

# La percepción y la toma de decisiones individual

Mi problema tal vez sea la  
indecisión, o tal vez no.

—Jimmy Buffett

5

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

*Al terminar de estudiar este capítulo, usted será capaz de:*

**1** Definir *percepción* y explicar los factores que influyen en ella.

**2** Explicar la teoría de la atribución y listar los tres determinantes de la atribución.

**3** Identificar las simplificaciones que usan los individuos al elaborar juicios acerca de los demás.

**4** Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.

**5** Aplicar el modelo racional de la toma de decisiones y compararlo con la racionalidad acotada y la intuición.

**6** Listar y explicar los sesgos comunes, o errores en las decisiones.

**7** Explicar la forma en que las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.

**8** Comparar los tres criterios de ética de las decisiones.

**9** Definir *creatividad* y analizar el modelo de las tres componentes de la creatividad.

*a* una empleada de una compañía de renta de automóviles le dijeron que no podía usar turbante durante el Ramadán, luego fue despedida por quejarse. Los empleados de cierto hotel fueron estigmatizados con apodos como “Osama” y “Talibán”.

De entre las muchas repercusiones del 11 de septiembre de 2001, los ataques terroristas han acentuado los prejuicios (percepciones negativas) hacia los musulmanes y árabes, incluso hacia los que viven y trabajan en Estados Unidos. A más de 6 años de los ataques, 4 de cada 10 adultos estadou-

## Los musulmanes estadounidenses: percepción y realidad



Fuente: Joyce Dopkeen/The New York Times

nidenses admiten que albergan sentimientos negativos o prejuicios contra los musulmanes que radican en ese país, de acuerdo con una encuesta de *USA Today*/Gallup. Otro sondeo, aplicado a musulmanes estadounidenses, reveló que el 53 por ciento de ellos percibía que la vida era más difícil desde los ataques de aquel día.

En Estados Unidos hay 2.35 millones de musulmanes. *BusinessWeek* concluyó que “como grupo, son un modelo de asimilación y éxito material”. Aunque las estimaciones difieren, un estudio sugiere que los musulmanes estadounidenses (59 por ciento) tienen el doble de probabilidad de tener un título universitario que la población de Estados Unidos en general (28 por ciento). El ingreso medio de una familia musulmana supera el promedio nacional de \$55,800. En una encuesta efectuada en 2007 se detectó que 71 por ciento de

los musulmanes estadounidenses estaba de acuerdo con la afirmación de que “la mayoría de las personas que quieren salir adelante lo lograrán si se esfuerzan”, en comparación con el 64 por ciento de los habitantes en general. Cuarenta por ciento de los musulmanes de Estados Unidos acude a una mezquita cada semana, contra 45 por ciento de cristianos de ese país que van a su parroquia. Sobre todo, los musulmanes que viven en Estados Unidos son ciudadanos más típicos estadounidenses que los musulmanes de otros países occidentales, como Francia, España o el Reino Unido, en los que es probable que sean musulmanes con menos educación e ingresos.

Sin embargo, hay áreas de divergencia y preocupación. Aproximadamente uno de cada cuatro musulmanes estadounidenses menores de 30 años dijeron pensar que los bombardeos suicidas para defender su religión eran aceptables, al menos en ciertas circunstancias (sólo 9 por ciento de los musulmanes con más de 30 años de edad creían que se justificaban los bombardeos suicidas). Además, no siempre es fácil para los empleadores de Estados Unidos dar lugar para las prácticas del Islam. Por ejemplo, un musulmán devoto, funcionario jurídico, demandó al estado de Nueva York cuando recibió la orden de quitarse el kufi o turbante; a la larga, el estado perdonó la multa. Un grupo de empleadas musulmanas ganó un juicio contra la política de uso del uniforme de la compañía LSG Sky Chefs, proveedora de comidas en aviones, que exigía el uso de pantalones y camisetas deportivas. La empresa USAir despidió a una sobrecarga musulmana cuando decidió usar un hijab (tocado musulmán), y Dunkin’ Donuts también lo hizo con un empleado musulmán que se negó a quitarse el suyo. Hace poco, Aicha Baha demandó a Walt Disney World al haber sido despedida por usar su hijab en el trabajo.

Para el ciudadano estadounidense promedio, con frecuencia resulta difícil conciliar los dos conceptos de los musulmanes de su país —quienes en su mayoría son muy parecidos a cualquiera de sus connacionales mientras que la minoría no lo son. Además, es difícil para los empleadores establecer códigos de vestimenta, políticas de atención y otros estándares en el sitio de trabajo. Por ejemplo, UPS tiene la política de que sus conductores se rasuren, pero hace excepciones por motivos religiosos.

Sin embargo, ha habido señales positivas; la Comisión para la igualdad de oportunidades en el empleo (EEOC) observó una importante reducción en las quejas por discriminación de parte de los musulmanes estadounidenses en el año posterior a los ataques terroristas del 11 de septiembre. A partir de entonces, las quejas han “disminuido en forma considerable y son cada vez menos frecuentes”, según el vocero de EEOC, David Ginsburg. Además, en los lugares de trabajo son menos evidentes las actitudes negativas y la desconfianza. No obstante, de acuerdo con una encuesta reciente efectuada por la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos, el 75 por ciento de profesionales en RH de Estados Unidos pensaba que las actitudes negativas hacia los empleados musulmanes habían permanecido igual desde el 11 de septiembre, 16 por ciento creía que habían aumentado y 9 por ciento percibía que habían disminuido.

No es fácil ser musulmán en Estados Unidos. Mahnaz Shabbir, quien nació y creció en Filadelfia y hoy vive en Kansas, es presidente de Shabbir Advisors, compañía consultora de administración estratégica. Shabbir dice: “la mayor parte de mi vida ha sido una lucha debido a mi identificación como musulmán estadounidense de la primera generación”.<sup>1</sup> ■

La historia con que inicia este capítulo trata de las percepciones, en este caso de los musulmanes estadounidenses. En el siguiente cuestionario de Self-Assessment Library considere sus percepciones de los roles de género que son apropiados.

### Self Assessment Library

#### ¿CUÁLES SON MIS PERCEPCIONES SOBRE LOS ROLES DE LOS GÉNEROS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.C.2 (What Are My Gender Role Perceptions?) y responda las preguntas siguientes:

1. ¿Obtuvo las calificaciones que pensaba?
2. ¿Piensa que un problema con las mediciones como ésta es que las personas no son honestas al responder?
3. Si fueran otras personas, como amigos, condiscípulos y familiares, las que lo calificaran a usted, ¿lo harían distinto? ¿Por qué?
4. Las investigaciones demuestran que las percepciones de la gente sobre los roles de los géneros se están haciendo menos tradicionales a medida que pasa el tiempo. ¿Por qué supone que ocurre esto?

## ¿Qué es la percepción?

**1** Defina percepción y explique los factores que la influyen.

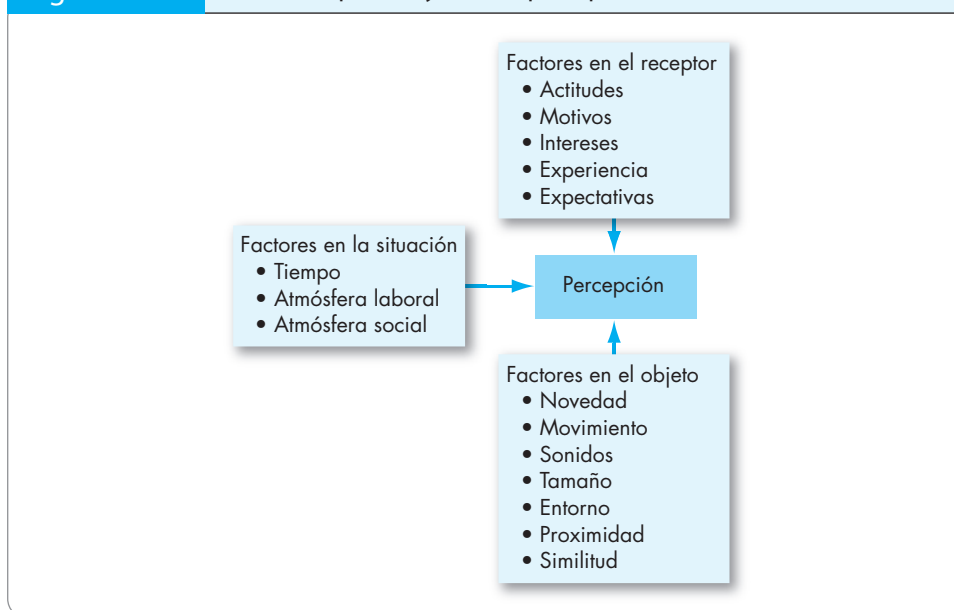
La **percepción** es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a ésta como un magnífico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo.

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO? Sencillamente porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. *El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido.*

### Factores que influyen en la percepción

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo pero lo perciban de forma diferente? Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Éstos radican en el *receptor*, en el *objeto* percibido, y en el contexto de la *situación* en la que tiene lugar la percepción (ver la figura 5-1).

**percepción** Proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno.

**Figura 5-1** Factores que influyen en la percepción

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad, motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas. Por ejemplo, si usted espera que los policías sean autoritarios, que los jóvenes sean flojos o los políticos carezcan de escrúpulos, los percibirá de ese modo, sin que importen sus características reales.

