del efecto halo quedó confirmada en un estudio clásico en el que se les dio a varios sujetos una lista de rasgos como inteligente, hábil, práctico, trabajador, voluntarioso y cálido, y se les pidió que evaluaran a las personas en quienes se apreciara la presencia de estos rasgos.⁶ Con base en estas características, se juzgaba que las personas eran sabias, de buen humor, populares e imaginativas. Cuando se modificó la misma lista de rasgos para sustituir frío por cálido, se obtuvo un conjunto completamente diferente de percepciones. Se estableció con claridad que los sujetos permitían que un solo rasgo influyera en su impresión global de la persona a la que se estaba juzgando.

No es casual la propensión a que funcione el efecto halo. La investigación sugiere que es probable que sea más extremo cuando se percibe que las características son ambiguas en términos de comportamiento, cuando los rasgos tienen connotaciones morales y cuando el perceptor está juzgando características con las que tiene una experiencia limitada.⁷

EFFECTO DE CONTRASTE Un viejo adagio entre los actores de espectáculos de variedades aconseja que nunca se actúe después de una representación en la que hayan intervenido niños o animales. ¿Por qué? La creencia común es que los espectadores aman tanto a los niños y a los animales, que el siguiente actor se verá mal en comparación. De manera similar, este autor recuerda cuando era estudiante de primer año de universidad y se le pidió que hiciera la presentación de un discurso a la clase. Se me programó para hablar esa mañana en tercer lugar. Después de que los dos primeros oradores tartamudearon, se equivocaron y olvidaron sus líneas, de repente me llegó una oleada de confianza porque pensé que aunque mi plática no fuera demasiado buena, probablemente obtendría una buena calificación. Contaba con que el profesor subiera mi calificación después de contrastar mi plática con las que me habían precedido inmediatamente antes.

Estos dos ejemplos muestran cómo los efectos de contraste pueden distorsionar las percepciones. No valoramos a una persona de manera aislada. Nuestra reacción ante una persona frecuentemente se ve influida por otras personas que acabamos de encontrar.

Una ilustración de cómo funcionan los efectos de contraste es la situación de una entrevista en la que uno ve a un grupo de solicitantes para un puesto. Pueden ocurrir distorsiones en la evaluación de cualquier candidato determinado como resultado de su turno en el programa de entrevistas. Es probable que el candidato reciba una evaluación más favorable si ha estado precedido por solicitantes mediocres y una evaluación menos favorable si ha sido precedido por solicitantes fuertes.

PROYECCIÓN Es fácil juzgar a otras personas si suponemos que son similares a nosotros. Por ejemplo, si uno desea desafíos y responsabilidades en el puesto, suponemos que los demás desean lo mismo. O si uno es honesto y digno de confianza, en la misma forma damos por hecho que las demás personas son igualmente honestas y dignas de confianza. Esta tendencia a atribuir las características propias —llamada proyección— puede distorsionar las percepciones acerca de otras personas.

efectos de contraste

Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por la comparación con otra recientemente encontrado, que califica más alto o más bajo en esas mismas características.

proyección

Atribución de las características propias a otra gente.



Figura 4-4
 Cartón de William Steig;
 © 1987 *The New Yorker*
Magazine. Reimpreso con
 permiso.

Las personas que participan en la proyección tienden a percibir a los demás de acuerdo con la forma en que son ellas mismas, en lugar de hacerlo de acuerdo con lo que realmente es la persona que se está observando. Al observar a otros que realmente son como ellos, los observadores son muy precisos, no porque tengan mucha percepción, sino más bien porque siempre juzgan a la gente como parecida a ellos, de modo que cuando finalmente encuentran a alguien que sí es igual, es natural que estén en lo correcto. Cuando los administradores utilizan la proyección, comprometen su habilidad para responder a las diferencias individuales. Tienden a ver a la gente como más homogénea de lo que realmente es.

estereotipo

Juicio formulado con respecto a alguien, según el criterio de la percepción propia del grupo al cual esa persona pertenece.

ESTEREOTIPOS Cuando juzgamos a alguien a partir de nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos utilizando un tipo de camino fácil llamado estereotipo. F. Scott Fitzgerald abordó los estereotipos en su conversación, narrada por él, con Ernest Hemingway cuando le dijo: “Los que son muy ricos son diferentes a nosotros.” La respuesta de Hemingway: “Sí, tienen más dinero”, indicaba que éste rehusaba hacer generalizaciones con la gente sobre la base de su riqueza.

Por supuesto, la generalización tiene sus ventajas. Es un medio de simplificar un mundo complejo y nos permite mantener la consistencia. Es menos difícil enfrentar un número inmanejable de estímulos con el uso de los estereotipos. Como ejemplo, supongamos que usted, lector, es un gerente de ventas que trata de contratar a alguien para una vacante en su territorio; quiere contratar a alguien ambicioso, trabajador y que pueda enfrentar la adversidad. En el pasado ha tenido éxito al contratar a individuos que participaron en atletismo en la universidad. Así que enfoca su búsqueda en candidatos que participaron en atletismo universitario. Al hacerlo, re-corta bastante su tiempo de búsqueda. Aún más, en el grado en que los deportistas *son* ambiciosos, trabajadores y capaces de enfrentar la adversidad, el uso de este estereotipo puede mejorar la toma de sus decisiones. Por supuesto, el problema se presenta cuando hacemos uso de estereotipos incorrectos.⁸ *No* todos los deportistas universitarios son necesariamente ambiciosos, trabajadores y capaces de enfrentar la adversidad, así como *no* todos los contadores son tranquilos e introvertidos.

En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el sexo, la edad, la nacionalidad y hasta el peso corporal: “Las mujeres no cambian de ciudad por un ascenso”; “los hombres no están interesados en el cuidado de los niños”; “los trabajadores de mayor edad no pueden aprender nuevas habilidades”; “los inmigrantes asiáticos son industriales y meticulosos” “las personas con sobrepeso carecen de disciplina”. Desde un punto de vista perceptual, si las personas esperan ver estos estereotipos, eso es lo que percibirán sea correcto o no.

Es evidente que uno de los problemas de los estereotipos es que tienen una difusión muy amplia, a pesar de que pueden no tener ni un grano de verdad o no tener la menor importancia. El que tengan amplia difusión sólo significa que mucha gente tiene la misma percepción incorrecta, basada en una premisa falsa acerca de un grupo.

Peggy Witte es presidente y DGE de Royal Oak Mines, de Canadá. Mujeres como Witte en las posiciones administrativas más altas frecuentemente sufren por los estereotipos de los roles sexuales. Con determinación y trabajo duro, Witte construyó a partir de cero una exitosa empresa dedicada a la minería de oro en una industria dominada por los hombres, donde las viejas tradiciones dicen que es de mala suerte permitir que una mujer baje a una mina. Las Investigaciones indican que los administradores exitosos, ya sean hombres o mujeres, comparten ciertas características y habilidades que los llevan al éxito. Witte es una minera hábil y metalúrgica de primera y ayudó a diseñar una nueva tecnología de recuperación de oro en Canadá, que hace más rentables los minerales de baja graduación. Ella utiliza sus habilidades financieras y de negociación para adquirir minas viejas con pobres reservas de oro y transformarlas en operaciones redituables. En esta foto, Witte analiza una estrategia con otros ejecutivos de Royal Oak

Aplicaciones específicas en las organizaciones

Las personas de las organizaciones siempre se están juzgando unas a otras. Los administradores tienen que evaluar el desempeño de sus subordinados. Nosotros evaluamos cuánto esfuerzo están desarrollando nuestros compañeros en sus puestos. Cuando una persona nueva se une a un departamento, de inmediato es catalogada por los otros miembros del departamento. En muchos casos, esos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. Veamos brevemente unas cuantas de las aplicaciones más obvias.

ENTREVISTA DE EMPLEO Uno de los principales elementos que determinan a quién se contrata y a quién se rechaza en una organización es la entrevista de empleo. Es justo decir que se contrata a pocas personas sin que medie una entrevista. Pero la evidencia indica que los entrevistadores frecuentemente formulan juicios perceptuales equivocados. Además, el consenso entre los que califican suele ser pobre, es decir, diferentes entrevistadores ven distintas cosas en el mismo candidato y, de esta manera, llegan a diferentes conclusiones respecto del mismo solicitante.

Por lo general, los entrevistadores llegan a impresiones tempranas que rápidamente se afianzan. Si se expone información negativa al inicio de la entrevista, ella tiende a tener mayor peso que si la misma información surge posteriormente.⁹ Los estudios indican que la mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros cuatro o cinco minutos de la entrevista. Como resultado, la información extractada temprano en la entrevista tiene mayor peso que la información que se proporciona más adelante y “un buen solicitante” tal vez se caracterice más por la ausencia de rasgos desfavorables, que por la presencia de rasgos favorables.

Es importante reconocer que quien usted piense que es un buen candidato y quien yo piense que lo es pueden ser muy diferentes. Puesto que las entrevistas, por lo general, tienen una estructura tan poco consistente y los entrevistadores varían en términos de lo que buscan en un candidato, los juicios sobre el mismo candidato pueden variar mucho. Si una entrevista de empleo es un elemento importante en la decisión de contratación —y por lo general lo es—, uno debe reconocer que los factores perceptuales influyen en aquellos que son contratados y, finalmente, en la calidad de la fuerza de trabajo de una organización.

EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO Una cantidad impresionante de evidencia muestra que la gente intentará validar sus percepciones de la realidad, aun cuando éstas sean defectuosas.¹⁰ Esto sucede de manera especial cuando consideramos las expectativas de desempeño en el puesto.

Los términos **profecía de autocumplimiento** o efecto pigmalión han evolucionado para caracterizar el hecho de que las expectativas de las personas determinan su comportamiento. O, en otras palabras, si un administrador espera grandes cosas de su gente, no es probable que lo desilusionen. De manera similar, si un administrador espera que la gente se desempeñe al mínimo, ésta tenderá a comportarse de dicha manera para satisfacer esas bajas expectativas. En esa forma, las expectativas se convierten en realidad.

Una ilustración interesante de la profecía de autocumplimiento es un estudio llevado a cabo con 105 soldados de las fuerzas de defensa israelíes, quienes tomaban un curso de mando en el combate, con duración de 15 semanas.¹¹ A los cuatro

instructores del curso se les dijo que una tercera parte específica de los soldados de nuevo ingreso tenía un alto potencial, otra tercera parte tenía un potencial normal y se desconocía el potencial del resto. En realidad, los investigadores colocaron a los soldados en forma aleatoria en estas categorías. Los resultados confirmaron la existencia de la profecía de autocumplimiento. Aquellos soldados de quienes se les informó a los instructores que tenían un alto potencial, tuvieron calificaciones considerablemente más altas en pruebas de logros objetivos, exhibían actitudes más positivas y tenían a sus líderes en mayor estimación. Los instructores de los soldados con un supuesto alto potencial obtuvieron mejores resultados de ellos, ¡porque los instructores lo esperaban!

profecía de autocumplimiento

Cuando una persona percibe de manera equivocada a una segunda persona y las expectativas resultantes hacen que la segunda persona se conduzca en forma coherente con la percepción original.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Aunque el impacto de las evaluaciones del desempeño sobre el comportamiento se analiza en toda su extensión en el capítulo 16, señalaremos aquí que la evaluación del desempeño de un empleado depende mucho del proceso de percepción.¹² El futuro de un empleado está estrechamente vinculado con su evaluación; las promociones, los incrementos de sueldo y la permanencia en el empleo se hallan entre los resultados más obvios. La evaluación del desempeño representa la evaluación del trabajo de un empleado. Aunque esto puede ser objetivo (por ejemplo, un vendedor se evalúa sobre la base del importe de las ventas generadas en su territorio), muchos puestos se evalúan en términos subjetivos. Las medidas subjetivas son más fáciles de llevar a efecto, proporcionan mayor discrecionalidad a los administradores y muchos puestos no se prestan a las medidas objetivas. Las mediciones subjetivas son, por definición, materia de criterio. El evaluador se forma una impresión general del trabajo de un empleado. En el grado en que los administradores utilizan medidas subjetivas para evaluar a los empleados, lo que el evaluador percibe como “buenas” o “malas” características / comportamientos del empleado afectarán significativamente el resultado de la evaluación.

ESFUERZO DEL EMPLEADO El futuro de un individuo dentro de una organización generalmente no depende sólo de su desempeño. En muchas organizaciones, se le da mucha importancia al nivel de esfuerzo del empleado. Así como los maestros frecuentemente consideran qué tan duro trabaja un estudiante en un curso, al igual que lo bien que se desempeña en los exámenes, lo mismo hacen los administradores. Y, como lo ilustra la fotografía que inicia este capítulo, la evaluación del esfuerzo de un individuo es algo subjetivo sujeto a distorsiones y sesgos perceptuales. Si es verdad, como algunos pretenden, que “son más los trabajadores despedidos por sus actitudes pobres y su falta de disciplina que por una falta de habilidad”,¹³ entonces la evaluación del esfuerzo de un empleado puede ser una influencia primaria en su futuro en la organización.

AMP, Inc., fabricante de dispositivos de conexión eléctrica y electrónica, esta implantando su programa mundial de mejoramiento continuo “Jornada por la excelencia”, para mejorar la calidad y la productividad, eliminar desperdicios y reducir costos. Ganar el compromiso de los 28 000 empleados de sus 175 plantas en 34 países es esencial para el éxito del programa. En esta foto, los empleados de la planta de AMP en México escriben sus nombres en la “Jornada por la excelencia”, simbolizando su lealtad a lo compañía.

LEALTAD DEL EMPLEADO Otro juicio importante que los administradores realizan acerca de los empleados es si son leales con la organización. A pesar del descenso general de la lealtad de los empleados, como ya se comentaba en el capítulo 1, a pocas organizaciones les gusta que los empleados, en particular aquellos que están en el rango de administradores, menosprecien abiertamente a la empresa. Aún más, en algunas organizaciones, si se llega a saber que un empleado está buscando empleo fuera de la empresa, dicho empleado puede ser calificado como desleal y ser eliminado de toda oportunidad de desarrollo futuro. No se trata de si es correcto que las organizaciones demanden lealtad, sino de que muchas lo hacen y que la evaluación de la lealtad o compromiso de un empleado es bastante discrecional. Lo que una persona que toma decisiones percibe como lealtad puede ser considerado como conformismo excesivo por otra. Un empleado que cuestiona una decisión de la alta administración puede ser visto como desleal por algunos, pero como persona atenta y cuidadosa de los asuntos de la empresa, por otros. Como ejemplo a este respecto, los delatores — individuos que reportan las prácticas no éticas de su empleador a las autoridades dentro y/o fuera de la organización— generalmente actúan en nombre de la lealtad a su organización, pero son vistos como causantes de problemas por la administración.¹⁴

delatores

Individuos que reportan prácticas no éticas de sus patrones a autoridades dentro y/o fuera de la organización.

θ El vínculo entre la percepción y la toma individual de decisiones

Los individuos en las organizaciones toman decisiones. Es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los administradores superiores determinan las metas de su organización, cuáles productos o servicios van a ofrecer, cómo organizar mejor la matriz corporativa, o dónde ubicar una nueva planta industrial. Los administradores de nivel medio e inferior determinan los programas de producción, seleccionan nuevos empleados y deciden la asignación de incrementos salariales. Desde luego, la toma de decisiones no es ocupación exclusiva de los administradores. Los empleados que no son administradores también toman decisiones que afectan sus puestos y las organizaciones para las que trabajan. La más obvia de estas decisiones podría consistir en ir o no a trabajar un día determinado, cuánto esfuerzo deben desarrollar una vez que están en el trabajo, o si deben cumplir con una solicitud que les hizo el jefe. Además, en años recientes un número de organizaciones cada vez mayor ha estado otorgando a sus empleados que no son administradores el poder de decidir y tomar decisiones relacionadas con su puesto y que tradicionalmente se reservaba para los administradores. Por tanto, la toma individual de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional. Pero la forma en que los individuos toman esas decisiones en las organizaciones y la calidad final de esas decisiones se verán fuertemente influidas por sus percepciones.

decisión

Hecho de escoger entre dos o más alternativas.

- La forma en que los individuos en las organizaciones toman decisiones y la calidad de sus opciones finales están influidas principalmente por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción a un **problema**. Existe una discrepancia entre cierto estado *actual* de las cosas y algún estado *deseado*, lo que requiere la consideración de cursos alternos de acción. De manera que si su automóvil se descompone y usted contaba con él para llegar a la escuela, se halla ante un problema que exige una decisión de su parte. Por desgracia, gran parte de los problemas no vienen perfectamente empacados y con la etiqueta de “problema” claramente visible sobre ellos. El *problema* de una persona puede ser el *estado satisfactorio de las cosas* para otra persona. Una administradora puede pensar que el descenso del 2% en las ventas trimestrales de su división es un problema serio, que requiere de una acción inmediata de su parte. En cambio, su contraparte en otra división de la misma compañía, que también ha sufrido una reducción de 2% en las ventas, puede encontrar que esa reducción es bastante satisfactoria. De manera que la conciencia de que existe un problema y de que es necesario tomar una decisión es un punto relacionado con la percepción.

problema

Discrepancia entre algún estado actual de cosas y un estado deseado.

Además, cada decisión requiere de la interpretación y evaluación de la información. Por lo general, se reciben datos de múltiples fuentes y éstos necesitan filtrarse, procesarse e interpretarse. Por ejemplo, ¿cuáles datos son adecuados para la decisión y cuáles no lo son? Las percepciones de quien toma la decisión responderán a esta pregunta. Será necesario desarrollar alternativas y evaluar los puntos débiles y fuertes de cada una. De nuevo, puesto que las

alternativas no vienen con banderas rojas que las identifiquen como tales, o con sus puntos débiles y fuertes marcados claramente, el proceso perceptual del que toma las decisiones individuales tendrá mucho que ver con el resultado final.

θ *El modelo para optimizar la toma de decisiones*

modelo para optimizar

Modelo de toma de decisiones que describe la forma en que los individuos deben comportarse para maximizar algún resultado.

Comencemos por describir la forma en que *deben* comportarse los individuos a fin de maximizar un resultado. A esto le llamamos modelo para optimizar de la toma de decisiones.¹⁵

Pasos del modelo para optimizar

La tabla 4-1 bosqueja los seis pasos que debe seguir una persona, ya sea explícita o implícitamente, al tomar una decisión.

PASO 1: RECONOZCA LA NECESIDAD DE TOMAR UNA DECISIÓN El primer paso requiere del reconocimiento de que es necesario tomar una decisión. La existencia de un problema —o, como ya lo dijimos, una disparidad entre algún estado deseado y las condiciones reales— origina este reconocimiento. Si usted calcula sus gastos mensuales y encuentra que está gastando \$50 más que lo que se asignó en su presupuesto, ha determinado la necesidad de una decisión. Existe una disparidad entre su nivel deseado de gastos y lo que está gastando realmente.

PASO 2: IDENTIFIQUE LOS CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Una vez que un individuo ha determinado la necesidad de una decisión, se deben identificar los criterios que tendrán importancia para la toma de decisiones. Para ilustrar este punto, consideremos el caso de una estudiante de último año de preparatoria que se enfrenta con el problema de elegir universidad. Los conceptos derivados de este ejemplo pueden generalizarse para cualquier decisión que enfrente una persona.

En aras de una mayor sencillez, supongamos que nuestra estudiante de preparatoria ya ha escogido la universidad a la que va a asistir (frente a otras alternativas de no proseguir sus estudios). Sabemos que su graduación precipita la necesidad de que tome una decisión. Una vez que ha reconocido esta necesidad, debe enumerar los criterios o factores que serán adecuados para su decisión. Para nuestro ejemplo, supongamos que ha identificado los siguientes criterios sobre las universidades a las que está considerando asistir: costo anual, disponibilidad de ayuda financiera, requisitos de admisión, estatus o reputación, ubicación geográfica, materias y cursos que ofrece, razón numérica de hombres-mujeres, calidad de vida social y atractivo físico del campus. Estos criterios representan lo que la persona que toma las decisiones piensa que son adecuados para su decisión. Observe que, en este paso, lo que *no* está en su lista es tan importante como lo que *sí* está. Por ejemplo, nuestra estudiante no tomó en cuenta factores como las universidades a las que asistirían sus amigas, la disponibilidad de empleos de tiempo parcial y el hecho de que se exija a los estudiantes que vivan en el campus. En el caso de alguna otra persona que esté tomando una decisión sobre una selección de universidades, los criterios que utilice podrían ser bastante diferentes.

Tabla 4-1 Pasos en el modelo de optimización de la toma de decisiones

1. Determine la necesidad de una decisión.
2. Identifique los criterios de decisión.
3. Asigne ponderaciones o los criterios.
4. Desarrolle las alternativas. .
5. Evalúe las alternativas.
6. Seleccione la mejor alternativa.

Este segundo paso es importante porque identifica sólo aquellos criterios que quien toma las decisiones considera apropiados. Si se omite un criterio de esta lista, lo tratamos como inadecuado para el tomador de decisiones.

PASO 3: PONDERE LOS CRITERIOS No todos los criterios enumerados en el paso anterior tienen la misma importancia. Por tanto, es necesario ponderar los factores del paso 2, a fin de asignar prioridades en la decisión.

Todos los criterios son adecuados, pero algunos lo son más que otros.

¿Cómo pondera los criterios el que toma las decisiones? Un enfoque sencillo sería simplemente asignarle al criterio más importante un número —digamos, 10— y luego asignar valores a partir de esta norma al resto de los criterios. De manera que el resultado de los pasos 2 y 3 es permitir que los que toman decisiones utilicen sus preferencias personales, tanto para asignar prioridades a los criterios adecuados como para indicar el grado relativo de su importancia, dándole un valor a cada uno. La tabla 4-2 lista los criterios y los valores que utiliza nuestra estudiante de preparatoria en su decisión sobre la universidad que va a escoger.

PASO 4: DESARROLLE LAS ALTERNATIVAS El cuarto paso requiere que el que toma las decisiones haga una lista de todas las alternativas viables que pueden tener éxito para resolver el problema. En este paso no se hace ningún intento de evaluar las alternativas, sólo se enumeran. Para regresar a nuestro ejemplo, supongamos que la estudiante de preparatoria ha identificado ocho posibles universidades —Alfa, Beta, Delta, Gamma, Jota, Omega, Phi y Sigma.

PASO 5: EVALÚE LAS ALTERNATIVAS Una vez que se han identificado las alternativas, el que toma las decisiones debe evaluar con ojo crítico cada una de ellas.

Tabla 4-2 Criterios y ponderaciones en la selección de una universidad

Criterios	Ponderaciones
Disponibilidad de ayuda financiera	10
Reputación de la escuela	10
Costo anual	8
Oferta de cursos	7
Ubicación Geográfica	6
Requisitos de admisión	5
Calidad de la vida social	4
Tamaño de la escuela	3
Proporción en hombres-mujeres	2
Atractivo físico del campus	2

Resaltarán los puntos fuertes y débiles de cada alternativa cuando se comparen contra los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3.

La evaluación de cada alternativa se efectúa comparándola contra los criterios de evaluación. En nuestro ejemplo, la estudiante evaluaría cada universidad utilizando cada uno de los criterios. Para mantener la sencillez del caso, supondremos que un 10 significa que a la universidad se le toma como “la más favorable” según ese criterio. La tabla 4-3 muestra los resultados de la evaluación de las diversas universidades analizadas.

Tenga en cuenta que las calificaciones dadas a las ocho universidades que se muestran en la tabla 4-3 se basan en la evaluación efectuada por la persona que tomará la decisión. Algunas evaluaciones pueden hacerse en forma relativamente objetiva. Si nuestra tomadora de decisiones prefiere una universidad pequeña, una que tenga un estudiantado de 1 000 personas obviamente será superior a una que tenga 10 000 estudiantes. De manera similar, si se busca una alta razón numérica hombres-mujeres, 3:1 evidentemente será mejor que 2:1. Pero la evaluación de criterios como la reputación, la calidad de vida social y el atractivo físico del campus refleja los valores de la estudiante que tomará la decisión. El punto aquí es que la mayor parte de las decisiones contienen juicios subjetivos. Éstos se reflejan en los criterios seleccionados en el paso 2, la ponderación que se dio a dichos criterios y la evaluación de alternativas. Esto explica por qué dos personas que enfrentan un problema similar —como la selección de una universidad— pueden considerar dos conjuntos totalmente diferentes de alternativas, o incluso considerar las mismas alternativas pero asignarles calificaciones radicalmente diferentes.

La tabla 4-3 representa una evaluación de ocho alternativas sólo contra los criterios para la decisión. No refleja la evaluación efectuada en el paso 3. Si una selección hubiera tenido una calificación de 10 en cada criterio, no habría necesidad de considerar las ponderaciones. De manera similar, si todas las ponderaciones fueran iguales, uno podría evaluar cada alternativa simplemente con sumar la columna apropiada en la tabla 4-3. Por ejemplo, la universidad Omega sería la más alta, con una calificación total de 84. Pero nuestra estudiante necesita multiplicar cada alternativa contra su ponderación. El resultado de este proceso se muestra en la tabla 4-4. La suma de estas calificaciones representa una evaluación de cada universidad contra los criterios y ponderaciones establecidos con anterioridad.

**Tabla 4-3 Evaluación de ocho alternativas
contra los criterios de decisión⁰**

Criterio	ALTERNATIVAS							
	ALFA Univer- sidad	BETA Univer- sidad	DELTA Univer- sidad	GAMMA Univer- sidad	IOTA Univer- sidad	OMEGA Univer- sidad	PHI Univer- sidad	SIGMA Univer- sidad
Disponibilidad de ayuda financiera	5	4	10	7	7	8	3	7
Reputación de la escuela	10	6	6	6	9	5	9	6
Costo anual (se prefiere el menor costo)	5	7	8	8	5	10	5	8
Oferta de cursos	6	10	8	9	8	8	9	8
Ubicación geográfica	6	7	10	10	6	9	10	7
Requisitos de admisión (en términos de probabilidad de aceptación)	7	10	10	10	8	10	8	10
Calidad de lo vida social	10	5	7	7	3	7	10	8
Dimensiones de la escuela .	10	7	7	7	9	7	9	4
Proporción en hombres- mujeres	2	2	8	8	8	10	2	8
Atractivo físico del campus..	8	10	6	3	4	10	5	9

Las universidades que alcanzaran la calificación mas alta para un criterio dado reciben 10 puntos

Tabla 4-4 Evaluación de alternativas de universidades

Criterio	ALTERNATIVAS							
	ALFA	BETA	DELTA	GAMMA	IOTA	OMEGA	PHI	SIGMA
	Univer- sidad							
Disponibilidad de ayuda financiera (10)	50	40	100	70	70	80	30	70
Reputación de la escuela (10)	100	60	60	60	90	50	90	60
Costo anual (8)	40	56	64	64	40	80	40	64
Oferta de cursos (7)	42	70	56	63	56	56	63	56
Ubicación geográfica (6)	36	42	60	60	36	54	60	42
Requisitos de admisión (5)	35	50	50	50	40	50	40	50
Calidad de la vida social (4)	40	20	28	28	12	28	40	32
Dimensiones de la escuela(3)	30	21	21	21	27	21	27	12
Proporción hombres-mujeres (2)	4	4	16	16	16	20	4	16
Atractivo físico del campus.(2)	16	20	12	6	8	20	10	18
Totales	393	373	467	438	395	459	404	420

PASO 6: SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA El último paso en el modelo para ptimizar la toma de decisiones es la selección de la mejor alternativa entre las que se han enumerado y evaluado. Puesto que lo *mejor* se define en términos de la calificación total más alta, la selección es muy sencilla. Quien toma las decisiones simplemente elige la alternativa que ha alcanzado la calificación total más alta en el paso 5. Para nuestra estudiante, eso significa la universidad Delta. Con base en los criterios identificados, las ponderaciones concedidas a los criterios y la evaluación de quien toma las decisiones de cada universidad, de acuerdo con cada uno de los criterios, Delta tuvo la más alta calificación y, por tanto, se convierte en la mejor.

Supuestos del modelo para optimizar

Los pasos del modelo para optimizar contienen cierto número de supuestos. Es importante comprender estos supuestos para poder determinar la precisión con la que el modelo para optimizar describe la toma de decisiones reales del individuo.