Las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila, o también los individuos con mucho atractivo o carentes por completo de éste. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. Por ejemplo, las mujeres, personas de color o miembros de otros grupos que poseen características claramente distinguibles en términos de fisonomía o color, se perciben con frecuencia como semejantes unos con otros, lo mismo sucede con las características diferentes.

También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos. El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional. Por ejemplo, en un cabaret el sábado por la noche quizás usted no notará a una muchacha de 22 años “vestida para matar”. No obstante, la misma chica ataviada de esa forma para la clase de administración del lunes por la mañana, seguramente captaría su atención (y la del resto de la clase). Ni el receptor ni el objeto cambiaron entre la noche del sábado y la mañana del lunes, pero la situación es diferente.

## Percepción de las personas: hacer juicios acerca de los demás

**2** Explicar la teoría de la atribución y listar sus tres determinantes.

Ahora estudiaremos la aplicación más relevante de los conceptos de la percepción para el CO. Este es el tema de la *percepción de las personas*, que significa las percepciones que los individuos se forman unos de otros.

## Teoría de la atribución

Los objetos sin vida, como escritorios, máquinas y edificios, están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero no tienen creencias, motivos o intenciones, a diferencia de la gente. Es por esto que cuando observamos a los individuos tratamos de elaborar explicaciones o hallar el motivo de su comportamiento. Por tanto, la percepción y los juicios que nos formemos acerca de las acciones de alguien estarán muy influenciados por las suposiciones que hagamos sobre el estado interno de la persona.

La **teoría de la atribución** se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en la que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado.<sup>2</sup> En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de tres factores: (1) lo distintivo, (2) el consenso y (3) la consistencia. En primer lugar aclaremos las diferencias entre las causas internas y externas, para después analizar los tres factores determinantes.

Los comportamientos causados *internamente* son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado *externamente* es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo. Por ejemplo, si alguna de sus empleadas llegara tarde a trabajar, tal vez usted atribuyera su impuntualidad a que estaba en una fiesta a altas horas de la madrugada, por lo que se habría quedado dormida. Esta sería una atribución interna. En cambio, si usted atribuyera su retraso a un accidente automovilístico que hubiera ocasionado un embotellamiento en el camino que normalmente ella utiliza, entonces estaría haciendo una atribución externa.

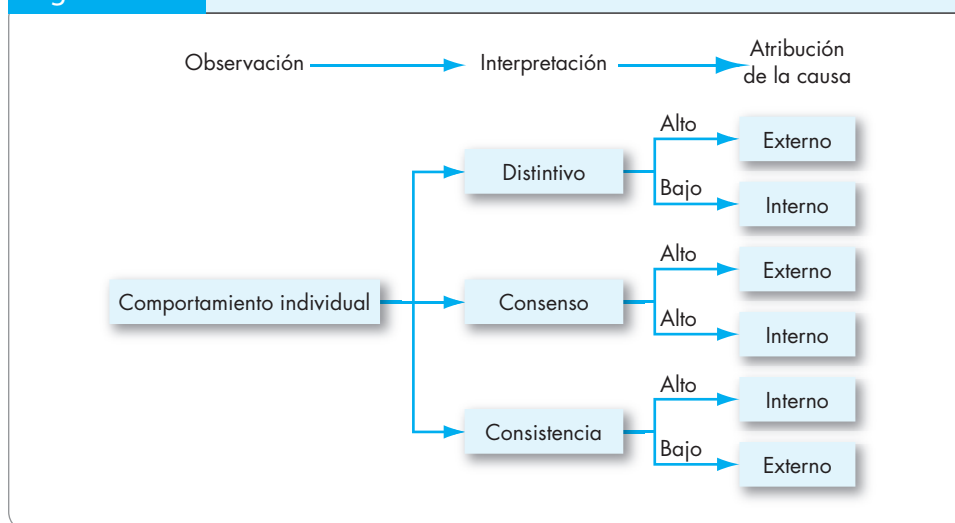
A continuación analizaremos cada uno de los tres factores determinantes. Lo *distintivo* se refiere a si un individuo tiene comportamientos diferentes en situaciones distintas. ¿La empleada que llegó tarde hoy es fuente de quejas de sus compañeros por ser alguien que de manera regular “va con el chisme”? Lo que queremos saber es si este comportamiento es inusual. Si lo fuera, es probable que el observador le diera una atribución externa. Si la acción no es inusual, tal vez se juzgará como interna.

Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra *consenso*. El comportamiento de la empleada cumpliría con este criterio si todos los trabajadores que siguen la misma ruta hacia el trabajo también llegaran tarde. Desde la perspectiva de la atribución, si el consenso fuera alto se esperaría dar una atribución externa a la impuntualidad de la empleada, mientras que si otras personas que toman el mismo camino llegan a tiempo a trabajar, se concluiría que la causa es interna.

Por último, un observador busca *consistencia* en las acciones de una persona. ¿Esta responde del mismo modo a lo largo del tiempo? Llegar 10 minutos tarde al trabajo no se percibe de la misma manera para quien rara vez lo hace (no ha llegado tarde en muchos meses) que para aquel que lo tiene como patrón rutinario (llega tarde dos o tres veces por semana). Entre más consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador a atribuirlo a causas internas.

La figura 5-2 resume los elementos clave de la teoría de la atribución. Por ejemplo, diría que si su empleada –Kim Randolph– por lo general se desempeña en otras tareas en el mismo nivel en que realiza su labor actual (poco distintivo), si otros empleados tienen diferente desempeño –mejor o peor– que el de Kim en su tarea actual (consenso bajo), y si el desempeño de Kim en esta labor actual es consistente con el tiempo (mucha consistencia), usted o cualquiera que juzgara el

**teoría de la atribución** Intento de determinar si cierto comportamiento de los individuos tiene causas internas o externas.

**Figura 5-2** Teoría de la atribución

trabajo de Kim sostendría que ella es la principal responsable del desempeño en su trabajo (atribución interna).

Uno de los descubrimientos más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, hay muchas evidencias de que cuando hacemos juicios sobre el comportamiento de otras personas tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la de los internos o personales.<sup>3</sup> Esto se denomina **error de atribución fundamental**, y explica por qué una gerente de ventas es proclive a atribuir el mal desempeño de sus agentes de ventas a su pereza y no a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. También existe la tendencia en los individuos y organizaciones para atribuir sus éxitos a factores internos tales como la aptitud o el esfuerzo, y culpar de las fallas a factores externos como la mala suerte o los compañeros improductivos. Esto se conoce con el nombre de **sesgo de autoservicio**.<sup>4</sup> Por ejemplo, cuando el antiguo CEO de Enron, Ken Lay (hoy en desgracia), fue sometido a juicio por fraude, culpó al Director general de finanzas, Andrew Fastow, cuando afirmó: “creo que la razón principal del colapso de Enron fue lo que hicieron Andy Fastow y su equipo”.

### Simplificaciones utilizadas con frecuencia en el momento de juzgar a otros

Cuando juzgamos a los demás utilizamos algunas simplificaciones que con frecuencia resultan valiosas, pues permiten hacer percepciones exactas con rapidez y brindan datos valiosos para hacer pronósticos. Sin embargo, no son a prueba de tontos. Nos pueden meter en problemas, y lo hacen. El entender los atajos nos ayuda a reconocer cuando ocasionan distorsiones significativas.

**3** Identificar las simplificaciones que usan los individuos al elaborar juicios acerca de los demás.

**Percepción selectiva** Una característica que haga destacar a una persona, objeto o evento aumentará la probabilidad de que ésta sea percibida. ¿Por qué? Porque es imposible para nosotros asimilar todo lo que vemos, sólo destacamos ciertos estímulos. Esta tendencia explica por qué es más probable que usted note automóviles parecidos al suyo, o que un jefe con dos empleados que cometieron la misma acción sólo reprima a uno. Como no es posible que observemos todo lo que ocurre alrededor de nosotros, adoptamos la percepción selectiva. Un ejemplo clásico muestra la forma en que los intereses existentes influyen de manera significativa en los problemas que vemos.



Dearborn y Simon efectuaron un estudio sobre la percepción en el que 23 ejecutivos de negocios leyeron un caso exhaustivo que describía la organización y las actividades de una compañía de la industria del acero.<sup>5</sup> De los 23 ejecutivos, 6 estaban en ventas, 5 en producción, 4 en contabilidad y 8 en funciones varias. Se pidió a cada gerente que escribiera el problema más importante que hubiera detectado en el caso. De entre los ejecutivos de ventas, el ochenta y tres por ciento clasificaron las ventas como importantes y sólo el 29 por ciento de los otros ejecutivos hizo lo mismo. Esto, junto con otros resultados del estudio, llevó a los investigadores a concluir que los participantes percibían como importantes los aspectos de una situación que se relacionaba con las actividades y metas de la unidad a la que estaban asignados. La percepción que un grupo tiene de las actividades organizacionales se altera de forma selectiva para hacerla coincidir con los intereses creados que representan.

Como no podemos asimilar todo lo que observamos, lo deshacemos en fragmentos y piezas. Sin embargo, estas partículas no son escogidas al azar, sino que se escogen en forma selectiva de acuerdo con nuestros intereses, formación, experiencia y actitudes. La percepción selectiva permite hacer una “lectura rápida” de otros, pero con el riesgo de elaborar un panorama equivocado. Debido a que vemos lo que queremos ver, es posible que lleguemos a conclusiones equivocadas a partir de una situación ambigua.

**Efecto de halo** Cuando se traza una impresión general de un individuo con base en una sola característica, como la inteligencia, sociabilidad o apariencia, entra en operación el **efecto de halo**.<sup>6</sup> Considere a la antigua CEO de HP, Carly Fiorina. En un momento muy temprano de su carrera fue elogiada como articulada, decidida, carismática, sabia y visionaria. Cuando fue contratada, *BusinessWeek* dijo: “lo tiene todo”. No obstante, cuando la despidieron fue descrita como poco confiable, egoísta, inflexible y falta de compromiso. *BusinessWeek* la culpó por su incapacidad para delegar y su torpeza para ejecutar.<sup>7</sup> Es decir, cuando se tenía a Fiorina por alguien eficaz, todo respecto de ella era bueno. Pero cuando fue despedida por su supuesta ineficiencia, las mismas personas que antes la habían elogiado ahora veían pocas o ninguna característica que valieran la pena. Esos son los dos lados del efecto halo (halo o cuernos, decida usted).

La realidad del efecto de halo se confirmó con un estudio ya clásico en el que se dio a los sujetos una lista de características como inteligencia, habilidad, practicidad, productividad, determinación y calidez, y se les pidió que evaluaran a la persona a que se aplicaran dichos rasgos.<sup>8</sup> Cuando se emplearon dichas características, la persona fue juzgada como sabia, de buen humor, popular e imaginativa. Cuando se modificó la lista —se sustituyó cálida por fría— se obtuvo un conjunto de percepciones diferentes por completo. Quedó claro que los sujetos permitían que una sola característica influyera su impresión general de la persona que juzgaban.

**Efectos de contraste** Existe un antiguo adagio entre los comediantes que actúan en espectáculos de variedades: “nunca realices una actuación con niños o animales”. ¿Por qué? La creencia común es que las audiencias aman tanto a los niños y los animales que, en comparación, el actor parecerá malo. Este ejemplo demuestra la forma en que los **efectos de contraste** distorsionan las percepciones. No evaluamos a alguien en forma aislada. Nuestra reacción hacia una persona se verá influida por aquellas con las que nos hayamos encontrado recientemente.

En una serie de entrevistas para obtener un empleo, puede haber distorsiones en la evaluación de cualquier candidato dando como resultado del turno que

#### **error de atribución**

**fundamental** Tendencia a subestimar la influencia de los factores externos y sobrestimar la influencia de los internos, cuando se hacen juicios sobre el comportamiento de otros.

**sesgo de autoservicio** Tendencia de los individuos para atribuir sus éxitos a factores internos, en tanto que culpan de sus fallas a factores externos

**percepción selectiva** Interpretación selectiva de lo que se ve, basada en los intereses, antecedentes, experiencia y actitudes propios.

**efecto de halo** Formación de una impresión general acerca de un individuo basada en una sola característica.

**efectos de contraste** Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otras personas a quienes se encontró recientemente y que obtienen calificaciones más altas o bajas en esas mismas características.



## CO Internacional

### ¿Las percepciones negativas llegan a enfriar las relaciones de negocios internacionales?

Japón y China parecerían ser socios naturales de negocios, dado que están tan cerca uno del otro. Sin embargo, las compañías japonesas se encuentran por debajo de Estados Unidos y Europa en términos del comercio con China. Aunque la industria automotriz japonesa ha tenido un éxito enorme en otros países, incluso en Estados Unidos, los vehículos de más venta en China los producen GM (empresa estadounidense) y Volkswagen (compañía alemana). De igual manera,

la pujante industria electrónica japonesa actualmente sólo participa con el 5 por ciento del mercado chino.

Pero, ¿quién o qué tiene la culpa de la pésima relación de negocios entre Japón y China? La respuesta podría estar en las percepciones del público en los dos países. Por ejemplo, muchos ciudadanos chinos siguen enojados por un reporte acerca de los empleados de una compañía constructora japonesa que contrataron prostitutas de China para una fiesta corporativa. Y muchos de los ciudadanos japoneses creen que los inmigrantes chinos tienen la culpa de gran parte de los delitos violentos que tienen lugar en Japón. Además de estos acontecimientos recientes, la historia muestra que las relaciones entre ambas naciones han sido tensas. Pekín aún está molesto por la invasión militar que Japón hizo a China en las

décadas de 1930 y 1940, de la cual Japón se niega a disculparse.

Estas percepciones negativas son difíciles de revertir si se consideran los errores de percepción tales como el error de atribución fundamental y el efecto de halo. Es decir, ambos países se culpan el uno al otro por sus comportamientos (hacen una atribución interna) y los dos tienden a ver las acciones del otro como negativas (efecto de halo negativo). Debido a estos errores de percepción, es probable que los comportamientos futuros, aun si fueran ambiguos, serán percibidos en forma negativa por el otro país.

*Fuentes:* Basado en C. Chandler, "Business Is Hot, Relations Are Not," *Fortune (Europa)*, 19 de abril de 2004, pp. 20-21; y "China Urges Japan To Do More To Improve Ties," *The Associated Press*, 14 de marzo de 2005.

ocupe en el programa de entrevistas. Un candidato tal vez reciba una evaluación más favorable si lo precede un solicitante mediocre, o una menos favorable si antes pasaron solicitantes fuertes.

**Estereotipar** Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando un atajo llamado **estereotipar**.<sup>9</sup> Al inicio de este capítulo vimos los problemas que se generan con los estereotipos: "no todos los musulmanes son terroristas..."

Jin, cantante de rap asiático-americano, actúa en Garden of Eden en Hollywood, a la espera de un éxito en una industria en la que no existen estrellas del pop de ese origen étnico. Pero las artistas asiático-americanas y los académicos afirman que los estereotipos raciales generalizan, de manera equivocada, que las personas de ese origen son estudiosas y que quien tenga apariencia oriental debe ser extranjero. Estos estereotipos no se ajustan con la imagen "cool" y la autenticidad de los nacidos en Estados Unidos que necesitan tener los músicos que, como Jin, aspiren a convertirse en estrellas del pop en ese país.

*Fuente:* Misha Erwit/ *The New York Times*



A diario hacemos generalizaciones porque nos ayudan a tomar decisiones en forma rápida y tan exacta como es posible. Son un medio de simplificar un mundo complejo y de tratar con el número inmanejable de estímulos que habría si empleáramos heurística o estereotipos. Por supuesto, el problema surge cuando se generaliza en forma incorrecta o excesiva. En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el género, edad, raza, religión, nacionalidad e incluso el peso:<sup>10</sup> “las mujeres no cambian su residencia por un ascenso”; “a los hombres no les interesa el cuidado de los niños”; “los trabajadores viejos no pueden aprender técnicas nuevas”; “los inmigrantes asiáticos son trabajadores y escrupulosos”; “las personas pasadas de peso no tienen disciplina”. Los estereotipos llegan a estar tan enraizados y ser tan poderosos que influyen en decisiones que son de vida o muerte. Un estudio reveló que, de acuerdo con un gran número de factores (como circunstancias agravantes o mitigantes), el grado con que los defensores de negros en juicios por asesinato tenían estereotipos sobre ellos en esencia duplicaba la posibilidad de que recibieran una sentencia a muerte si resultaban culpables.<sup>11</sup>

Una manifestación específica de los estereotipos es el **perfilar** (forma de estereotipar en la que un grupo de individuos es señalado, generalmente sobre la base de la raza o nacionalidad, con sospechas fuertes, escrutinio o investigaciones). Desde los atentados del 11 de septiembre, la perfilación étnica ha estado sujeta a mucho debate.<sup>12</sup> Por un lado, sus defensores argumentan que perfilar a las personas de ascendencia árabe es necesario a fin de prevenir el terrorismo. Después de todo, un porcentaje alto de los ataques terroristas a gran escala que han ocurrido en los últimos 30 años han sido perpetrados por terroristas musulmanes.<sup>13</sup> Por otro lado, los críticos del perfilar plantean que es degradante, discriminatorio e ineficaz para detectar terroristas potenciales y que los musulmanes estadounidenses son tan respetuosos de la ley como cualquier ciudadano. El debate es importante e implica la necesidad de balancear los derechos de los individuos con el bien superior de la sociedad. Las organizaciones necesitan sensibilizar a empleados y directivos respecto del daño que puede causar el perfilar. Muchas de ellas están expandiendo sus programas de capacitación sobre la diversidad, que se estudia en el capítulo 18, para abordar en particular los estereotipos y perfil étnicos.

Uno de los problemas de los estereotipos es que *están* muy difundidos y con frecuencia constituyen generalizaciones útiles, a pesar del hecho de que tal vez no contengan ni un ápice de verdad cuando se aplican a una persona o situación particular. Por tanto, tenemos que analizarnos en forma constante para estar seguros de que no aplicamos un estereotipo injusto o equivocado al hacer nuestras evaluaciones y tomar decisiones. Los estereotipos son un ejemplo del adagio que reza, “entre más uso, más peligro de mal uso”.