Los supuestos del modelo para optimizar son los mismos que subyacen en el concepto de **racionalidad**. La racionalidad se refiere a las selecciones que son consistentes y maximizan los valores. Por tanto, la toma de decisiones racionales implica que el que toma las decisiones puede ser totalmente objetivo y lógico. Se supone que el individuo tiene una meta clara y que los seis pasos del modelo para optimizar conducen hacia la selección de la alternativa que maximizará esa meta. Demos un vistazo más de cerca a los supuestos inherentes al concepto de racionalidad y, por tanto, al modelo para optimizar.

racionalidad

Opciones consistentes y maximizadoras de valor.

ORIENTADO A METAS El modelo para optimizar supone que no existe conflicto respecto de las metas. Ya

sea que la decisión involucre la selección de una universidad a la que se desea ingresar, la determinación de si se va a trabajar hoy o no, o la selección del solicitante correcto para ocupar una vacante, se supone que el que toma las decisiones tiene una sola meta bien definida que está tratando de maximizar.

SE CONOCEN TODAS LAS OPCIONES Se supone que el que toma las decisiones puede identificar *todos* los criterios adecuados y puede enumerar *todas* las alternativas viables. El modelo para optimizar presenta al tomador de decisiones como plenamente comprensivo de su habilidad para evaluar criterios y alternativas.

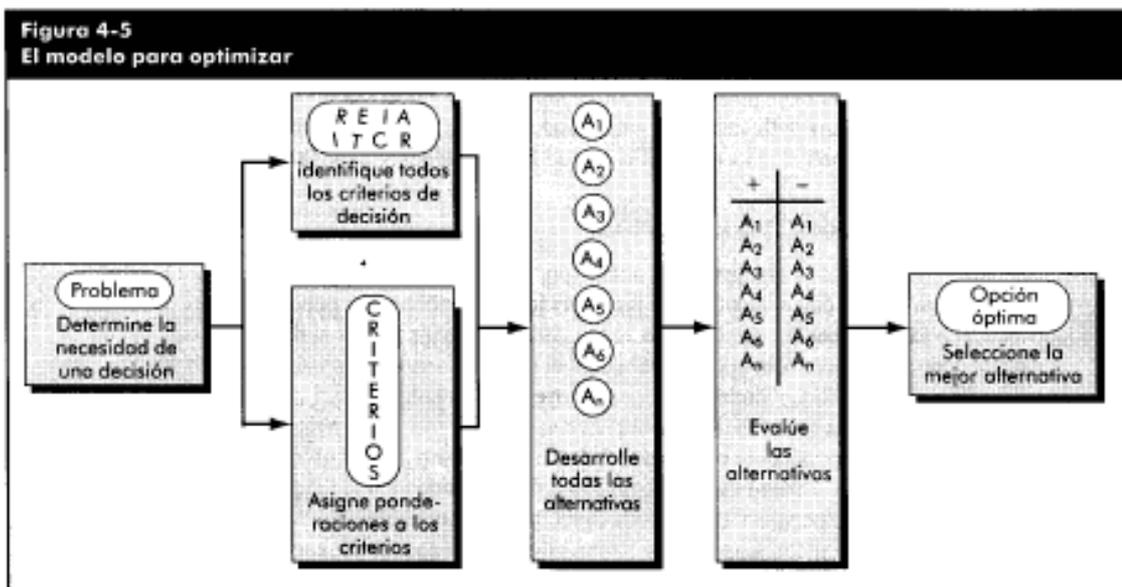
LAS PREFERENCIAS ESTÁN CLARAS La racionalidad supone que se les puede asignar valores numéricos a los criterios y las alternativas, y que se les puede colocar en un orden de preferencia.

LAS PREFERENCIAS SON CONSTANTES Se deben obtener los mismos criterios y alternativas en cada ocasión porque, además de que están claras las metas y las preferencias, se supone que los criterios específicos para la decisión son constantes y que los valores que se les asigna son estables en el curso del tiempo.

LA SELECCIÓN FINAL MAXIMIZA EL RESULTADO El tomador racional de decisiones, al seguir el modelo para optimizar, seleccionará la alternativa que obtenga la mayor calificación. La solución preferida, con base en el paso 6 del proceso, dará los máximos beneficios.

Predicciones del modelo para optimizar

Mediante los supuestos anteriores, anticiparíamos que el tomador individual de decisiones tiene una meta clara y específica, un conjunto que abarca plenamente los criterios que determinan los factores adecuados para la decisión, y rangos precisos de los criterios, que permanecerán estables en el curso del tiempo. Además, se supone que el que toma las decisiones seleccionará aquellas alternativas que tengan la mayor calificación después de haber evaluado todas las opciones (véase la figura 4-5).



En términos de la decisión que ya se presentó acerca de la selección de universidad, el modelo para optimizar serviría para predecir que la estudiante de preparatoria podría identificar todos los factores que pudieran ser importantes en su decisión. Se ponderaría cada uno de estos factores en términos de su importancia. Se identificarían y evaluarían todas aquellas universidades que pudieran ser opciones viables de acuerdo con estos criterios. Recuerde, puesto que se supone que se toman en cuenta todas las alternativas, que nuestra estudiante podría estar investigando cientos de universidades. De la misma manera, incluso si esta actividad requiriera de seis meses para terminarse, los criterios y ponderaciones no variarían. Si la reputación de la universidad fuera lo más importante en septiembre, continuaría siéndolo en marzo. Además, si a la universidad Beta se le calificó con 6 según este criterio en septiembre, seis meses después la evaluación sería la misma. Por último, puesto que todos los factores importantes en la decisión han sido tomados en cuenta y se les ha concedido una ponderación justa, y puesto que se ha identificado y evaluado cada alternativa contra los criterios, quien toma las decisiones puede estar seguro de que la universidad que alcanza la más alta calificación en la evaluación es la mejor selección. No hay lamentos porque se ha obtenido y evaluado toda la información en forma lógica y consistente.

De los conceptos a las habilidades

Solución creativa de problemas

La mayoría de nosotros ha liberado un potencial creativo que puede utilizar cuando U tiene un problema de toma de decisiones. El desafío es salir de las rutinas psicológicas en que nos movemos y aprender a utilizar nuestro talento creativo para la solución de los problemas que se nos presentan.

Pare el fabricante de software Microsoft, la solución creativa de problemas es vital para el éxito en el desarrollo de las innovaciones. El administrador del equipo de desarrollo de Microsoft's Windows NT libera el potencial creativo de los miembros del equipo dejándolos que expresen sus Ideas en una cancha de básquetbol en la oficina matriz de la empresa. Capacitados en el listado de atributos, los miembros del equipo se ven estimulados a expresar ideas locas que nunca se rechazan de inmediato y que, algunas veces, proporcionan Proyectos Importantes.

Comencemos con lo obvio. Las personas son diferentes en su creatividad inherente. Einstein, Picasso y Mozart eran individuos de creatividad excepcional. ¿Qué características de la personalidad comparten quienes son excepcionalmente creativos? Por lo general son independientes, asumen riesgos, son persistentes y están altamente motivados; no son conformistas y puede ser difícil llevarse bien con ellos. Además, los individuos altamente creativos prefieren tareas complejas y no estructuradas.¹⁶ El desorden no los pone ansiosos.

¿Qué tan extendida está la creatividad excepcional? ¡No mucho! Un estudio de la creatividad de por'vlda de 461 hombres y mujeres encontró que menos de 1% eran excepcionalmente creativos.¹⁷ Pero 10% eran altamente creativos y alrededor de 60% eran algo creativos. Esto sugiere que la mayoría de nosotros potencial creativo, si puede aprender a liberarlo.

Se pueden utilizar varias técnicas probadas para mejorar la capacidad como solucionador creativo de problemas. listas incluyen el listado de atributos, el pensamiento lateral y la sinéctica.

En el *listado de atributos* lo que usted hace es desconectar todos sus procesos de juicio. Se expresan

las características del problema y después se generan tantas alternativas como sea posible. No se rechaza ninguna idea, no importa qué tan ridícula pueda parecer a primera vista. De hecho, usted debe tratar específicamente de plantear alternativas extremas y locas. Una vez que se ha completado una lista extensa, se imponen las limitaciones al problema, de manera que queden sólo las alternativas viables.

La creatividad puede ser estimulada reemplazando el pensamiento vertical tradicional por el *pensamiento lateral* o en zigzag. El pensamiento vertical es muy racional. Es un proceso gradual, en el que cada paso sigue al anterior en una secuencia continua. Debe ser correcto en cada etapa. Además, el pensamiento vertical selecciona y trata sólo con lo que le corresponde. En contraste, el pensamiento lateral no es secuencial. Más que de desarrollar un patrón, se trata de reestructurar un patrón. Por ejemplo, se podría atacar un problema desde el extremo de la solución en lugar del extremo del inicio, y regresarse hacia varios estados de inicio. Como administrador, por ejemplo, usted podría conceptualizar cómo se vería su departamento en términos de las actividades, la gente y la disposición del trabajo en el año 2010, y después regresar a varios escenarios relacionados con el proceso que lo llevó a adquirir esa conceptualización.

La *sinéctica* utiliza analogías y una racionalidad inversa para hacer que lo extraño parezca familiar y lo familiar extraño. Funciona a partir del supuesto de que la mayor parte de los problemas no son nuevos. El desafío es visualizar el problema en una nueva forma. De manera que tiene que tratar de abandonar las formas familiares o de rutina con que suele observar las cosas. Por ejemplo, la mayoría de nosotros piensa en el esquema de que las gallinas ponen huevos. Pero, ¿cuántos de nosotros han considerado que una gallina es la única forma que un huevo tiene para hacer otro huevo? Uno de los ejemplos más famosos en los que la analogía dio como resultado un avance tecnológico importante fue la observación de Alexander Graham Bell de que podría ser posible tomar conceptos que funcionan en el oído y aplicarlos a su "caja parlante". Él se dio cuenta de que la masa de los huesos del oído funcionan con una membrana delgada. Se preguntó por qué, entonces, una pieza más gruesa y más fuerte de membrana no podría mover una pieza de *acero*. De esa analogía resultó el teléfono.

θ Modelos alternativos para la toma de decisiones

¿Toman en realidad las decisiones los individuos en la forma en que lo predice el modelo para optimizar? En ocasiones. Cuando los que toman decisiones se ven frente a un problema sencillo con pocos cursos alternativos de decisión, y cuando es bajo el costo de investigar y evaluar alternativas, el modelo para optimizar proporciona una descripción bastante precisa del proceso de decisiones.¹⁸ La compra de un par de zapatos o de una nueva computadora personal podrían ser ejemplos en los que podría aplicarse el modelo para optimizar. Pero muchas decisiones, especialmente las importantes y difíciles —la clase de decisiones que una persona no ha enfrentado antes y para la que no existen reglas estandarizadas o programadas que proporcionen instrucción—, no involucran problemas sencillos y bien estructurados. Más bien se caracterizan por su complejidad, una incertidumbre relativamente alta (por ejemplo, es probable que no se conozcan todas las alternativas) y metas y preferencias que no están claras ni son consistentes. Esta categoría de decisiones incluiría la selección de un cónyuge, considerar la aceptación del ofrecimiento de un nuevo puesto en otra ciudad, la selección de un candidato entre varios a ocupar una vacante en su departamento, el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia para un nuevo producto, decidir dónde construir una planta industrial adicional y determinar el tiempo correcto para que su pequeña compañía se cotice en la bolsa de valores, vendiendo acciones de la misma al público inversionista. En esta sección repasaremos tres alternativas al modelo para optimizar: el modelo satisfactor o de racionalidad limitada, el modelo de favorito implícito y el modelo intuitivo.

modelo satisfactor

Modelo de toma de decisiones en la que el que toma la decisión selecciona la primera solución "suficientemente buena"; es decir, aquella satisfactoria y suficiente.

racionalidad limitada

Los individuos toman decisiones construyendo modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad.

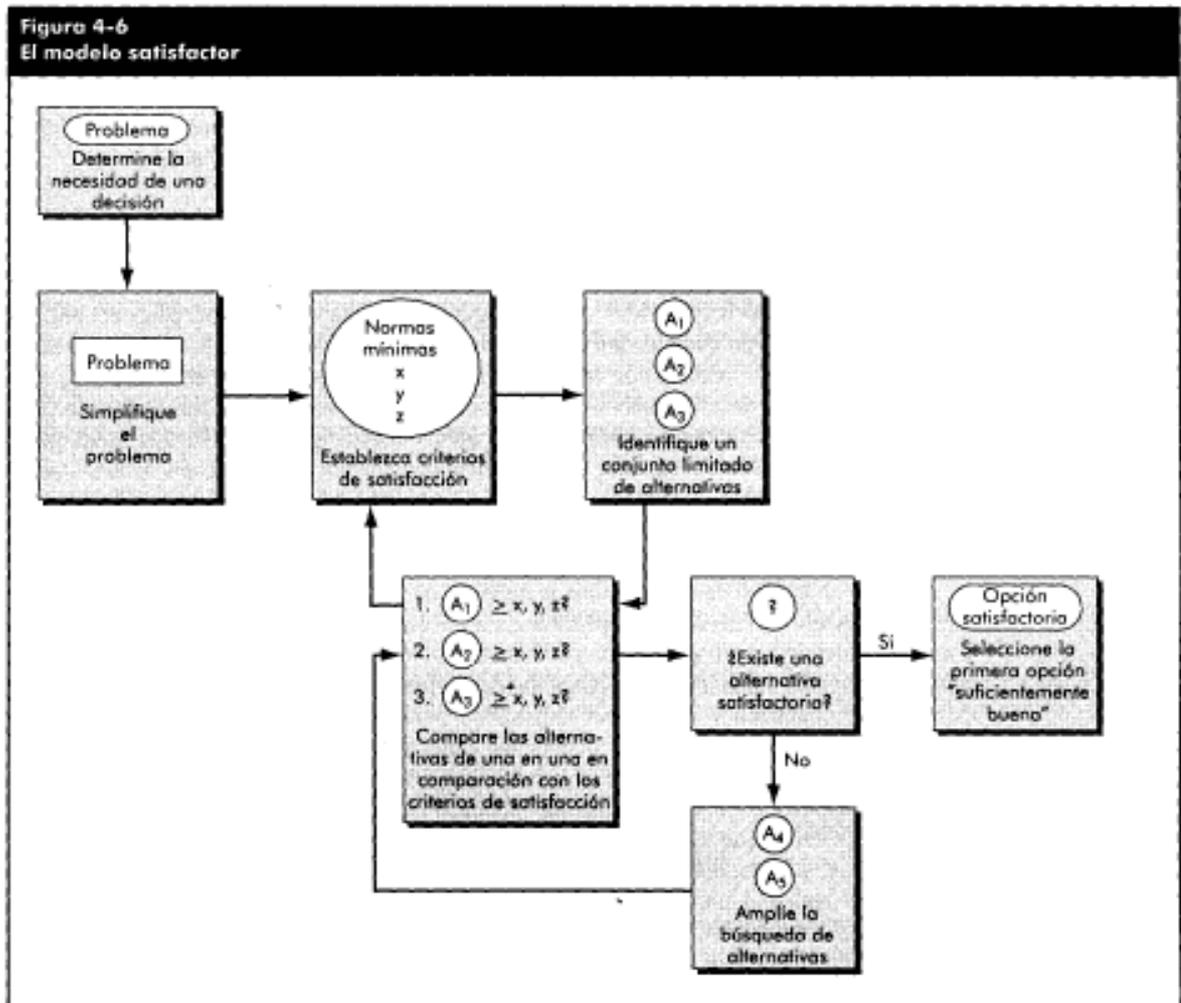
El modelo satisfactor

La esencia del modelo **satisfactor** es el hecho de que los que toman las **decisiones**, cuando enfrentan problemas complejos, responden reduciendo los problemas a un nivel en el que sean fácilmente comprensibles. Esto es así porque la capacidad de procesamiento de información de los seres humanos vuelve imposible la asimilación y comprensión de toda la información necesaria para alcanzar la optimización. Puesto que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado pequeña como para satisfacer todos los requisitos de plena racionalidad, los individuos operan dentro de los confines de una racionalidad limitada. Construyen modelos simplificados que extraen los rasgos esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad.¹⁹ Entonces, los individuos pueden comportarse racionalmente dentro de los límites del modelo simple.