### Aplicaciones específicas de los atajos en las organizaciones

En las organizaciones, las personas siempre están juzgándose unas a otras. Los gerentes deben calificar el desempeño de sus empleados. Evaluamos el esfuerzo que nuestros compañeros de trabajo realizan en él. Cuando una persona nueva entra a un equipo de trabajo, él o ella son “medidos” de inmediato por los demás miembros. En muchos casos, estos juicios tienen consecuencias importantes para la organización. A continuación se estudiarán brevemente algunas de las aplicaciones más obvias.

**estereotipar** Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene del grupo al que pertenece.

**perfilar** Forma de construir estereotipos con los que se describe a un grupo de individuos –lo común es que se haga sobre la base de la raza, el origen étnico o la nacionalidad– para ofender, escudriñar o investigar a profundidad.

**Entrevista de trabajo** Un medio importante para decidir quién es contratado y quién rechazado es la entrevista de trabajo. Es acertado decir que pocas personas son contratadas sin una entrevista. Sin embargo, las evidencias indican que los entrevistadores hacen juicios de percepción que con frecuencia son erróneos.<sup>14</sup> Por lo general, los entrevistadores sacan conclusiones tempranas que asimilan con mucha rapidez. Las investigaciones demuestran que formamos nuestras impresiones de los demás en un instante, con base en el primer vistazo que lanzamos.<sup>15</sup> Si al principio de la entrevista se obtiene información negativa, tenderá a dársele más peso que si se obtuviera en un momento posterior.<sup>16</sup> La mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros 4 o 5 minutos de la entrevista. Como resultado, la información que se genera al comenzar la entrevista tiene más peso que la que se obtiene después, y es probable que un “buen candidato” esté caracterizado más por la ausencia de rasgos desfavorables que por la presencia de favorables.

**Expectativas de desempeño** Las personas tratarán de validar las percepciones que tienen de la realidad, aun cuando éstas sean erróneas.<sup>17</sup> Esta característica tiene relevancia en particular cuando se consideran las expectativas de desempeño en el trabajo. La llamada **profecía autocumplida**, o *efecto Pigmalión*\*, ha evolucionado para caracterizar el hecho de que el comportamiento de un individuo está determinado por las expectativas de otras personas. En otras palabras, si un gerente espera grandes logros de su personal, éstos no lo defraudarán. De manera similar, si espera que su gente se desempeñe al mínimo, tenderán a comportarse de acuerdo con esas bajas expectativas. El resultado es que lo que se espera se vuelve realidad. Se ha descubierto que las profecías autocumplidas afectan el desempeño de los estudiantes en la escuela, de los soldados en el combate y hasta de los contadores.<sup>18</sup>

**Evaluación del desempeño** Aunque el efecto que tienen las evaluaciones del desempeño en el comportamiento se estudiará en el capítulo 18, debemos decir en este momento que evaluar el rendimiento de un trabajador es un proceso muy dependiente del proceso de percepción.<sup>19</sup> El futuro de un empleado está relacionado con su evaluación —los resultados más obvios de ésta son los ascensos, aumentos de salario y continuación en el empleo. Aunque la evaluación del desempeño puede ser objetiva (por ejemplo, a una vendedora se le evalúa de acuerdo con las ventas que genera en su territorio), la de muchos puestos se efectúa en términos subjetivos. Las mediciones subjetivas, aunque necesarias, son problemáticas debido a que las afectan todos los errores que se han estudiado hasta el momento —percepción selectiva, efectos de contraste, efectos de halo, etc. Es irónico que en ocasiones las calificaciones del desempeño describan tanto al evaluador como al empleado

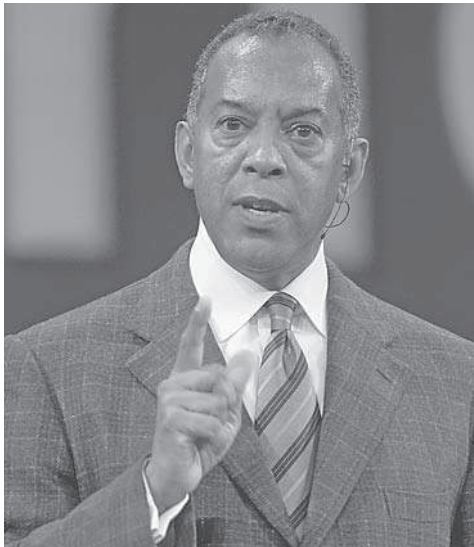
## El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual

### 4

Explicar la relación entre la percepción y la toma de decisiones.

Los individuos en las organizaciones toman **decisiones**. Es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del mejor modo las operaciones o dónde ubicar una planta nueva de manufactura. Los gerentes de niveles medio y bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los empleados nuevos y deciden cómo han de darse los aumentos de salario. Por supuesto, tomar decisiones no es exclusivo del personal directivo. Los empleados que no están en ese nivel también toman decisiones que afectan sus trabajos y a las organizaciones para las que trabajan. Las decisiones más obvias consisten en ir o no a trabajar cualquier día

\* Según la leyenda, Pigmalión era un escultor que hizo una obra que representaba a una mujer, Galatea, a la que encontró tan hermosa que se enamoró de ella y su amor le hizo cobrar vida. NT.



El CEO de Symantec, John Thompson, tomó una decisión en reacción al problema de la explosión de virus en Internet. Thompson dijo que: “cada 15 o 18 meses surge una forma nueva de ataque que hace menos eficaces las tecnologías existentes”. Por ello decidió adquirir 13 compañías que se especializan en productos como cortafuegos personales, detección de intrusos y sistemas de alerta temprana que protegen todo, desde intranets corporativas hasta buzones de correo electrónico.

dado, cuánto esforzarse una vez en el trabajo, y si obedecer o no una petición del jefe. Además, en los años recientes una cantidad cada vez mayor de organizaciones ha cedido poder a sus empleados no administrativos, con autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que históricamente estaban reservadas a los gerentes. Por tanto, la toma de decisiones individual es parte importante del comportamiento organizacional. Pero la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como reacción a un **problema**.<sup>20</sup> Es decir, hay una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos. Por ejemplo, si usted depende de su automóvil para ir a trabajar y éste se descompone, tiene un problema que requiere que tome una decisión. Desafortunadamente, la mayor parte de los problemas no vienen envueltos y con un letrero que diga “problema”. Lo que para alguien es un *problema* para otro es un *estado satisfactorio de la realidad*. Una gerente quizá vea la disminución de dos por ciento de las ventas trimestrales de su división como un problema serio que requiere atención inmediata. En cambio, su contraparte en otra división de la misma empresa, que también tuvo una baja de dos por ciento en las ventas, tal vez lo considere aceptable. Lo anterior significa que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión es un asunto de percepción.

Además, cada decisión requiere la interpretación y evaluación de información. Es común que los datos se reciban de fuentes múltiples y que se necesiten seleccionar, procesar e interpretar. Por ejemplo, ¿cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? Serán las percepciones de quien tome la decisión las que respondan esta pregunta. Se desarrollarán alternativas y será necesario evaluar las fortalezas y debilidades de cada una. Una vez más, como las alternativas no vienen con “banderas rojas” que las identifiquen como tales o con sus fortalezas y debilidades enunciadas con claridad, el proceso de percepción de quien toma la decisión tendrá mucho que ver en la elección final. Por último, es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción que tienen el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones.

## La toma de decisiones en las organizaciones

### 5 Aplicar el modelo racional de la toma de decisiones y compararlo con la racionalidad acotada y la intuición.

Las escuelas de administración por lo general enseñan a sus estudiantes a seguir modelos racionales de toma de decisiones. Aun cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. Aquí es donde entra a escena el CO: si hemos de mejorar el modo en que se toman decisiones en las organizaciones, necesitamos entender los errores que cometen las personas al hacerlo (además de los errores de percepción que se acaban de estudiar). En las secciones que siguen se describen dichos errores y se comenzará con un panorama breve del modelo racional de la toma de decisiones.

### El modelo racional, racionalidad acotada e intuición

**Modelo racional de toma de decisiones** Con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones es aquella que es **racional**, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.<sup>21</sup> Estas elecciones se

**profecía autocumplida** Situación en la que una persona percibe en forma inexacta a otra y las expectativas que así se originan ocasionan que la segunda se comporte en formas consistentes con la percepción original.

**decisiones** Elecciones hechas entre dos o más alternativas.

**problema** Discrepancia entre cierto estado actual de la realidad y el estado en que se desea que esté.

**racional** Hacer elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.



**Figura 5-3**      Pasos del modelo racional de toma de decisiones

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

hacen cuando se sigue un **modelo racional de toma de decisiones**<sup>22</sup>, cuyos seis pasos se listan en la Figura 5-3.

El modelo de toma de decisiones racional se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta.<sup>23</sup> Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual. Como dice un experto en toma de decisiones: “la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito”.<sup>24</sup> Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas.<sup>25</sup>

**La racionalidad acotada** La mayor parte de las personas responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel que pueda entender con facilidad. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para optimizar.<sup>26</sup> Por tanto, las personas *satisfacen*, es decir, buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

Al operar dentro de los límites de la racionalidad acotada, Rose Marie Bravo revitalizó al minorista británico Burberry Group PLC cuando se hizo CEO de esta empresa. Las decisiones que tomó durante los 10 años que ocupó dicho puesto transformaron una marca desconocida en otra de lujo y muy rentable. Con base en su experiencia en los negocios al menudeo como presidente de Saks en Estados Unidos, Bravo decidió capitalizar la fama de calidad y los diseños a cuadros de la marca Burberry como la solución al estancamiento del crecimiento de la empresa. Reposicionó a Burberry como minorista global de lujo al abrir tiendas en todo el mundo y lanzar una campaña publicitaria en donde aparecían celebridades. El objeto era redefinir la imagen de la marca como lo nuevo para la generación más joven, y con el diseño a cuadros de líneas nuevas de trajes de baño, calzado y ropa infantil. Bravo salió de la empresa en 2005, al terminar su contrato.