¿Cómo trabaja la racionalidad limitada para la persona típica? Una vez identificado un problema? comienza la búsqueda de criterios y alternativas. Pero es posible que la lista de los criterios diste mucho de ser completa. El que toma las decisiones identificará una lista limitada compuesta de las selecciones más evidentes. Estas son selecciones fáciles de encontrar y que tienden a ser altamente visibles. En la mayoría de los casos representarán criterios conocidos y soluciones probadas y comprobadas. Una vez que se ha identificado este conjunto limitado de alternativas, el que toma las decisiones comenzará a revisarlas. Pero la revisión no será exhaustiva. Es decir, no se evaluarán cuidadosamente todas las alternativas. Más bien, el que toma las decisiones comenzará con alternativas que se diferenciarán sólo en un grado relativamente pequeño de la selección que está en vigor. Al seguir a lo largo de rutas conocidas y bien trilladas, el que toma las decisiones procede a revisar alternativas sólo hasta que identifica una alternativa que le satisface, es decir, una que sea satisfactoria y suficiente. De esta manera, el que opta por este enfoque se conforma con la primera solución que sea "suficientemente buena" en lugar de continuar la búsqueda de la solución óptima. La primera alternativa que satisface el criterio de "suficientemente buena" termina la búsqueda y el que toma las decisiones puede proceder entonces a la implantación de este curso aceptable de acción. Esto se ilustra en la figura 4-6.

Uno de los aspectos más interesantes del modelo satisfactor es que la importancia del orden en que se consideran las alternativas para determinar cuál es la alternativa que se selecciona. Si el que toma las decisiones estuviera optimizando, a la larga enumeraría todas las alternativas de acuerdo con una jerarquía de orden preferido. Puesto que tomaría en cuenta todas las alternativas, el orden inicial de evaluación sería innecesario. Toda solución potencial recibiría una evaluación plena y completa. Pero éste no es el caso con el enfoque satisfactor. Supongamos que un problema tiene más de una solución potencial, la selección satisfactoria será la primera aceptable que encuentre el que toma las decisiones. Puesto que los tomadores de decisiones utilizan modelos sencillos y limitados, generalmente comienzan identificando alternativas obvias, aquellas con las que están familiarizados y aquellas que no

están demasiado lejos del *statu quo*. Las soluciones que se apartan menos del *statu quo* y reúnen los criterios de decisión son las que más probablemente resulten seleccionadas. Esto puede ayudar a explicar por qué muchas decisiones que toma la gente no dan como resultado la selección de soluciones radicalmente diferentes a aquellas que han tomado antes. Una alternativa especial puede presentar una solución optimizadora para el problema; sin embargo, rara vez se le escogerá. Se identificará una solución aceptable bastante antes de que se exija al que toma las decisiones que busque muy lejos, más allá del *statu quo*.



Por medio del modelo satisfactor, ¿cómo podríamos predecir la selección de universidad que haría la estudiante de preparatoria que ya se presentó? Es obvio que ella no va a tomar en cuenta las más de 2 000 universidades en Estados Unidos o la multitud de otras universidades en países extranjeros. Con base en las universidades que conoce por medio de amigos y parientes, más quizás un rápido vistazo a una guía de colegios, por lo general seleccionará media docena o una docena de universidades a las que pedirá catálogos, folletos y formas de ingreso. Con base en una evaluación superficial de los materiales que recibe y utilizando un criterio grueso para las decisiones, buscará una escuela que satisfaga sus requisitos mínimos. Cuando la encuentre, la búsqueda terminará. Si ninguna de las universidades de ese conjunto inicial satisface las normas de “suficientemente buena”, la estudiante ampliará su búsqueda para incluir otras universidades diferentes. Pero después de esta ampliación de su búsqueda, la primera universidad que descubra que satisface sus requisitos mínimos se convertirá en la opción más factible de selección.

El modelo de favorito implícito

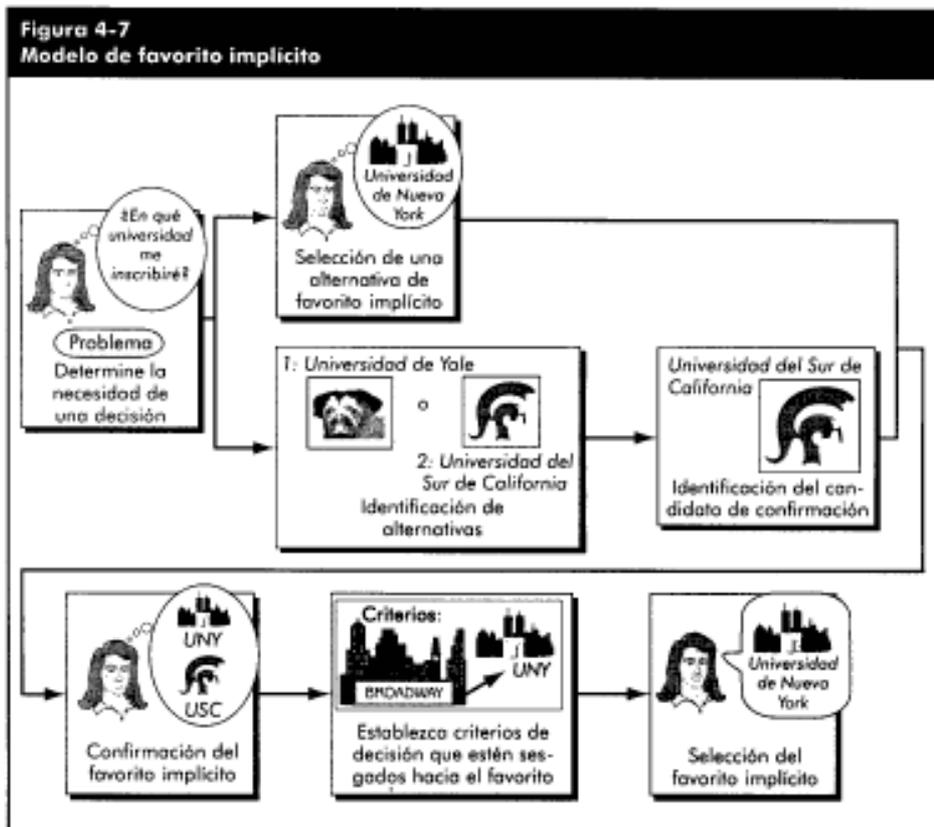
Otro modelo diseñado para tratar las decisiones complejas y no rutinarias es el **modelo de favorito implícito**.²⁰ Al igual que el modelo satisfactor, plantea que los individuos resuelven problemas complejos simplificando el proceso. Sin embargo, la simplificación del modelo de favorito implícito significa no entrar a la etapa difícil de “evaluación de alternativas” de la toma de decisiones, sino hasta que se pueda identificar alguna de las alternativas como “favorita”

implícita. En otras palabras, el que toma las decisiones no es racional ni objetivo. Más bien, pronto en el proceso de decisiones selecciona implícitamente una alternativa preferida. Entonces, el resto del proceso de decisiones se convierte esencialmente en un ejercicio de confirmación de la decisión, en el que el que toma las decisiones se cerciora de que su favorito implícito es en realidad la selección “correcta”.

modelo de favorito implícito
 Modelo de toma de decisiones en el que quien toma la decisión selecciona de manera implícita una alternativa preferida en las primeras etapas del proceso de decisión y desvía la evaluación de todas las otras opciones.

El modelo de favorito implícito evolucionó inicialmente de la investigación sobre las decisiones en el puesto realizada por los estudiantes de posgrado en administración del Massachusetts Institute of Technology (MIT). Es evidente que estos estudiantes conocían y entendían el modelo para optimizar. Habían pasado varios años utilizándolo en repetidas ocasiones para resolver problemas y analizar casos de contabilidad, finanzas, administración, mercadotecnia y cursos en métodos cuantitativos. Además, la decisión de elección del trabajo era importante. Si había una decisión en la que debería utilizarse el modelo para optimizar y un grupo experimentado en su uso, éste debería serlo. Pero los investigadores encontraron que no se siguió el modelo para optimizar. En su lugar, el modelo de favorito implícito proporcionó una descripción precisa del proceso real de decisiones.

En la figura 4-7 se bosqueja el modelo de favorito implícito. Una vez identificado el problema, el que toma las decisiones identifica implícitamente una alternativa favorita temprano en el proceso. Pero el que toma las decisiones no termina la búsqueda en este punto. De hecho, con frecuencia no se ha dado cuenta de que ya ha identificado un favorito implícito y que el resto del proceso es en realidad un ejercicio de prejuicios. De manera que se generarán más alternativas. Esto es importante, porque da la apariencia de objetividad. Entonces principia el proceso de confirmación. La serie de alternativas se reducirá a dos: el candidato a la selección y un candidato de confirmación. Si el candidato a la selección es la única opción viable, el que toma las decisiones intentará obtener otra alternativa aceptable que se convierta en el candidato de confirmación, a fin de tener algún marco de comparación. En este momento, el que toma las decisiones establece los criterios y ponderaciones de decisión. Pero se da lugar a una gran cantidad de distorsión perceptual e interpretativa, puesto que la selección de criterios y sus ponderaciones es “modelada” para asegurar la victoria de la selección favorita. Y, desde luego, eso es exactamente lo que ocurre. La evaluación muestra inequívocamente la superioridad del candidato de selección sobre el candidato de confirmación.



Si el modelo de favorito implícito es el que se está aplicando, la búsqueda de nuevas alternativas terminará bastante antes de que el que toma las decisiones esté dispuesto a reconocer que ya ha tomado su decisión. En la búsqueda de empleo con los estudiantes del MIT, el investigador encontró que podía predecir correctamente 87% de los puestos aceptados entre dos y ocho semanas antes de que los estudiantes reconocieran haber llegado a una decisión.²¹ Esto apunta hacia un proceso de decisiones que se ve influido mucho más por sentimientos intuitivos que por la objetividad racional.

Una investigación reciente proporciona un fuerte apoyo para varios de los elementos principales del modelo de favorito implícito. Una evidencia considerable sugiere que los

individuos frecuentemente establecen un compromiso temprano con una alternativa, y no evalúan los puntos fuertes y débiles de las diversas alternativas, sino hasta después de que han hecho la selección final.²²

Usemos el modelo de favorito implícito y veamos cómo nuestra estudiante de preparatoria podría escoger la universidad en la que va a estudiar. Temprano en el proceso, ella encontrará que una de las universidades le parece intuitivamente buena para ella; sin embargo, quizás no lo revele a otras personas y tal vez ni ella misma esté consciente del hecho. Revisará catálogos y folletos de varias universidades, pero finalmente reducirá el grupo a dos. Desde luego, una de esas dos será su favorito implícito. Entonces, se enfocará en los factores que van a influir en su decisión. ¿Cuál universidad tiene mejor reputación? ¿En cuál de ellas tendrá una mejor vida social? ¿Cuál campus es más atractivo? Sus evaluaciones de criterios como éstos son juicios subjetivos. Sin embargo, su evaluación no será justa e imparcial. Más bien, distorsionará su juicio para alinearlo con su preferencia intuitiva. Puesto que “la carrera está arreglada”, el ganador es una conclusión ya conocida. Nuestra estudiante de preparatoria no elegirá necesariamente la alternativa óptima, ni podemos decir que su selección será satisfactoria. Recuerde, ella distorsionó sus evaluaciones para obtener los resultados que deseaba, de manera que no hay garantía de que su selección final refleje los supuestos de racionalidad limitada. Lo que si podemos decir es que, si ella sigue el modelo de favorito implícito, escogerá la universidad que era su primera preferencia, sin que importen todos los factores asociados que puedan surgir posteriormente en el proceso de la decisión.

El modelo intuitivo

Joe García acaba de comprometer su corporación a invertir más de \$40 millones en la construcción de una nueva planta en Atlanta en la que se fabricarán componentes electrónicos para equipos de comunicación por satélite. Toe, como vicepresidente de operaciones de su empresa, tiene ante sí un amplio análisis de cinco posibles ubicaciones para la planta, análisis que desarrolló una empresa consultora contratada para el efecto. Este reporte colocó en tercer lugar entre las cinco alternativas la ubicación en Atlanta. Después de leer cuidadosamente el reporte y sus conclusiones, Toe tomó una decisión en contra de la recomendación de la consultora. Cuando se le pidió que explicara su decisión, Toe dijo: “Revisé con mucho cuidado el reporte. Pero, a pesar de la recomendación, creí que los números no decían toda la historia. De manera intuitiva, creí que Atlanta sería el mejor sitio a la larga.”