Cuando usted consideraba a cuál universidad ingresar, ¿estudió cada una de las alternativas viables? ¿Identificó con cuidado todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó cada alternativa según los criterios a fin de encontrar la universidad óptima? Suponemos que las respuestas a estas preguntas sean “no”. Bueno, no se sienta mal. Pocas personas toman de esa manera la decisión acerca de en cuál universidad estudiar. En lugar de optimizar, usted quedó satisfecho.

Debido a que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida para cumplir los requerimientos de la racionalidad total, los individuos operan dentro de los límites de una **racionalidad acotada**. Construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad.<sup>27</sup> De esa manera, los individuos tienen la posibilidad de comportarse racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista está muy lejos de ser exhaustiva. La persona que toma las decisiones hará una lista pequeña de sus opciones más conspicuas, que son las más fáciles de detectar y tienden a ser muy visibles, que por lo general representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas. A continuación, comenzamos a revisarlas, pero su revisión no será exhaustiva. En vez de ello, comenzará con aquellas que difieren sólo un poco de la elección que opera en ese momento. Siguiendo rutas familiares y muy utilizadas, la persona que toma las decisiones procede a revisar las alternativas únicamente hasta que identifica una que sea “suficientemente buena” —que tenga un nivel aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por tanto, la solución final representa una elección satisfactoria en lugar de la óptima.

**Intuición** Quizá la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición. La **toma intuitiva de decisiones** es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.<sup>28</sup> Las cualidades que la definen son que ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones.<sup>29</sup>

La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. No necesariamente opera en oposición al análisis racional sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. Las investigaciones sobre el juego de ajedrez brindan una ilustración excelente del modo en que opera la intuición.<sup>30</sup>

Se mostró una partida de ajedrez con alrededor de 25 piezas en el tablero, real pero que no conocían, a jugadores novatos y grandes maestros. Después de 5 o 10 segundos se quitaron las piezas y se pidió a cada uno que reconstruyera la partida con las posiciones que tenían. En promedio, un gran maestro colocó 23 o 24 de ellas en los escaques correctos, mientras que los novatos situaron sólo seis. Después se cambió el ejercicio: en esta ocasión las piezas se situaron al azar en el tablero. De nuevo, un novato sólo colocó seis en el lugar correcto, pero un gran maestro también... El segundo ejercicio demostró que los grandes maestros no tienen una memoria mejor que la de los novatos, lo que *sí* poseen es la capacidad, basada en la experiencia de haber jugado miles de partidas, de reconocer los patrones y agrupamientos de piezas que tienen lugar en un tablero en el curso de una partida. Estudios adicionales demuestran que los profesionales del ajedrez son capaces de

**modelo racional de toma de decisiones** *El que describe la manera en que deben comportarse los individuos para maximizar un resultado dado.*

**racionalidad acotada** *Tomar decisiones por medio de la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin incluir toda su complejidad.*

**toma de decisiones intuitiva** *Proceso inconsciente creado por la experiencia depurada.*



jugar 50 o más partidas simultáneas, en las que es frecuente que las decisiones se tomen en pocos segundos, y muestran un nivel de habilidad sólo un poco más bajo que cuando juegan contra un único rival en condiciones de torneo, en las que las decisiones se toman en media hora o más tiempo. La experiencia de los expertos les permite reconocer el patrón que hay en una situación y basarse en la información aprendida antes y que se asocia con él, a fin de tomar rápido una decisión. El resultado es que quien decide en forma intuitiva lo hace con rapidez, basado en lo que parece ser información muy limitada.

Durante la mayor parte del siglo XX, los expertos creyeron que el uso de la intuición por parte de quienes toman decisiones era irracional e ineficaz. Ése ya no es el caso.<sup>31</sup> Hay un reconocimiento creciente de que se ha hecho un énfasis excesivo en el análisis racional y que, en ciertos casos, recurrir a la intuición mejora la toma de decisiones.<sup>32</sup> Pero aun cuando la intuición es invaluable para tomar buenas decisiones, no se puede depender demasiado de ella debido a que no es cuantificable, es difícil saber cuándo nuestros presentimientos están bien o mal. La clave es no abandonarla ni sólo basarse en ella, sino alimentarla con evidencias y buen criterio.

### Sesgos y errores comunes

Quienes toman decisiones aplican la racionalidad acotada, pero muchas evidencias indican que también tienen sesgos y errores sistemáticos que introducen en sus juicios.<sup>33</sup> Estos provienen de intentos por abreviar el proceso de decisión. Para minimizar el esfuerzo y evitar transacciones difíciles, la gente tiende a basarse demasiado en su experiencia, impulsos, sentimientos viscerales y “recetas” prácticas. En muchos casos estos atajos resultan de utilidad. Sin embargo, pueden llevar a distorsiones severas de la racionalidad. A continuación se describen las distorsiones más comunes.

**6** Listar y explicar los sesgos o errores comunes de las decisiones.

**Sesgo por exceso de confianza** Se ha dicho que “en la elaboración de juicios y toma de decisiones, ningún problema es más frecuente ni tiene más potencial de ser catastrófico que el exceso de confianza”.<sup>34</sup> Cuando se nos plantean preguntas sobre hechos y se nos pide estimar la probabilidad de que nuestras respuestas sean correctas, tendemos a ser demasiado optimistas. Por ejemplo, hay estudios que revelan que cuando las personas afirman tener una confianza de 65 a 70 por ciento de estar en lo correcto, en realidad sólo lo están alrededor de 50 por ciento de las veces.<sup>35</sup> Y cuando dicen estar 100 por ciento seguras, tienden a estarlo con una probabilidad de entre 70 a 85 por ciento.<sup>36</sup> El que sigue es un ejemplo interesante. En una encuesta nacional realizada al azar, 90 por ciento de los estadounidenses dijo que esperaba ir al cielo. Pero en otra, sólo el 86 por ciento pensaba que la Madre Teresa había ido para allá. ¡Esto habla de un sesgo por exceso de confianza!

Desde un punto de vista organizacional, uno de los descubrimientos más interesantes relacionados con el exceso de confianza es que los individuos cuyas aptitudes intelectuales e interpersonales son *pobres* sobreestiman su desempeño y capacidad.<sup>37</sup> Por eso es que entre más conocen un tema los gerentes y empleados menos probable es que tengan exceso de confianza.<sup>38</sup> Es más fácil que haya confianza en exceso cuando los miembros de una organización tratan con asuntos o problemas que se encuentran fuera de su área de experiencia.<sup>39</sup>

**Sesgo por anclaje** Éste consiste en la tendencia de fijar la información inicial. Una vez que ésta queda fija, se falla en ajustar de modo adecuado la información posterior.<sup>40</sup> El sesgo por anclaje ocurre porque nuestra mente parece dar una cantidad desproporcionada de énfasis a la primera información que recibe.<sup>41</sup> Las anclas las utilizan mucho las personas de ciertas profesiones –publicidad, administración, política, bienes raíces y derecho– donde las aptitudes de percepción son importantes. Por ejemplo, en un juicio por perjurio, el fiscal pidió a un conjunto de jurados que concediera una compensación en el rango de \$15 millones a \$50 millones.

A otro grupo de jurados le solicitó estableciera una reparación en el rango de \$50 millones a \$150 millones. En consistencia con el sesgo por anclaje, las medianas de las reparaciones fueron de \$15 millones *versus* \$50 millones, en ambas condiciones.<sup>42</sup>

Considere el papel que tiene el anclaje en las negociaciones. Cada vez que tiene lugar una negociación también ocurre el anclaje. Tan pronto como alguien menciona un número, se ve disminuida la aptitud para ignorarlo con objetividad. Por ejemplo, cuando un empleador potencial le pregunta cuánto ganaba en su trabajo anterior, es común que su respuesta funcione como anclaje de la oferta que le hará. Tal vez le convenga tener esto en mente cuando negocie su salario, pero recuerde fijar el ancla únicamente tan alto como sea realista.

**Sesgo por confirmación** El proceso racional de toma de decisiones supone que recabamos en forma objetiva la información, pero no es así. La reunimos de manera *selectiva*. El **sesgo de confirmación** representa un caso específico de percepción selectiva. Buscamos la información que reafirma nuestras elecciones del pasado y eliminamos la que contradice nuestros juicios.<sup>43</sup> También tendemos a aceptar información nominal que confirma nuestros puntos de vista preconcebidos, mientras que criticamos o somos escépticos de aquella que los pone a prueba. Por tanto, es común que la información que obtenemos esté sesgada hacia creencias que ya tenemos. Este sesgo de confirmación influye en los lugares a los que acudimos para buscar datos, porque tendemos a ir a aquellos en los que nos digan lo que queremos escuchar. También nos lleva a dar demasiado peso a la información que nos apoya y muy poco a la contradictoria.