La toma intuitiva de decisiones, como la que utilizó Toe García, ha salido recientemente de su escondite y ha logrado cierta respetabilidad. Los expertos ya no suponen automáticamente que el uso de la intuición para tomar decisiones sea irracional o ineficaz.²³ Hay un reconocimiento creciente de que se ha dado demasiado énfasis al análisis racional y que, en ciertos casos, confiar en la intuición puede mejorar la toma de decisiones.

toma intuitiva de decisiones

Proceso inconsciente que se crea a partir de la destilación de la experiencia.

- La intuición no es independiente del análisis racional. Los dos se complementan entre sí.

¿Qué queremos decir por toma intuitiva de decisiones? Hay diversas formas de conceptualizar la intuición.²⁴ Por ejemplo, algunos la consideran una forma de poder extrasensorial o sexto sentido y otros creen que es una característica de la personalidad innata en un número limitado de personas. Para nuestros propósitos, definiremos la toma intuitiva de decisiones como un proceso inconsciente que se crea con la destilación de la experiencia. No funciona necesariamente en forma independiente del análisis racional; más bien, los dos se complementan.

La investigación en el juego de ajedrez proporciona un ejemplo excelente de cómo funciona la intuición.²⁵ Se mostró a jugadores novatos y a grandes maestros un juego de ajedrez real, pero desconocido, con unas 25 piezas en el tablero. Después de 5 o 10 segundos se quitaron las piezas y se pidió a cada uno que reconstruyera la posición de las piezas. En promedio, los grandes maestros podían colocar 23 o 24 piezas en sus casillas correctas; los novatos pudieron reponer sólo seis. Luego se cambió el ejercicio. En esta ocasión se colocaron las piezas aleatoriamente sobre el tablero. De nuevo, los novatos tuvieron sólo unas seis correctas, ¡pero también los grandes maestros! El segundo ejercicio mostró que el **gran** maestro no tenía mejor memoria que el novato, lo que tenía era la habilidad, con base en la experiencia de haber participado en miles de juegos de ajedrez, de reconocer patrones y racimos de piezas que se presentan en los tableros de ajedrez en el curso de los juegos. Los estudios muestran también que los profesionales del ajedrez pueden jugar 50 juegos o más de manera simultánea, donde es frecuente que las decisiones deban tomarse en segundos y exhibir un nivel apenas moderadamente inferior a la habilidad que tienen cuando participan en un solo juego en torneos, donde las decisiones pueden tomar media hora o más. Los conocimientos del experto le permiten reconocer una situación y apoyarse en información aprendida con anterioridad, asociada con dicha situación para llegar rápidamente a una decisión. El resultado es que el que toma las decisiones de manera intuitiva puede decidir rápidamente con lo que parece ser una información muy limitada.

... El CO en las noticias ...

Demasiados datos echan a perder la decisión

Toda decisión de la administración conlleva un elemento de riesgo. Como resultado, frecuentemente los administradores tratan de minimizar ese riesgo buscando hechos adicionales. Sin embargo, los buenos administradores aprenden cuándo tienen suficiente información para tomar una decisión. Reconocen que nunca tendrán *todos* los hechos que desean. Y aunque la búsqueda de datos adicionales puede reducir o eliminar el riesgo, o incluso mostrar que en realidad no hay problema, los retrasos significan costos. Se pueden perder oportunidades mientras se espera la Información adicional.

Es análogo al grito de los tiradores: "Preparen, apunten, apunten, apunten, apunten.. ¡Lo que pasa es que no puede jalar el gatillo!

Si fuera posible tener tantos hechos que el elemento de riesgo en la toma de decisiones se pudiera eliminar totalmente, podría uno hacerse la siguiente pregunta: "¿Para qué necesitamos administradores?"

Es fácil hallar culpables de las decisiones después de los hechos. Todos tenemos una agudeza visual de 20-20 después de los hechos. ¡Hoy es absolutamente evidente que debíamos haber comprado acciones de Microsoft de 1988! Todos conocen ahora el error de los ejecutivos de Coca-Cola que decidieron retirar en 1985 la fórmula original de Coca-Cola y sustituirla con una nueva. El clamor público obligó finalmente a la administración de Coca-Cola a reintroducir la versión original como "Coke Classic".

En transmisiones de televisión, programas como Nightline y conferencias de prensa, la fiscal general de Estados Unidos, Janet Reno acepto públicamente la responsabilidad de tomar por asalto el complejo de la secta davidiana en lugar de culpar al FBI, que planeó el ataque.

La fiscal general de Estados Unidos, Janet Reno, recibió muchos ataques por su decisión de hacer que agentes

federales tomaran por asalto el complejo de la secta davidiana en Waco, Texas, y la resultante muerte de docenas de personas. A pesar de las críticas, ella proclamó públicamente: "Tenía toda la información que necesitaba para tomar una decisión." Independientemente de que eso fuera verdad o no, ella mostró tener habilidades efectivas de administración en dos formas:

(1) decidió que tenía suficiente información para tomar una decisión, y (2) siguió adelante y tomó la decisión.

La toma de decisiones no es sólo un análisis de los hechos.

Hay un fuerte elemento de sentimiento de valor en el proceso, especialmente cuando se trata de saber que se ha alcanzado el punto en que se tienen hechos suficientes sobre los cuales basar una decisión con un mínimo de riesgos. Este sentimiento de valor frecuentemente separa al administrador eficaz del ineficaz.

Fuente: Basado en H. Gittler en *Industry Week* (3 de enero de 1994), pág. 46.

¿Cuándo es más probable que la gente utilice la toma intuitiva de decisiones? Se han identificado ocho condiciones: (1) cuando existe un gran nivel de incertidumbre; (2) cuando hay pocos precedentes para la decisión; (3) cuando las variables son menos predecibles desde un punto de vista científico; (4) cuando los "datos" son limitados; (5) cuando los datos no señalan con claridad el camino que debe seguirse; (6) cuando los datos analíticos tienen poca importancia; (7) cuando hay varias soluciones alternativas factibles de las que se puede escoger, con sólidos argumentos para cada una; y (8) cuando el tiempo es limitado y hay presión para **alcanzar la decisión correcta.**²⁶

¿Hay un modelo estándar que la gente pueda seguir al utilizar la intuición? Las personas parecen seguir uno de dos enfoques. Aplican la intuición ya sea al extremo delantero o al extremo trasero del proceso de toma de decisiones.²⁷

Cuando se utiliza la intuición al principio, el que toma las decisiones procura evitar el análisis sistemático del problema, dando rienda suelta a la intuición. La idea es tratar de generar posibilidades poco usuales y nuevas opciones que podrían no surgir normalmente de un análisis de datos anteriores o de formas tradicionales de hacer las cosas. El enfoque para utilizar la intuición al final se apoya en el análisis racional para identificar y asignar ponderaciones a los criterios de decisión, así como para el desarrollo y la evaluación de alternativas. Una vez que se ha hecho esto, el que toma las decisiones detiene el proceso analítico a fin de "consultar con la almohada" durante uno o dos días antes de realizar la selección final.

Aunque la toma intuitiva de decisiones ha ganado respetabilidad desde principios de la década de 1980, no espere que la gente que la utiliza —en particular en América del Norte, Gran Bretaña y otras culturas donde el análisis racional es la forma aprobada para tomar decisiones— reconozca que la está utilizando. Las personas que tienen fuertes habilidades intuitivas, por lo general no dicen a sus colegas en qué forma llegaron a sus conclusiones. Puesto que se considera que el análisis racional es más deseable socialmente, a menudo se disimula o esconde la habilidad intuitiva. Como comentó un alto ejecutivo, “en ocasiones uno debe vestir una decisión fundamental con un ‘ropaje de datos’ para hacerla aceptable o más fácil de tragar, pero este ajuste fino generalmente se hace después de que se ha tomado la decisión”.²⁸

θ *Temas actuales en la toma de decisiones*

Terminamos este capítulo con el repaso de tres temas actuales en la toma de decisiones: el mejoramiento de la toma de decisiones éticas; la forma en que los estilos de toma de decisiones varían en diferentes países; y la tendencia de la gente a continuar comprometiendo recursos a una decisión anterior, a pesar de que la evidencia muestra que la decisión original estuvo equivocada.

El mejoramiento de la toma de decisiones éticas

Ninguna discusión contemporánea de la toma de decisiones estaría completa sin la inclusión de la ética. ¿Por qué? Porque las consideraciones éticas deben ser un criterio importante en la toma de decisiones organizacionales. En esta sección presentamos tres formas diferentes de enmarcar las decisiones y ver qué factores modelan el comportamiento de un individuo en la toma de decisiones éticas.

TRES CRITERIOS PARA LAS DECISIONES ÉTICAS Un individuo puede utilizar tres criterios diferentes para realizar selecciones éticas.²⁹ El primero es el criterio del *utilitarismo*, mediante el cual se toman las decisiones considerando únicamente los resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bien para el mayor número. Este punto de vista tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las grandes utilidades. Por ejemplo, al tratar de maximizar utilidades, un ejecutivo de negocios puede argumentar que está obteniendo el mayor bien para el mayor número, mientras entrega notificaciones de despido a 15% de sus empleados.

utilitarismo

Las decisiones se hacen de manera que proporcionen el mayor bien al mayor número.

- El utilitarismo domina la toma de decisiones en los negocios.

Otro criterio ético es el enfoque sobre los *derechos*. Éste exige que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades y privilegios fundamentales detallados en documentos como la Carta de Derechos: Un énfasis sobre los derechos en la toma de decisiones significa el respeto y la protección de los derechos básicos de los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a los procesos legales debidos. Por ejemplo, el uso de este criterio protegería a los delatores cuando reportan a la prensa o a dependencias gubernamentales la realización de prácticas sin ética o ilegales de su organización, a partir de su derecho a la libertad de expresión.

Un tercer criterio es enfocarse en la *justicia*. Esto exige que los individuos impongan y hagan cumplir reglas justas e imparciales para que haya una distribución justa de los beneficios y costos. Los miembros de los sindicatos generalmente favorecen este punto de vista. Justifican pagarle a la gente el mismo salario por un puesto determinado, sin importar las diferencias en el desempeño y utilizan la antigüedad como la determinante primordial para tomar decisiones de despido.

Cada uno de estos criterios tiene sus ventajas y limitaciones. Un enfoque de utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad, pero puede provocar que se pasen por alto los derechos de algunos individuos, especialmente de aquellos que tienen una representación minoritaria en la organización. El uso de los derechos como criterio protege de daños a las personas y es consistente con la libertad y la privacidad, pero puede crear un ambiente de trabajo demasiado legalista, que obstaculice la productividad y la eficiencia. Un enfoque sobre la justicia protege los privilegios de los mal representados y menos poderosos, pero puede alentar un sentimiento de que se tienen derechos que reducen la disposición de asumir riesgos, la innovación y la productividad.

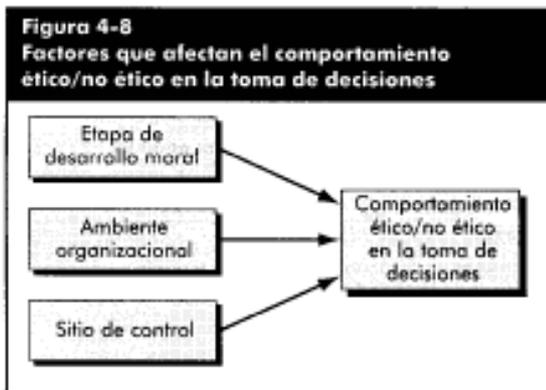
Los que toman las decisiones, en especial en las organizaciones con fines lucrativos, tienden a sentirse seguros y cómodos cuando usan el utilitarismo. Es fácil justificar muchas acciones dudosas cuando se les enmarca como acciones que sirven a los mejores intereses de “la organización” y de los accionistas. Pero muchos críticos de los que

toman las decisiones en los negocios señalan que es necesario cambiar este punto de vista.³⁰ Una mayor preocupación en la sociedad por los derechos individuales y la justicia social sugiere la necesidad de que los administradores desarrollen normas éticas basados en criterios no utilitarios. Esto presenta un sólido desafío a los administradores actuales, porque la toma de decisiones que utiliza criterios como los derechos individuales y la justicia social involucra muchas más ambigüedades que el uso de criterios utilitarios, como los efectos sobre la eficiencia y las utilidades. Esto ayuda a explicar la razón por la cual los administradores se encuentran cada vez más sujetos a críticas por sus acciones. El alza de precios, la venta de productos con efectos dudosos sobre la salud del consumidor, el cierre de plantas, el despido de gran número de empleados, el traslado de la producción a ultramar para reducir los costos y otras decisiones similares pueden justificarse en términos utilitarios. Pero quizás ése ya no sea el único criterio por el cual deban juzgarse las buenas decisiones.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ÉTICO EN LA TOMA DE DECISIONES ¿Qué es lo que propicia el comportamiento falto de ética en las organizaciones? ¿Son inmorales los individuos o lo es un ambiente de trabajo que promueve la actividad carente de ética? ¿La respuesta es *ambas!* La evidencia indica que las acciones éticas o sin ética son en gran parte una función tanto de las características del individuo como del ambiente en el que trabaja.³¹

etapas del desarrollo moral
Evaluación de la capacidad de una persona para juzgar lo que es moralmente correcto.

La figura 4-8 presenta un modelo para explicar el comportamiento ético o no ético. Las **etapas del desarrollo moral** son una evaluación de la capacidad de una persona para juzgar lo que es moralmente correcto.³² Mientras mayor sea el desarrollo moral propio, menos dependerá de las influencias externas y, por tanto, más se estará predispuesto al comportamiento ético. Por ejemplo, la mayoría de los adultos están en un nivel medio de desarrollo moral; están fuertemente influidos por sus compañeros y seguirán las reglas y procedimientos de una organización. Aquellos individuos que han avanzado a las etapas más elevadas, dan un mayor valor a los derechos de otras personas, sin que les importe la opinión de la mayoría, y es posible que desafíen las prácticas organizacionales que desde su personal punto de vista consideran equivocadas.



En el capítulo 3 analizamos el *sitio de control*. Ésta es una característica de la personalidad que busca el grado hasta el cual una persona cree que es responsable de los eventos en su vida. La investigación indica que es menos probable que las personas que tienen un sitio externo de control (es decir, quienes piensan que lo que les sucede en la vida se debe a la suerte o al azar) se responsabilicen por las consecuencias de su comportamiento, y es

más probable que confíen en las influencias externas. En cambio, es más probable que los internos confíen en sus propias normas internas del bien o del mal para orientar su comportamiento.