**Sesgo por disponibilidad** Son muchas más las personas que tienen miedo de volar que las que tienen miedo de conducir un automóvil. No obstante, si volar en un avión comercial fuera tan peligroso como conducir, cada semana tendrían que chocar dos aeronaves 747 llenas a toda su capacidad y que todos los pasajeros resultaran muertos para igualar el riesgo de perecer en un accidente automovilístico. Pero los medios dan mucha más cobertura a los accidentes aéreos, por lo que tendemos a sobreestimar el riesgo de volar y a subestimar el de conducir un coche.

La situación anterior ilustra el **sesgo por disponibilidad**, que es la tendencia por la que la gente basa sus juicios en la información de la que dispone con facilidad.<sup>44</sup> Los eventos que evocan emociones, en particular si son vívidas o han ocurrido hace poco tiempo, tienden a estar más presentes en nuestra memoria. De esto resulta que tendemos a sobreestimar eventos improbables como el choque de un avión. El sesgo por disponibilidad también explica por qué los gerentes, cuando hacen evaluaciones de desempeño anuales, tienden a dar más peso a los comportamientos recientes de un empleado que a los de hace seis o nueve meses.

**Aumento del compromiso** Otra distorsión que se cuela a las decisiones en la práctica es la tendencia de aumentar el compromiso cuando un conjunto de decisiones representa una serie de ellas.<sup>45</sup> El **aumento del compromiso** se refiere a sostener una decisión aun cuando hay evidencias claras de que está equivocada. Por ejemplo, considere un amigo que lleva cuatro años con su novia. Aunque admite que las

**sesgo por anclaje** Tendencia a fijar la información inicial, la que después no se puede ajustar en forma adecuada con la información posterior.

**sesgo de confirmación** Tendencia a buscar información que reafirme las elecciones del pasado y a eliminar aquella que contradiga los juicios realizados.

**sesgo por disponibilidad** Tendencia a que las personas basen sus juicios en la información que se obtiene con facilidad.

**aumento del compromiso** Incremento del compromiso con una decisión anterior a pesar de la información negativa.

## ¿MITO o CIENCIA?

*“Nadie piensa que estén sesgados”*

Este enunciado es verdad. Pocos de nosotros somos objetivos. Considere a Verizon y su CEO, Ivan G. Seidenberg. Aun cuando las utilidades de la empresa bajaron más del 5 por ciento y el precio de sus acciones se desplomó más de 25 por ciento, Seidenberg recibió casi 50 por ciento de aumento. La compañía consultora a que recurrió Verizon para establecer el pago de Seidenberg afirmó que seguía “políticas estrictas para garantizar la independencia y objetividad de los consultores”.

Puede considerar también el caso de Lawrence M. Small, antiguo director de la Smithsonian Institution. Small fue contratado por su habilidad para recabar fondos, pero durante su mandato el financiamiento externo para la Smithsonian en realidad disminuyó. Sin embargo, su pago subió de manera impresionante a \$915,698 en 2007. La subalterna de Small, Sheila P. Burke, también percibió un magnífico salario, acumuló más de \$10 millones por otros ingresos del exterior de 2000 a 2007, y faltó a trabajar 400 días hábiles. Cuando fue enfrentada a estos hechos, Burke replicó: “todo dice que en verdad soy una persona extraordinaria con una ética de trabajo sólida”.

Éstos tal vez sean ejemplos extremos, pero denotan una alarmante tendencia humana que nos caracteriza a todos. No sólo pensamos que somos objetivos cuando nos evaluamos a nosotros o a los demás, sino tampoco reconocemos nuestros sesgos y falta de objetividad. Como afirma cierto autor: “gran parte de lo que sucede en el cerebro pasa desapercibido para éste, por lo que las personas son mejores para engañarse con esa clase de trucos que para detectarse en el acto”.

Un estudio sobre los médicos, que con frecuencia son halagados con regalos por los representantes de ventas de las compañías farmacéuticas, también reveló bastante bien dicha tendencia. Cuando fueron interrogados acerca de si los regalos podrían influir en ellos cuando extendían recetas, el 84 por ciento afirmó que sus colegas sí se verían influidos por los regalos, pero sólo 16 por ciento contestó que ellos también.<sup>46</sup> Bien puede ser que pensemos que los demás son *menos* veraces u objetivos de lo que son en realidad y que pensemos que nosotros somos *más* veraces u objetivos de lo que somos. ¿Cuál es la lección que se extrae de esto? Debemos reconocer los sesgos de autoservicio que contaminan nuestras evaluaciones de los demás y de nosotros mismos. ■

cosas no van demasiado bien en la relación, dice que se va a casar con ella. Su justificación es que “he invertido mucho en la relación”.

Está bien documentado que los individuos aumentan su compromiso con un procedimiento fallido cuando se ven como responsables del fracaso.<sup>47</sup> Es decir, le “meten dinero bueno al malo” para demostrar que su decisión inicial no estaba equivocada, y para evitar tener que admitir que cometieron un error.<sup>48</sup> El aumento del compromiso tiene implicaciones obvias para las decisiones gerenciales. Muchas organizaciones han sufrido pérdidas grandes debido a que algún directivo se consagró a demostrar que su decisión original era correcta al continuar asignando recursos a lo que era una causa perdida desde el principio.

**Error de aleatoriedad** Los seres humanos tenemos muchas dificultades para tratar con la probabilidad. A la mayoría de nosotros nos gusta creer que tenemos cierto control sobre nuestro mundo y lo que nos depara el destino. Aunque no cabe duda de que controlamos buena parte de nuestro futuro al tomar decisiones racionales, la verdad es que en el mundo siempre se presentan eventos que suceden al azar. A nuestra tendencia a creer que es posible predecir el resultado de sucesos aleatorios se le conoce como **error de aleatoriedad**.

La toma de decisiones resulta perjudicada cuando tratamos de extraer un significado de los eventos aleatorios. Uno de los daños más serios que éstos ocasionan ocurre cuando los patrones imaginarios se convierten en supersticiones.<sup>49</sup> Éstas son abiertas por completo (“nunca tomo decisiones importantes en viernes 13”) o evolucionan a partir de cierto patrón de comportamiento que se vio reforzado con anterioridad (es frecuente que Tiger Woods utilice una playera roja durante la final de un torneo de golf porque con playeras de ese color ganó muchas competencias juveniles). Aunque muchos de nosotros tenemos comportamientos supersticiosos, éstos son perjudiciales si afectan los juicios cotidianos o sesgan las decisiones importantes. En el extremo, algunas personas que toman decisiones son controladas por

sus supersticiones, lo que hace casi imposible que cambien rutinas o procesen en forma objetiva la información nueva.

**Maldición del ganador** Con esto se afirma que es común que los participantes que ganan una subasta hayan pagado demasiado por el artículo que obtuvieron. Algunos compradores subestimarán el valor del objeto, mientras que otros lo sobreestimarán, y la apuesta más alta (la ganadora) será aquella que haya hecho la sobreestimación máxima. Por tanto, a menos que los compradores hagan valoraciones bajísimas, existe una probabilidad mayor de que el “ganador” pague demasiado por el bien.

La lógica predice que la maldición del ganador es más fuerte conforme se incrementa la cantidad de competidores. Esto se debe a que entre más haya, más probable es que alguno sobreestime el valor del objeto. Por tanto, hay que tener cuidado en las subastas en las que participa una gran cantidad de competidores.

**Sesgo por retrospectiva** Se refiere a la tendencia por la que creemos en forma equivocada que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce.<sup>50</sup> Cuando ocurre algo y tenemos retroalimentación exacta sobre el resultado, encontramos muy agradable concluir que éste era relativamente obvio. ¿Piensa usted que los ataques terroristas del 11 de septiembre se pudieron haber evitado? Nunca lo sabremos, pero tenemos que darnos cuenta que las cosas siempre parecen más claras cuando conocemos todos los hechos (o las conexiones entre estos). Como escribió Malcolm Gladwell, autor de *Blink* y *The Tipping Point*, “lo que está claro en retrospectiva rara vez lo está antes del hecho. Es algo obvio, aunque sin embargo tiende a repetirse, sobre todo cuando estamos en plena asignación de culpas por el ataque sorpresivo del 11 de septiembre”.<sup>51</sup>

El sesgo por retrospectiva disminuye nuestra capacidad para aprender del pasado. Nos permite pensar que somos mejores para hacer predicciones de lo que en realidad somos, y genera más confianza de la debida respecto de la exactitud de nuestras decisiones futuras. Si, por ejemplo, la exactitud de sus predicciones es de sólo 40 por ciento pero usted piensa que es de 90, es probable que tenga exceso de confianza y esté menos dispuesto a cuestionar su capacidad de pronóstico.

## Self

## Assessment

## Library

### ¿SOY UNA PERSONA QUE TOMA DECISIONES REFLEXIONADAS?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación IV.A.2 (*¿Am I a Deliberate Decision Maker?*)  
¿Sería mejor ser una persona que toma decisiones más reflexionadas? ¿Por qué sí o por qué no?

# Influencias sobre la toma de decisiones: diferencias individuales y restricciones organizacionales



Explicar la forma en que las diferencias entre los individuos y las restricciones organizacionales afectan la toma de decisiones.