El *ambiente organizacional* se refiere a la percepción que tiene un empleado de las expectativas organizacionales. ¿Estimula y apoya la organización el comportamiento ético premiándolo, o desalienta el comportamiento carente de ética castigándolo? Algunos ejemplos de un ambiente organizacional que probablemente aliente la toma de decisiones de mucha ética son los códigos éticos escritos, un comportamiento moral de parte de la alta administración, expectativas realistas de desempeño, evaluaciones de desempeño que toman en cuenta los medios al igual que los fines, el reconocimiento visible y los ascensos para individuos que muestran un comportamiento moral y sanciones visibles para aquellos que actúan sin ética son algunos ejemplos de un ambiente organizacional que es posible que aliente la toma de decisiones con gran ética.

En resumen, es mucho menos probable que las personas que carecen de un fuerte sentimiento moral tomen decisiones sin ética, si se ven limitadas por un ambiente organizacional que desapruueba tal comportamiento. A la inversa, individuos muy rectos pueden corromperse en un ambiente organizacional que permita o aliente prácticas carentes de ética.

La toma de decisiones en diferentes culturas

La cuestión acerca de quién toma una decisión y la importancia que se le dé a la racionalidad varía en las organizaciones alrededor del mundo.³³ En consecuencia, necesitamos tomar en cuenta la cultura nacional cuando analizamos el enfoque de una persona ante la toma de decisiones.

Por ejemplo, nuestro conocimiento de las diferencias en la distancia al poder nos indica que en culturas de alta distancia al poder, como la India, sólo los administradores de nivel muy superior toman las decisiones. Pero en culturas de poca distancia al poder, como en Suecia, los empleados de bajo nivel esperan tomar la mayor parte de sus propias decisiones acerca de las operaciones cotidianas. Nuestro conocimiento de que las culturas varían en términos de la orientación del tiempo nos ayuda a comprender por qué los administradores en Egipto tomarán decisiones a un paso mucho más lento y más deliberado que sus contrapartes estadounidenses. Hasta el supuesto de la racionalidad implica prejuicios culturales. Un administrador estadounidense podría tomar una decisión importante de manera intuitiva, pero sabe que es importante dar la impresión de haber procedido en forma racional. Esto explica la razón por la que, en el modelo de favorito implícito, el que toma las decisiones desarrolla un candidato de confirmación. Reconfirma al tomador de decisiones que está procurando conducirse de manera racional y objetiva, puesto que considera opciones alternativas. En países como Irán, donde no se ha deificado la racionalidad, no son necesarios los esfuerzos para ofrecer la imagen de racionalidad.

Quién toma las decisiones es algo que varía de una cultura a otra. En Indonesia, todas las decisiones son tomadas por los administradores de más alto nivel, respetuosamente llamados bapak, que quiere decir, “padre”. Indonesia es una sociedad paternalista, donde la gente es muy cortés, de expresión amable y está influida por antiguos mitos que proporcionan modelos para un comportamiento ejemplar. Para la cultura indonesia evitar la confrontación y mantener la armonía son mucho más importantes que trabajar con rapidez y eficiencia. Los empleados que se muestran aquí en el puerto de Yakarta desempeñan su trabajo sin atreverse a desafiar o influir en las decisiones de su bapak.

También podemos evaluar las influencias culturales en términos de los seis pasos del modelo de decisión para optimizar. Para ilustrar este punto, veamos sólo dos de esos pasos: asegurarse de la necesidad de una decisión y desarrollar alternativas.

Con base en la orientación de una sociedad hacia la actividad, algunas culturas enfatizan la solución de problemas; otras se enfocan en aceptar las situaciones tal y como están. Estados Unidos encaja en la primera categoría; Tailandia e Indonesia son ejemplos de culturas que están en la segunda. Puesto que los administradores que solucionan problemas creen que pueden y deben cambiar las situaciones para su propio beneficio, los administradores estadounidenses podrían identificar un problema mucho antes de lo que lo harían sus contrapartes tailandesas o indonesias. También podemos utilizar las diferencias en la orientación del tiempo para proyectar el tipo de alternativas que podrían desarrollar los que toman las decisiones. Puesto que los italianos valoran el pasado y las tradiciones, los administradores de esa cultura tenderán a confiar en alternativas probadas y comprobadas para los problemas. En contraste, dado que en Estados Unidos y Australia la gente es más agresiva y orientada hacia el ahora o presente, es más probable que los administradores de esos países propongan soluciones singulares y creativas para sus problemas.

Escalada del compromiso o “echarle dinero bueno al malo”

Una estrategia popular del juego llamado “21” supuestamente “garantiza” que uno no puede perder: cuando pierda una mano, doble la siguiente apuesta. Aunque esta estrategia o regla de decisión puede parecer muy inocente, si usted comienza con \$5 y pierde seis manos una tras otra (cosa que no es rara para muchos de nosotros), ¡estará

apostando \$320 en su séptima mano simplemente para recuperar sus pérdidas y ganar \$5!

Un amigo mío ha estado saliendo con una mujer durante unos cuatro años. Aunque reconoció que las cosas no andaban demasiado bien en sus relaciones, me comentó que se iba a casar con ella. Me sorprendió un poco esta decisión y le pregunté la razón. Contestó: “¡Tengo mucho invertido en esta relación!”

escalada del compromiso

Un mayor compromiso con una decisión previa, a pesar de que exista información negativa.

La estrategia en el 21 y la decisión de matrimonio que acabamos de describir ilustran un fenómeno llamado escalada del compromiso. Para decirlo de manera más precisa, definámoslo como un incremento en el compromiso con una decisión anterior a pesar de la existencia de información negativa.

Ha sido bien documentado el hecho de que los individuos incrementan el compromiso con un curso de acción que está fracasando, cuando se consideran a si mismos responsables del fracaso.³⁴ Es decir, “le echan dinero bueno al malo” para demostrar que su decisión inicial no estaba equivocada y para evitar tener que reconocer que han cometido un error.

Quizás el ejemplo citado con mayor frecuencia del fenómeno de escalada del **compromiso fueron** las decisiones del presidente Lyndon Johnson respecto de la guerra en **Vietnam**. A pesar de la información continua de que el bombardeo en Vietnam del Norte no llevaba a la conclusión de la guerra, su solución fue la de incrementar el tonelaje de los bombardeos. Más recientemente, el primer ministro de Ontario, David Peterson, comprometió \$4 mil millones adicionales para completar la planta nuclear en Darlington, a pesar de la evidencia de que eran demasiado optimistas las proyecciones originales sobre el consumo de energía utilizada para justificar la construcción de la planta. Peterson se preocupó cada vez más por los fondos que ya se habían gastado para construir el megaproyecto: “No creo que alguien pueda ver una situación en que se han botado... \$7 mil millones y darlos por perdidos con la mano en la cintura.”³⁵ Pero eso es lo que probablemente debería haber hecho, puesto que el precio final llegó hasta \$14 mil millones y disminuyó el consumo de energía.

La escalada del compromiso tiene profundas implicaciones para las decisiones administrativas en las organizaciones. Ha habido muchas organizaciones que han sufrido grandes pérdidas, porque un administrador estaba encaprichado en comprobar que su decisión original estaba correcta y continuó comprometiendo recursos en lo que era una causa perdida desde el principio.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

Percepción

Las personas se comportan de una manera determinada no con base en la forma en que es realmente su ambiente externo, sino más bien en lo que ellos ven o creen que es. Una organización puede gastar millones de dólares en crear un ambiente de trabajo agradable para sus empleados. Sin embargo, a pesar de estos gastos, si un empleado cree que su puesto es despreciable, se conducirá de acuerdo con su apreciación. La percepción del empleado de una situación es la que se convierte en la base de su comportamiento. El empleado que percibe que su supervisor le reduce obstáculos y es una ayuda que le permite efectuar un mejor trabajo, y el empleado que ve al mismo supervisor como un “hermano mayor, que controla de cerca todo movimiento para asegurarse de que yo siga trabajando”, tendrán respuestas diferentes de comportamiento con dicho supervisor. La diferencia nada tiene que ver con la realidad de las acciones del supervisor; la diferencia en el comportamiento de los empleados es causada por diferentes percepciones.

La evidencia sugiere que lo que *perciben* los individuos de su situación en el trabajo influirá más en su productividad que la misma situación. Carece de importancia si un puesto es realmente interesante o retador. El hecho de que un administrador planee y organice con éxito el trabajo de sus subordinados y realmente les ayude a estructurar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, tiene mucho menos importancia que la manera en que sus subordinados perciben sus esfuerzos. De manera similar, los empleados no juzgan asuntos como un pago justo por el trabajo desempeñado, la validez de las evaluaciones de desempeño y la adecuación de las condiciones de trabajo de una manera que asegure que compartan percepciones comunes, ni podemos estar seguros de que los individuos interpreten en una perspectiva favorable las condiciones de sus puestos. Por tanto, para ser capaces de influir en la productividad, es necesario evaluar la forma en que los trabajadores perciben sus puestos.

El ausentismo, la rotación y la satisfacción con el puesto también son reacciones de las percepciones del individuo. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascensos en la organización son juicios que se basan en los intentos de darle algún significado al puesto de la persona. La

conclusión del empleado de que un puesto es bueno o malo es una interpretación. Los administradores deben dedicarle tiempo a comprender cómo interpreta cada individuo la realidad y ahí donde existe una diferencia considerable entre lo que se ve y lo que existe, procurar eliminar las distorsiones. El fracaso al tratar con las diferencias cuando los individuos perciben un puesto en términos negativos, dará como resultado mayores ausentismo y rotación y una menor satisfacción con el puesto.

Toma individual de decisiones

Las personas piensan y razonan antes de actuar. Por ello, la comprensión de la forma en que la gente toma decisiones puede ser útil para explicar y predecir su comportamiento.

En algunas situaciones de decisión, la gente sigue el modelo para optimizar. Pero para la mayoría de la gente y para gran parte de las decisiones no rutinarias, probablemente esto sea más la excepción que la regla. Hay pocas decisiones importantes sencillas o suficientemente faltas de ambigüedad para aplicar los supuestos del modelo para optimizar. Así que encontramos que los individuos buscan soluciones que satisfagan y no que optimicen, inyectando prejuicios y sesgos en el proceso de decisión y confiando en la intuición.

Los modelos alternativos de toma de decisiones que hemos presentado nos pueden ayudar a explicar y predecir comportamientos que podrían parecer irracionales o arbitrarios si se ven desde el punto de vista de los supuestos optimizadores. Veamos un par de ejemplos.

Las entrevistas de empleo son actividades que involucran decisiones complejas. El entrevistador se encuentra inundado de información. La investigación indica que los entrevistadores responden simplificando el proceso.³⁶ Las decisiones de la mayoría de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros 4 o 5 minutos de entrevista. En una entrevista de media hora, el que toma las decisiones tiende a tomar una decisión acerca de la conveniencia del candidato en los primeros minutos y luego utiliza el resto del tiempo para seleccionar información que apoye la primera decisión. Al hacerlo de esta manera, los entrevistadores reducen la probabilidad de identificar al candidato de más alto desempeño. Impulsan su decisión hacia los individuos que causan una primera impresión favorable.

La evaluación del desempeño de un empleado es una actividad compleja. Los que toman las decisiones simplifican el proceso enfocándose en criterios visibles y fáciles de medir.³⁷ Esto puede explicar por qué factores como la limpieza, la prontitud, el entusiasmo y una actitud positiva están frecuentemente relacionados con buenas evaluaciones. También explica por qué las mediciones de cantidad generalmente vencen a las mediciones de calidad. La primera categoría es más fácil de evaluar. Este esfuerzo por satisfacer alienta a los individuos a hacerse cargo de los problemas visibles en lugar de los problemas importantes.

¿Qué podemos decir de la ética? Para las personas que ya tienen empleo, los administradores sólo pueden influir en el ambiente de trabajo del empleado. De manera que los administradores deben procurar enseñar abiertamente altas normas de ética a los empleados por medio de las acciones emprendidas por ellos mismos.

Lo que dicen, hacen, recompensan, sancionan y pasan por alto fija el tono ético para sus empleados. Al contratar a nuevos empleados, los administradores tienen la oportunidad de eliminar a los solicitantes éticamente indeseables. El proceso de selección —por ejemplo, entrevistas, pruebas y revisión de antecedentes— debe verse como una oportunidad para verificar el nivel de desarrollo moral del individuo y su sitio de control. Se puede utilizar esto para identificar a aquellos individuos cuyas normas éticas podrían entrar en conflicto con las de la organización, o que son especialmente vulnerables a influencias externas negativas.

Por último, los administradores deben cuidarse de la tendencia a escalar compromisos en las decisiones, para evitar tener que reconocer que han cometido un error. Esto se aplica a los administradores individuales y a los que se reportan con ellos. La toma de decisiones tiene sus riesgos y en ocasiones puede tomarse una selección equivocada. Con frecuencia es menos costoso reconocer un error de decisión cuando surge por primera vez, que escalar el compromiso de esa decisión con base en las esperanzas irreales de que con el tiempo se podrá demostrar que se está en lo correcto.

θ Para repaso

1. Defina *percepción*.
2. ¿Qué es la teoría de la atribución? ¿Cuáles son sus implicaciones para explicar el comportamiento organizacional?
3. ¿Cuáles son los factores que usted cree que pueden crear el error fundamental de atribución?

4. ¿Cómo afecta la selectividad a la percepción? Proporcione un ejemplo de la forma en que la selectividad puede crear una distorsión perceptual.
5. ¿Qué es el *estereotipo*? Proporcione un ejemplo de cómo el estereotipo puede crear una distorsión perceptual.
6. Proporcione algunos resultados positivos del uso de caminos fáciles al juzgar a otras personas.
7. ¿Cuál es el modelo para optimizar en la toma de decisiones? ¿En qué condiciones es aplicable?
8. Explique el modelo satisfactor. ¿Qué tan amplia aplicación cree usted que tiene?
9. Contraste el modelo de favorito implícito con el modelo satisfactor.
10. Describa los tres criterios que utilizan las personas al tomar decisiones éticas.

θ *Para discusión*

1. “El hecho de que usted y yo estemos de acuerdo en lo que vemos sugiere que tenemos antecedentes y experiencias similares.” ¿Está usted de acuerdo o no? Analícelo.
2. ¿En qué situaciones relacionadas con el trabajo cree usted que es importante poder determinar si el comportamiento de otras personas surge principalmente de causas internas o externas?
3. “En su mayor parte, la toma de decisiones por los individuos en las organizaciones es un proceso irracional.” ¿Está usted de acuerdo o no? Analícelo.
4. ¿Qué factores cree usted que representan la diferencia entre los buenos tomadores de decisiones y los malos? Relacione su respuesta con el modelo para optimizar de seis pasos.
5. ¿Alguna vez ha incrementado usted su compromiso con un curso de acción fracasado? De ser así, analice la decisión de seguimiento para incrementar su compromiso y explique por qué se comportó como lo hizo.

A favor

Al contratar empleados, enfatice lo positivo

La contratación de empleados exige que los administradores se vuelvan vendedores. Tienen que enfatizar lo positivo, aunque esto signifique dejar de mencionar los aspectos negativos en el puesto. Aunque hay un verdadero riesgo de fijar expectativas irreales acerca de la organización y el puesto específico, es un riesgo que tienen que enfrentar los administradores. Al igual que con cualquier vendedor, es responsabilidad del solicitante del puesto seguir el aforismo legal de *caveat emptor*, ¡que se cuide el comprador!

¿Por qué deben los administradores enfatizar lo positivo al analizar un puesto con un candidato potencial? ¡No tienen alternativa! En primer lugar, está disminuyendo la oferta de solicitantes aptos para muchas vacantes y, en segundo lugar, este enfoque es necesario para enfrentarse a la competencia.

La reestructuración masiva y la reducción de las organizaciones que comenzaron a fines de los ochenta ha llamado la atención sobre los despidos corporativos. Lo que frecuentemente se ha pasado por alto en este proceso es la creciente escasez de

solicitantes competentes, literalmente para millones de puestos. En el futuro previsible, los administradores encontrarán mayores dificultades para obtener personas idóneas que cubran puestos como los de secretaria legal, enfermera, contador, vendedor, mecánico de

mantenimiento, especialista en reparación de computadoras, programador de software, trabajadora social, terapeuta físico, ingeniero ambiental, especialista en telecomunicaciones y piloto de aviación. Pero los administradores también tendrán mayores dificultades para conseguir personal apropiado para puestos de primer ingreso con salario mínimo a la compañía. Tal vez no haya escasez de cuerpos físicos, pero no será fácil encontrar individuos que puedan leer, escribir, desarrollar cálculos matemáticos básicos y poseer los hábitos de trabajo correctos para desempeñar con efectividad estos puestos. Existe una brecha creciente entre las habilidades que tienen los trabajadores y las habilidades que requieren los patrones. De manera que los administradores necesitan *vender* los puestos al grupo limitado de solicitantes. Y esto significa presentar el puesto y la organización desde el punto de vista más favorable posible.

Otra razón por la que la administración se ve forzada a enfatizar lo positivo con los candidatos a

puestos, es lo que está haciendo la competencia. Otros patrones también enfrentan un grupo limitado de solicitantes. Como resultado, para conseguir que la gente se una a su organización, se ven obligados a darle un sesgo positivo a la descripción de su organización y los puestos que procuran cubrir. En este ambiente

competitivo, cualquier patrón que presente los puestos en forma realista a los solicitantes, es decir, que informe abiertamente de los aspectos negativos de un puesto, junto con los positivos, arriesga perder a todos sus candidatos más deseables o a la mayor parte de ellos.

En contra

Al contratar empleados, balancee lo positivo con lo negativo

Sin que importen los cambios en el mercado de la fuerza de trabajo, los administradores que se ocupan del reclutamiento y la contratación de candidatos, como si fuera necesario vender los puestos a los solicitantes y les exponen únicamente los aspectos positivos, se verán expuestos a tener una fuerza de trabajo insatisfecha y propensa a una alta rotación.

Durante el proceso de selección, todo solicitante reúne un conjunto de expectativas acerca de la organización y del puesto específico que espera que se le ofrezca. Cuando la información que recibe un solicitante ha sido excesivamente inflada, suceden diversas cosas que tienen efectos potencialmente negativos sobre la organización. En primer lugar, es menos probable que los solicitantes que no encajan en el puesto, y que posiblemente quedarían insatisfechos con éste y renunciarían pronto, decidan autoeliminarse del proceso de búsqueda. En segundo lugar, la ausencia de la información negativa da lugar a expectativas irreales. Si se le contrata, es probable que el nuevo empleado se decepcione rápidamente. Y las percepciones incorrectas llevan a renunciaciones prematuras. En tercer lugar, el nuevo personal contratado estará propenso a desilusionarse y a estar menos comprometido con la organización cuando esté frente a frente con los aspectos negativos del puesto. Es poco probable que los empleados que crean que se les embaucó o engañó en el proceso de contratación sean trabajadores satisfechos.

Para aumentar la satisfacción con el puesto y reducir la rotación entre los empleados, se debe dar a

los solicitantes un panorama previo realista del puesto, con información tanto favorable como desfavorable, antes de formular una oferta. Por ejemplo, además de los comentarios positivos, se le puede indicar al candidato que son limitadas las oportunidades para hablar con los compañeros de trabajo durante la jornada, o que las fluctuaciones en la carga de trabajo ocasionan considerable tensión a los empleados durante las horas pico.

La investigación indica que los solicitantes que han recibido un panorama realista previo del puesto tienen mejores y más naturales expectativas acerca del trabajo que estarán desarrollando y están mejor preparados para enfrentarse con el puesto y sus elementos frustrantes. El resultado es un menor número de renunciaciones inesperadas de empleados nuevos. En un mercado laboral en el que la oferta de la fuerza de trabajo es escasa, la retención de la gente es tan crucial como su contratación. La presentación de sólo los aspectos positivos de un puesto a un recién reclutado tal vez pueda seducirlo inicialmente para que ingrese a la organización, pero puede convertirse en un matrimonio que ambas partes pronto lamenten.

La información para este tema fue tomada de JA. Breugh, "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions", *Academy of Management Review* (octubre de 1983), págs. 612-619; S.L. Premack y JP Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments", *Journal of Applied Psychology* (noviembre de 1985), págs. 706-720; B.M. Meglino, AS. DeNisi, SA. Youngblood y K.J. Wiltiams, "Effects of Realistic Job Previews: A Comparison Using an Enhancement and a Reduction Preview", *Journal of Applied Psychology* (mayo de 1988), págs. 259-266; y R.J. Vandenberg y V.Searpelio, "The Matching Model: An Examination of the Processes Underlying Realistic Job Previews", *Journal of Applied Psychology* (febrero de 1990), págs. 60-67.

Ejercicio de autoconocimiento

Cuestionario acerca del estilo en la toma de decisiones

PARTE I

Encierre en un círculo la respuesta más cercana a la forma en que usted generalmente actúa o se siente. No hay respuestas correctas o equivocadas en ninguna de estas afirmaciones.

1. Soy más cuidadoso acerca de
 - a. los sentimientos de las personas
 - b. sus derechos
2. Por lo general me llevo mejor con
 - a. personas imaginativas
 - b. personas realistas
3. Es mayor elogio que lo llamen a uno:
 - a. una persona de sentimientos verdaderos
 - b. una persona consistentemente razonable
4. Al hacer algo con otras personas, me agrada más
 - a. hacerlo en la forma aceptada
 - b. inventar una forma mía para hacerlo
5. Me disgustan más
 - a. las teorías fantásticas
 - b. las personas a las que no les gustan las teorías
6. Es mayor elogio llamar a alguien:
 - a. una persona con visión
 - b. una persona con sentido común
7. Con más frecuencia permito:
 - a. que mi corazón gobierne a mi cabeza
 - b. que mi cabeza gobierne a mi corazón
8. Creo que es peor falta:
 - a. mostrar demasiado entusiasmo
 - b. ser poco simpático
9. Si fuera maestro, preferiría enseñar:
 - a. cursos que involucren teorías
 - b. cursos con hechos

PARTE II

¿Qué palabra de cada uno de los siguientes pares le atrae más? Circule a o b.

10.
 - a. Compasión
 - b. Previsión
11.
 - a. Justicia

- b. Misericordia
- 12. a. Producción
b. Diseño
- 13. a. Amable
b. Firme
- 14. a. Acrítico
b. Critico
- 15. a. Literal
b. Figurativo
- 16. a. Con imaginación
b. Realista (busca hechos)

Pase a la página A-26 para ver las instrucciones y las claves para la calificación.

Fuente: Adaptado de The Myers-Briggs Type Indicator y una escala desarrollada por D. Heliriegel, J. Siocum y R.W. Woodman, *Organizational Behavior*, 3ª ed. (St. Paul, MN: West, 1983), págs. 127-141; y reproducido en J.M. Ivancevich y M.T. Maiteson, *Organizational Behavior and Management*, 2ª ed. (Homewood, IL: BPI/irwin, 1990), págs. 538-539.

Ejercicio para trabajo en grupo

Evaluación de su percepción interpersonal

1. En una hoja de papel escriba cómo se describiría a usted mismo en las siguientes dimensiones:
 - a. Cordialidad
 - b. Estado de ánimo
 - c. Sentido del humor
 - d. Motivación en la carrera
 - e. Habilidades interpersonales
 - f. Deseo de ser aceptado por otras personas
 - g. Independencia
2. Ahora forme grupos de tres a cinco miembros. Evalúe a cada uno de los *otros miembros* de su grupo (en la mejor forma que pueda) en las mismas siete dimensiones.
3. Pase alrededor del grupo para hacer que cada miembro participe, y describa lo que cada uno de ustedes ha escrito acerca del miembro A. Después de que todos hayan proporcionado sus puntos de vista, el miembro A compartirá sus propias percepciones. Luego haga lo mismo con el miembro B y así sucesivamente, hasta que todos los miembros del grupo se hayan retroalimentado y hayan compartido sus propias impresiones.
4. El ejercicio concluye con el análisis que realiza cada miembro de las similitudes y diferencias entre las percepciones de ellos mismos en las siete dimensiones y las de los otros miembros de su grupo.

Ejercicio sobre un dilema ético

Cinco decisiones éticas: ¿qué haría usted?

Supongamos que usted es administrador de nivel medio en una compañía con unos mil empleados. ¿Cómo respondería a cada una de las siguientes situaciones?

1. Un socio cercano le ha pedido trato preferencial en un contrato que está por realizarse y le ha ofrecido una generosa cantidad de dinero por su tiempo y su trabajo. ¿Acepta usted su oferta?

2. Usted tiene oportunidad de robar \$100 000 de su compañía con la certeza absoluta de que no se le descubrirá ni atrapará. ¿Lo haría?
3. La política de su compañía sobre los viáticos para alimentos cuando viaja por asuntos de la empresa es que se le pagarán los gastos que haga de su bolsillo, siempre y cuando no excedan de \$50 por día. Usted no necesita presentar recibos por estos gastos, la compañía acepta su palabra. Al viajar, usted tiende a comer en lugares de comida rápida y rara vez gasta más de \$15 diarios. La mayoría de sus colegas presentan solicitudes de reembolso en un rango de \$40 a \$45, sin que importe cuáles hayan sido sus gastos verdaderos. ¿Cuánto solicitaría usted que se le reembolsara por los alimentos?
4. Sus hijos regresan a la escuela la próxima semana. Usted tiene acceso a la papelería de oficina de su departamento. Nadie sabría si usted toma algo para su uso personal. ¿Tomaría usted plumas, lápices, cuadernos o cosas semejantes de la oficina para dárselas a sus hijos?
5. Usted ha descubierto que uno de sus amigos más cercanos en el trabajo ha robado una gran cantidad de dinero de la empresa. ¿Qué haría usted? ¿Nada? ¿Ir directamente a un ejecutivo para reportar el incidente antes de hablar con el responsable? ¿Enfrentar al individuo antes de tomar alguna acción? ¿Establecer contacto con la persona con la idea de persuadirla para que regrese el dinero?

Varios de los escenarios están basados en DR. Aitany, "Torn Between Halo and Horns", *Industry Week* (15 de marzo de 1993), págs. 15-20.

CASO PRÁCTICO

“Yo no tomo decisiones”

Conocí a Ted Kelly en un cóctel. Él era el gerente de planta de una gran refinería química en el pueblo. Como diez minutos después de comenzar la conversación, le pregunté acerca de su estilo de liderazgo.

Ted: “Yo no tomo decisiones en mi planta.”

Autor: “¿Utiliza usted el liderazgo democrático?”

Ted: “No, ¡yo dije que no tomo decisiones! A mis subordinados se les paga por tomarlas. No tiene caso que yo haga su trabajo.”

En realidad, no creía lo que estaba oyendo. Creo que Ted se dio cuenta, puesto que me invitó a visitar su planta. Le pregunté cuándo podía ir. “En el momento que guste, con excepción de los lunes entre la 1 y las 3 p.m.”

A mediados de la siguiente semana visité a Ted sin anunciarme. No tenía secretaria. Yacía en un sofá, medio dormido. Mi arribo pareció despertarlo. Me ofreció un asiento.

Nuestra conversación comenzó al preguntarle exactamente lo que hacía todos los días. “Lo está viendo, duermo mucho. Si, leo los cuatro o cinco memorandums que recibo de la oficina matriz cada semana.” No podía creer lo que estaba escuchando. Aquí estaba un ejecutivo de 50 años, obviamente exitoso, que me estaba diciendo que no hace nada. El podía ver que yo no me tragaba su historia.

“Si no cree lo que le estoy diciendo, verifíquelo con mis subordinados”, dijo. Me dijo que tenía seis gerentes departamentales que trabajaban para él. Le pedí que escogiera uno con el que pudiera hablar.

“No, no puedo hacer eso. Recuerde, yo no tomo decisiones. Tenga, aquí están los nombres y números de mis gerentes departamentales. Hábleles usted.”

Hice exactamente eso. Escogí a Peter Chandíer, que era el jefe de control de calidad. Marqué su número. Le indiqué que deseaba hablar con él acerca del estilo de liderazgo de su jefe. Me dijo: “Venga para acá. De todas maneras no tengo nada que hacer.”

Cuando llegué a la oficina de Peter, éste estaba atisbando por la ventana. Nos sentamos y él comenzó a reírse. “Apuesto a que Ted le ha estado hablando acerca de que él no toma decisiones.” Estuve de acuerdo. “Es cierto”, espetó. “He estado aquí casi tres años y nunca lo he visto tomar una decisión.”

Yo no entendía nada. “¿Cuántas personas tienen ustedes trabajando aquí?”, le pregunté.