Una vez estudiado el modelo racional de la toma de decisiones, la racionalidad acotada y algunos de los sesgos y errores más notables al tomar decisiones, pasaremos a un análisis de los factores que influyen en la manera en que las personas deciden, y el grado en que son susceptibles a los errores

**error de aleatoriedad** Tendencia de los individuos a creer que pueden pronosticar el resultado de los eventos aleatorios.

**maldición del ganador** Enunciado de la toma de decisiones que afirma que es común que los ganadores en una subasta paguen demasiado por el objeto de la pugna.

**sesgo por retrospectiva** Tendencia por la que creemos en forma equivocada que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce.

## CO en las noticias

### Google y la maldición del ganador

Una situación en que ocurre la maldición del ganador es en el esquema de valuación de una Oferta Pública Inicial (OPI) de las acciones de una empresa. Las OPI tienen lugar cuando una compañía decide “hacerse pública” —se ofrece a la venta a los inversionistas. En tal caso, los compradores potenciales de las acciones necesitan estimar cuál es el valor de mercado que se asignará a los títulos de la empresa. Enseguida se describe la forma como operó la maldición del ganador durante la valuación de Google.

Google subastó una parte de sus acciones a quien pagara más por acción.

Google advirtió a los inversionistas potenciales acerca de la maldición del ganador en su registro ante la SEC (el aviso decía: “Es posible que el proceso de subasta de nuestra oferta pública genere el fenómeno conocido como la ‘maldición del ganador’, por la que los inversionistas podrían experimentar pérdidas cuantiosas”). A pesar de la advertencia, los inversionistas ganadores pagaron más de 10 veces el valor estimado por las acciones de Google, que antes de la OPI era de \$200 por acción. No obstante, 2 años después de la OPI de Google, el precio de sus acciones estaba muy por encima de \$200 y en junio de 2007 llegaron a venderse en más de \$600.

Con toda claridad, la OPI de Google no sufrió por la maldición del ganador como pensaron muchos. Así que, ¿cómo saber cuando ésta existe a fin de evitarla?

No existe un modo seguro de evitarla si no se conoce el valor futuro de un bien y,

por supuesto, eso es imposible. No obstante los postores pueden reducir la probabilidad de padecerla si hacen el pronóstico del valor futuro en forma tan exacta como sea posible para oscurecer su propuesta, u ofrecer un precio por debajo de lo que creen vale el artículo. Esto hace que sea menos probable que ganen la subasta, pero también los protegerá de pagar de más en caso de que triunfaran. Los postores experimentados saben que no quieren ganar si eso significa pagar más de lo que vale algo.

*Fuentes:* Basado en J. D. Miller, “Google’s ‘Winner’s Curse,’” 4 de mayo de 2004; G. Deltas y R. Engelbrecht-Wiggans, “Naive Bidding”, *Management Science*, marzo de 2005, pp. 328-338; G. P. Zachary, “Google’s Dirty Little Secrets: Investors May Suffer from Winner’s Curse”, 8 de agosto de 2004, p. E-3; y D. Marasco, “The Winner’s Curse- Oil Field Economics and Baseball”, [http://economics.about.com/cs/baseballeconomics/a/winners\\_curse.htm](http://economics.about.com/cs/baseballeconomics/a/winners_curse.htm).

y sesgos. Abordaremos las diferencias individuales y las restricciones organizacionales.

### Diferencias individuales

En la práctica, la toma de decisiones se caracteriza por la racionalidad acotada, sesgos, errores comunes y el empleo de la intuición. Además, hay diferencias individuales que crean desviaciones del modelo racional. En esta sección se estudian dos variables individuales: la personalidad y el género.

**Personalidad** No se han hecho muchas investigaciones sobre la personalidad y la toma de decisiones. Una posible razón es que la mayor parte de los académicos que las llevan a cabo no están capacitados para investigar la personalidad. No obstante, los estudios que se han efectuado sugieren que la personalidad influye en la toma de decisiones. Se ha analizado la meticulosidad y la autoestima (ambas estudiadas en el capítulo 4). A continuación las analizaremos.

Algunos estudios demuestran que son facetas específicas de la meticulosidad —más que la característica en su conjunto— las que afectan el aumento del compromiso (ver la página 151).<sup>52</sup> Es interesante que en un estudio se descubriera que dos de las facetas de la meticulosidad —luchar por el logro y el cumplimiento del deber— en realidad tienen efectos contrarios sobre el aumento del compromiso. Por ejemplo, es más probable que las personas que buscan el logro aumenten su compromiso, mientras que es más difícil que lo hagan las que se abocan a cumplir con su deber. ¿Por qué es así? Por lo general, la gente orientada al logro detesta fallar, por lo que aumentan su compromiso con la esperanza de impedir el fracaso. Sin embargo, las personas que cumplen con su deber están más inclinadas a hacer lo que creen es mejor para la organización. En segundo lugar, los individuos que persiguen el logro parecen ser más susceptibles al sesgo por retrospectiva, tal vez porque tienen una necesidad mayor de justificar lo apropiado de sus acciones.<sup>53</sup> Desafortunadamente, no se cuenta con evidencias de si las personas que cumplen con su deber son inmunes al sesgo por retrospectiva.



Por último, las personas con autoestima elevada parecen ser susceptibles en especial al sesgo por autoservicio. ¿Por qué? Porque quien tiene autoestima alta se encuentra muy motivado a mantenerla así y para ello utilizan el sesgo por autoservicio. Es decir, atribuyen sus fallas a otros y se acreditan éxitos ajenos.<sup>54</sup>

**Género** Las investigaciones recientes sobre la reflexión ofrecen puntos de vista acerca de las diferencias de género en la toma de decisiones.<sup>55</sup> En general, las evidencias indican que las mujeres analizan las decisiones más que los hombres.

La *reflexión* se refiere a reflejarse a distancia. En términos de toma de decisiones significa meditar mucho en los problemas, y las mujeres, en general, lo practican más. Tras veinte años de estudio se ha encontrado que las mujeres dedican más tiempo que los hombres a analizar el pasado, presente y futuro. Es más frecuente que estudien mucho los problemas antes de tomar una decisión y vuelvan a cavilar en ella después de haberla tomado. En el lado opuesto, es probable que esto lleve a considerar con más cuidado los problemas y las elecciones. Sin embargo, podría ser que los problemas fueran más difíciles de resolver, que haya pesar por decisiones del pasado y que aumente la depresión. Respecto a este último punto, las mujeres se deprimen casi el doble de veces que los hombres.<sup>56</sup>

No está claro por qué las mujeres reflexionan más que los hombres. Sobre eso hay varias teorías, una de las cuales es que los padres estimulan y refuerzan las expresiones de tristeza y ansiedad más en las niñas que en los niños. Otra teoría es que las mujeres, más que los hombres, basan su autoestima y bienestar en lo que los demás piensen de ellas. Una tercera teoría es que las mujeres tienen más empatía y se ven más afectadas por los eventos de las vidas de otros, por lo que tienen más sobre lo cual pensar.

Las diferencias de género afloran a temprana edad. Hacia los 11 años de edad, por ejemplo, las muchachas ya reflexionan más que los chicos. Pero esta diferencia de género en apariencia disminuye con el paso del tiempo. Las diferencias son mayores en los adultos jóvenes y menores después de los 65 años de edad, cuando tanto hombres como mujeres meditan al mínimo.<sup>57</sup>

## Restricciones organizacionales

Las organizaciones llegan a plantear restricciones a quienes toman decisiones, lo que hace que se desvíen del modelo racional. Por ejemplo, los gerentes conforman sus decisiones para que se reflejen en la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas, cumplan con las regulaciones formales de la empresa y satisfagan las restricciones de tiempo a que están sujetos. Las decisiones organizacionales del pasado también actúan como precedentes que restringen a las actuales.

**Evaluación del desempeño** La forma en que toman decisiones los gerentes se ve muy influida por los criterios con los que se los evalúa. Si un gerente divisional piensa que las plantas de manufactura de su responsabilidad operan mejor cuando él no escucha nada negativo, no debe sorprender que pase una buena parte de su tiempo asegurándose de que la información negativa no llegue al jefe de la división.

**Sistemas de recompensas** El sistema de recompensas de una organización influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales. Por ejemplo, si la organización premia la aversión al riesgo es más probable que los gerentes tomen decisiones conservadoras. De la década de 1930 a la mitad de la de 1980, General Motors dio de manera consistente ascensos y bonos a los gerentes que mantenían un perfil bajo, evitaban las controversias y trabajaban bien en sus equipos. El resultado fue que los gerentes de GM se volvieron muy adeptos a eludir los temas escabrosos y a dejar que las decisiones controvertidas las tomaran los comités.

**Regulaciones formales** David González, gerente de un turno en el restaurante Taco Bell de San Antonio, Texas, describe así las restricciones que enfrenta en su trabajo: “Hay reglas y reglamentos casi para todas las decisiones que tomo, desde cómo hacer un burrito hasta qué tan seguido es necesario limpiar los baños. Mi trabajo no tiene mucho que ver con la libertad de elección”. La situación de David no



En los restaurantes McDonald's de todo el mundo, las regulaciones formales conforman las decisiones de los empleados al estandarizar el comportamiento de sus operarios. Por ejemplo, McDonald's requiere que el personal siga reglas y reglamentos a la hora de preparar la comida y de brindar el servicio, con objeto de lograr los estándares de la compañía en cuanto a calidad y seguridad de los alimentos y servicio confiable y amigable. Por ejemplo, requiere que en cada restaurante se sigan a diario 72 protocolos de seguridad, como parte de la rutina cotidiana de vigilancia de los gerentes de los establecimientos.



es única. Todas las organizaciones, excepto las más pequeñas, crean reglas, políticas, procedimientos y otras regulaciones formalizadas a fin de estandarizar el comportamiento de sus miembros. Por supuesto, al actuar así limitan las opciones de quien toma las decisiones.