Peter: "Como 200."

Autor: "¿Cómo se califica la eficiencia de operación de esta planta en comparación con las otras?"

Pedro: "Oh, somos la número uno de las 18 refinerías. Ésta es también la refinería más vieja de la empresa. Nuestro equipo puede estar obsoleto, pero somos tan eficientes como los mejores."

Autor: "¿Qué hace Ted Kelly?"

Peter: "No lo sé. Asiste a las reuniones del personal el lunes en la tarde de 1 a 3, pero fuera de eso, no sé."

Autor: "Ahora comprendo. ¿Toma él todas las decisiones en esa reunión semanal del personal?"

Peter: "No. Cada jefe de departamento le dice cuáles son las decisiones clave que ha hecho durante la semana transcurrida. Luego nos criticamos unos a otros. Ted no dice nada. La única cosa que hace en esas reuniones es escuchar e informarnos de cualquier suceso en la oficina matriz.

Deseaba saber más, de manera que regresé a la oficina de Ted. Lo encontré cortándose las uñas. Lo que siguió fue una larga conversación en la que aprendí los siguientes datos:

La reunión semanal de dos horas con el personal es presidida por uno de los jefes departamentales. Eligen entre ellos quién será el líder. Es un puesto permanente.

Si un gerente no puede manejar un problema que surja durante la semana, primero será puesto conjuntamente a consideración de varios de los gerentes. Sólo si el problema continúa sin resolverse, se le lleva al líder. Todos los asuntos se resuelven a ese nivel. Nunca suben hasta el nivel de Ted Kelly.

El récord de desempeño de la planta de Kelly es bien conocido por toda la empresa. Tres de los últimos cuatro nuevos gerentes de planta han salido de la planta de Kelly. Cuando recomienda candidatos para una vacante en una gerencia de planta, Ted siempre selecciona al jefe de departamento que preside las reuniones del grupo, de manera que hay una gran competencia para dirigir las reuniones. Además, a causa del historial de la planta de Kelly de ser un criadero de talento administrativo, siempre que hay una vacante de gerente departamental en la planta de Kelly, los mejores empleados de la compañía solicitan que se les dé.

Preguntas

1. ¿Por qué funciona el estilo de toma de decisiones de Ted Kelly?
2. ¿Está Ted Kelly claudicando en sus responsabilidades de toma de decisiones? Explíquese.
3. ¿Le gustaría a usted trabajar para Ted Kelly? ¿Por qué?
4. ¿Le gustaría que Ted Kelly trabajara para usted? ¿Por qué?

Fuente: Basado en A.E. Carlisle, "MacGregor", *Organizational Dynamics* (verano de 1976), págs. 50-62.

TEMA DE ACTUALIDAD

¿Qué hace esta gente de Wall Street?

Primer corredor: "Creo que hoy va a ser un día de utilidades." Segundo corredor: "Sospecho que el mercado bajará hoy."

Tercer corredor: "Al cierre de los negocios de hoy, creo que el mercado permanecerá sin cambio respecto del cierre de ayer."

Estas tres citas fundamentan dos hechos. En primer lugar, uno de estos corredores va a acertar. En segundo, no se puede predecir la bolsa de valores (aunque lo intentan decenas de millones de inversionistas). En abril de 1994, Ted Koppel, de ABC News, se pasó un día tratando de descifrar lo que hacían los corredores, analistas y comisionistas de Wall Street. Koppel estaba interesado especialmente en obtener algunos elementos de juicio sobre la predicción del mercado y el movimiento de las tasas de interés.

Jim Jacobsen, corredor de piso, le dijo a Koppel:

Lo que va a suceder hoy dependerá de lo que venga en el futuro, en las siguientes cuatro horas del día, no en lo que sucedió en el pasado. Ahora, hasta donde yo sé, ninguno de nosotros tiene la capacidad de predecir con bastante precisión el futuro en una forma muy positiva. Actuamos sobre lo que creemos que va a suceder, pero ciertamente no sobre lo que sabemos que sucederá o, si sabemos lo que va a suceder, entonces lo que tenemos es el problema de una

persona que maneja información interna, lo que es diferente..., una raza diferente de gato.

¿Qué es lo que está diciendo Jacobsen? En esencia, le indica que uno no puede predecir con exactitud los movimientos futuros del mercado. Y si sabe algo como resultado del manejo de información interna, eso es ilegal.

Dennis Kelly, vicepresidente de una empresa de Wall Street, dice lo siguiente:

Tenemos una volatilidad enorme. Siempre que tomo una decisión por miedo, o por estar confundido, tiende a ser una decisión equivocada. Lo que tenemos ahora es una situación en la que la pura emoción está dictando lo que sucederá en el mercado con base en un muy corto plazo. No creo que haya alguien en la historia de nuestro país que pueda predecir con exactitud las tasas de interés con base en el corto plazo y obviamente tampoco la bolsa de valores. De manera que uno toma toda su intuición, toda su educación, toda su experiencia y las junta, y trata de integrarlas con el estado emocional de ese cliente individual en ese punto en el tiempo.

Henry Kaufman, un conocido economista de Wall Street, explica a Koppel sus predicciones sobre las tasas de interés y las implicaciones para los mercados de capital:

Antes que otra cosa, la volatilidad que hemos visto durante las últimas una o dos semanas continuará ocurriendo de vez en cuando, probablemente incluso con mayor magnitud. Sospecho que durante los próximos tres o cuatro años, la tendencia de las tasas de interés será ascendente. Los bonos gubernamentales a largo plazo, que actualmente están alrededor de 6%, pueden subir hasta 7.25, antes de que lleguen a la cima en tres o cuatro años, tal vez a 9o 10%, y las tasas de interés a corto plazo pueden subir quizás a 7%... creo que durante algún tiempo. Esto significa que bajará el precio de los bonos y, después de los próximos tres o cuatro años, se reducirán las expectativas positivas para el mercado de capitales y ellos estarán bajo cierta presión, y en tres o cuatro años tendremos precios de acciones algo inferiores a los prevalecientes hoy en día. Habrá presiones de las tasas de interés, las utilidades resentirán la presión y veremos una declinación cíclica.

Es interesante observar que mientras todos los expertos parecen estar de acuerdo en que uno no puede predecir los movimientos del mercado, especialmente a corto plazo, eso no los detiene para formular predicciones y vender su consejo a los clientes. Además, no importa en qué dirección se mueva el mercado en cualquier día determinado, uno puede tomar el periódico del día siguiente, pasar a la sección financiera y leer a algún “experto” que explique, de manera confiable, por qué hizo el mercado lo que hizo ayer.

Preguntas

1. Analice este caso utilizando la teoría de la atribución.
2. “Los comentarios en este caso apoyan el hecho de que la toma de decisiones en Wall Street es completamente intuitiva.” ¿Está usted de acuerdo o no? Discútalos.

Fuente: “A Day in the Life of Wall Street”, *Nighthne* (7 de abril de 1994).

θ Referencias bibliográficas

- BAZERMAN, M.H., *Judgment in Managerial Decision Making*, 3rd ed. (New York: Wiley, 1994).
- CRANT, J.M., and T.S. BATEMAN, “Assignment of Credit and Blame for Performance Outcomes,” *Academy of Management Journal* (February 1993), pp. 7—27.
- FALKENBERG, L., “Improving the Accuracy of Stereotypes Within the Workplace,” *Journal of Management* (March 1990), pp. 107—18.
- KAUFMAN, B.E., “A New Theory of Satisficing,” *The Journal of Behavioral Economics* (Spring 1990), pp. 35—51.
- KNOUSE, SB. and RA. GIACALONE, “Ethical Decision-Making in Business: Behavioral Issues and Concerns,” *Journal of Business Ethics* (May 1992), pp. 369—77.
- LANGLEY, A., “In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations,” *Administrative Science Quarterly* (December 1989), pp. 598—63 1.
- MUMBY, D.K., and L.L. PUTNAM, “The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality,” *Academy of Management Review* (July 1992), pp. 465—86.
- SKIDO, D.R., “Revisiting Bounded Rationality,” *Journal of Management Inquiry* (December 1992), pp. 343—47.
- STRUTHERS, c.w., N.L. COLWILL, and R.P. PERRY, “An Attributional Analysis of Decision Making in a Personnel Selection Interview,” *Journal of Applied Social Psychology* (May 1992), pp. 801—18.
- ZEY, M., (ed.), *Decision Making: Alternatives to Rational Choice* (Newbury Park, CA: Sage, 1992).

θ Notas

- 1 D.C. McClelland and J.W. Atkinson, "The Projective Expression of Needs: The Effect of Different Intensities of the Hunger Drive on Perception," *Journal of Psychology*, Vol. 25 (1948), pp. 205—22.
- 2 H.H. Kelley, "Attribution in Social Interaction," in E. Jones et al. (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
- 3 See L. Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 10 (Orlando, FL: Academic Press, 1977), pp. 174—220; and A.G. Miller and T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error," *Personality and Social Psychology Bulletin* (June 1989), pp. 194—204.
- 4 S. Nam, *Cultural and Managerial Attributions for Group Performance*, unpublished doctoral dissertation, University of Oregon. Cited in R.M. Steers, S.J. Bischoff, and L.H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research," *Journal of Management Inquiry* (December 1992), pp. 325—26.
- 5 D.C. Dearborn and H.A. Simon, "Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives," *Sociometry* (June 1958), pp. 140—44. Some of the conclusions in this classic study have recently been challenged in J.P. Walsh, "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing," *Academy of Management Journal* (December 1988), pp. 873—96.
- 6 SE. Asch, "Forming Impressions of Personality," *Journal of Abnormal and Social Psychology* (July 1946), pp. 258—90.
- 7 J.S. Bruner and R. Tagiuri, "The Perception of People," in E. Lindzey (ed.), *Handbook of Social Psychology* (Reading, MA: Addison—Wesley, 1954), p. 641.
- 8 See, for example, C.M. Judd and B. Park, "Definition and Assessment of Accuracy in Social Stereotypes," *Psychological Review* (January 1993), pp. 109—28.
- 9 See, for example, E.C. Webster, *Decision Making in the Employment Interview* (Montreal: McGill University, Industrial Relations Center, 1964).
- 10 See, for example, L. Jussim, "Self-Fulfilling Prophecies: A Theoretical and Integrative Review," *Psychological Review* (October 1986), pp. 429—45; R.H.G. Field and D.A. Van Seters, "Management by Expectations (MBE): The Power of Positive Prophecy," *Journal of General Management* (Winter 1988), pp. 19—33; and D. Eden, *Pygmalion in Management* (Lexington, MA: Lexington, 1990).
- 11 D. Eden and A.B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance," *Journal of Applied Psychology* (April 1982), pp. 194—99.
- 12 See, for example, RD. Bretz, Jr., G.T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications," *Journal of Management* (June 1992), pp. 323—24; and P.M. Swiercz, M.L. Icenogle, NB. Bryan, and R.W. Reno, "Do Perceptions of Performance Appraisal Fairness Predict Employee Attitudes and Performance?" in D.P. Moore (ed.), *Proceedings of the Academy of Management* (Atlanta, 1993), pp. 304—08.
- 13 D. Kipnis, *The Power holders* (Chicago: University of Chicago Press, 1976).
- 14 See J.P. Near and M.P. Miceli, "Whistle-Blowers in Organizations: Dissidents or Reformers?" in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 321—68.
- 15 For a comprehensive review of the optimizing model and its assumptions, see E.F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1981), pp. 53—57, 81—93.
- 16 Cited in E.T. Smith, "Are You Creative?" *Business Week* (September 30, 1985), p. 81.
- 17 Cited in C.G. Morris, *Psychology: An Introduction*, 8th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993), p. 341.
- 18 D.L. Rados, "Selection and Evaluation of Alternatives in Repetitive Decision Making," *Administrative Science Quarterly* (June 1972), pp. 196—206.
- 19 See H.A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976); and J. Forester, "Bounded Rationality and the Politics of Muddling Through," *Public Administration Review* (January-February 1984), pp. 23—31.
- 20 See P.O. Soelberg, "Unprogrammed Decision Making," *Industrial Management Review* (Spring 1967), pp. 19—29; and D.J. Power and R.J. Aldag, "Soelberg's Job Search and Choice Model: A Clarification, Review, and Critique," *Academy of Management Review* (January 1985), pp. 48—58.

- 21 Soelberg, "Unprogrammed Decision Making."
- 22 E. Langer and R.C. Schank (eds.), *Beliefs, Reasoning, and Decision Making* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1994).
- 23 W.H. Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions," *Organizational Dynamics* (Winter 1986), p. 5; W.H. Agor (ed.), *Intuition in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage, 1989); O. Behling and N.L. Eckel, "Making Sense Out of Intuition," *Academy of Management Executive* (February 1991) pp. 46-47; and V. Johnson, "Intuition in Decision-Making," *Successful Meetings* (February 1993), pp. 148—51.
- 24 Behling and Eckel, "Making Sense Out of Intuition," pp. 46-54.
- 25 As described in H.A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion," *Academy of Management Executive* (February 1987), pp. 59—60.
- 26 Agor, "The Logic of Intuition," p. 9.
- 27 *Ibid.*, pp. 12—13.
- 28 *Ibid.*, p. 15.
- 29 G.F. Cavanagh, D.J. Moberg, and M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 363—74.
- 30 See, for example, T. Machan (ed.), *Commerce and Morality* (Totowa, NJ: Rowman and Littlefield, 1988).
- 31 L.K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review* (July 1986), pp. 601—17; and L.K. Trevino and S.A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior," *Journal of Applied Psychology* (August 1990), pp. 378—85.
- 32 L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, Vol. 1 (New York: Harper & Row, 1981); and L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Psychology of Moral Development*, Vol. 2 (New York: Harper & Row, 1984).
- 33 N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd ed. (Boston: Kent, 1991), pp. 160—68.
- 34 See, for instance, B.M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review* (October 1981), pp. 577—87; and D.R. Bobocel and J.P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification," *Journal of Applied Psychology* (June 1994), pp. 360-63.
- 35 S. McKay, "When Good People Make Bad Choices," *Canadian Business* (February 1994), pp. 52—55.
- 36 E.C. Mayfield in N. Schmitt's "Social and Situational Determinants of Interview Decisions: Implications for Employment Interviews," *Personnel Psychology*, (Spring 1976), p. 81.
- 37 G.P. Huber, *Managerial Decision Making* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1980), p. 215.