**Restricciones de tiempo impuestas por el sistema** Las organizaciones imponen plazos a las decisiones. Por ejemplo, el reporte sobre el desarrollo de un producto nuevo tiene que estar listo para que lo revise el comité ejecutivo el primer día del mes. Casi todas las decisiones importantes vienen con plazos de terminación explícitos. Estas condiciones crean presiones de tiempo en quienes toman las decisiones y es frecuente que hagan difícil, o imposible, obtener toda la información con la que quisieran contar antes de tomar la decisión final.

**Precedentes históricos** Las decisiones no se toman en el vacío. Tienen un contexto. En realidad, las decisiones individuales están mejor caracterizadas como puntos en una serie de decisiones. Las decisiones tomadas en el pasado son fantasmas que rondan continuamente a las del presente; es decir, los compromisos adquiridos restringen las opciones actuales. Se ilustrará esto con un ejemplo de situación social: la decisión que usted tome después de conocer al “Sr. o Sra. Right” es más complicada si usted está casado que si está soltero. Los compromisos anteriores –en este caso, estar casado– restringe sus opciones. Veamos otro ejemplo relacionado con las decisiones presupuestales en el gobierno. Es sabido que el factor que más determina el monto de cualquier presupuesto anual es el presupuesto del año pasado.<sup>58</sup> Por tanto, las elecciones que se hagan hoy son, en gran medida, el resultado de las que se han hecho en el curso de los años.

## ¿Qué hay de la ética en la toma de decisiones?

Las consideraciones éticas deben ser un criterio importante en la toma de decisiones organizacionales de hoy. Esto es claramente más cierto en la actualidad que en cualquier momento del pasado reciente, dado el escrutinio a que están sometidos los negocios para que se comporten de manera ética y socialmente responsable. En esta última sección se presentan tres formas diferentes de dar a las decisiones un marco de ética.

### 8

Comparar los tres criterios de ética de las decisiones.

### Tres criterios éticos de decisión

Un individuo puede usar tres criterios diferentes para hacer elecciones éticas.<sup>59</sup> El primero es el del *utilitarismo*, en el que las decisiones se toman sólo con base en sus resultados o consecuencias. La meta del **utilitarismo** es proporcionar el mayor bien al mayor número de personas. Esta visión es la que tiende a dominar la toma de decisiones en los negocios. Es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las utilidades cuantiosas. Al maximizar las utilidades, por ejemplo, un ejecutivo de negocios afirmaría que está asegurando el mayor bien para el mayor número —en tanto firma órdenes de despido para el 15 por ciento de sus empleados.

Otro criterio ético es centrarse en los *derechos*. Éste requiere que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades y los privilegios fundamentales que establecen documentos como el Acta de Derechos. Al tomar decisiones, hacer énfasis en los derechos significa que se respetan y protegen aquellos que son básicos para los individuos, como el derecho a la privacidad, a la libre expresión y a un juicio justo. Por ejemplo, el uso de este derecho protegería a los **soplones** —individuos que reportan al exterior las prácticas faltas de ética que realiza su empleador— cuando revelan a los medios o al gobierno los actos inmorales de su organización sobre la base de su derecho a la libertad de expresión.

Un tercer criterio es centrarse en la *justicia*. Esto requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas con justicia e imparcialidad, de modo que haya una distribución equitativa de los beneficios y costos. Es común que los miembros de los sindicatos vean con buenos ojos este enfoque, ya que justifica el pago del mismo salario para un trabajo dado, sin importar las diferencias de desempeño, y el uso de la antigüedad como el determinante principal cuando se tomen decisiones de despidos.

Cada uno de los tres criterios tiene ventajas y desventajas. Centrarse en el utilitarismo promueve la eficacia y productividad, pero puede suceder que se ignoren los derechos de ciertos individuos, en particular aquellos con representación minoritaria en la organización. El empleo del criterio de los derechos protege a los individuos de ser lesionados y es consistente con la libertad y la privacidad, pero crea un ambiente de trabajo legalista que obstaculiza la productividad y la eficiencia. Centrarse en la justicia protege los intereses de los menos poderosos y con poca representación, pero estimula un sentido de tener derecho a algo que reduce la disposición a correr riesgos, la innovación y la productividad.

Quienes toman las decisiones, en particular en organizaciones lucrativas, tienden a sentirse seguros y cómodos cuando emplean el utilitarismo. Muchas acciones cuestionables llegan a justificarse cuando se determina que son en nombre de los mejores intereses de “la organización” y los accionistas. Pero muchos críticos de quienes deciden en los negocios afirman que es necesario cambiar ese punto de vista.<sup>60</sup> El incremento de las preocupaciones de la sociedad sobre los derechos individuales y la justicia social sugiere la necesidad de que los gerentes desarrollen estándares éticos basados en criterios que no sean utilitaristas. Esto constituye un reto importante para los gerentes de la actualidad debido a que la toma de decisiones con criterios como los derechos individuales y la justicia social involucra muchas más ambigüedades de las que implican criterios utilitaristas como la eficiencia y las utilidades. Esto ayuda a explicar porque se critica a los directivos cada vez más por sus acciones. En términos utilitaristas se justifican decisiones como subir los precios, vender productos que tienen efectos nocivos en la salud del consumidor, cerrar plantas ineficaces, despedir grandes números de empleados, trasladar la producción al extranjero para reducir los costos, y otras decisiones parecidas. Sin embargo, éste ya no puede ser el único criterio con el que se juzgue cuáles decisiones son buenas.

**utilitarismo** Decisiones que se toman para proporcionar el bien más grande al mayor número de personas.

**soplones** Individuos que reportan al exterior las prácticas faltas de ética que realiza su empleador.

Para el fabricante de juegos de video Electronic Arts tiene importancia capital que sus empleados suelten su potencial creativo a fin de que desarrollen software de entretenimiento innovador. El ambiente de trabajo en la empresa está diseñado para estimular la creatividad de los trabajadores, es casual y divertido, y los empleados tienen la libertad de administrar su tiempo de trabajo. Para que renueven su creatividad pueden tomar un respiro de sus proyectos y relajarse en una alberca tranquila, hacer ejercicio en un gimnasio de lo más moderno, jugar billar o tenis de mesa en un salón de juegos, o practicar baloncesto, fútbol soccer o voleibol en un área de recreación en los exteriores de la compañía.



### Mejorar la creatividad para la toma de decisiones

Si bien seguir los pasos del modelo racional de la toma de decisiones con frecuencia mejora éstas, quien las tome también necesita **creatividad**, es decir, la aptitud de producir ideas novedosas y útiles,<sup>61</sup> diferentes de lo que haya hecho antes pero que resultan apropiadas para el problema u oportunidad que se presenta.

¿Por qué es importante la creatividad en la toma de decisiones? Porque permite que quien las toma evalúe y entienda por completo el problema, inclusive porque ve dificultades que otros no son capaces de detectar. Esa forma de pensar es cada vez más importante. Los expertos estiman que sólo en Estados Unidos se agregarán 10 millones de empleos “de clase creativa” —en ciencias, tecnología, entretenimiento, diseño y empresariales— durante la década siguiente, y tanto las compañías como las escuelas de administración están tratando de incrementar el potencial creativo de sus empleados y graduados.<sup>62</sup> L’Oreal hace que sus gerentes realicen ejercicios de creatividad como cocinar o componer música, y la escuela de administración de la Universidad de Chicago agregó el requerimiento de que sus estudiantes de MBA realicen películas cortas sobre sus experiencias.

**Potencial creativo** La mayoría de las personas tiene un potencial creativo que utilizan cuando se enfrentan a un problema que requiere tomar decisiones. Sin embargo, para desencadenar ese potencial hay que abandonar los senderos psicológicos que muchos de nosotros utilizamos y aprender a pensar en el problema en formas diferentes.

Los individuos difieren en su creatividad inherente, y la creatividad excepcional escasea. Todos conocemos a genios creativos en la ciencia (Albert Einstein), el arte (Pablo Picasso) y los negocios (Steve Jobs). Pero, ¿qué hay del individuo común? Es probable que la gente que obtiene calificaciones altas en Apertura a las experiencias (vea el capítulo 4), por ejemplo sea más proclive a ser creativa. Tampoco es raro que las personas inteligentes sean creativas.<sup>63</sup> Se ha descubierto que otras características asociadas con la gente creativa son las siguientes: independencia, confianza en sí mismo, propensión al riesgo, locus interno del control, tolerancia a la ambigüedad, poca necesidad de estructura y perseverancia ante la frustración.<sup>64</sup>

Un estudio sobre la creatividad durante la vida de 461 hombres y mujeres reveló que menos del uno por ciento eran excepcionalmente creativos,<sup>65</sup> el 10 por ciento

**9** Defina creatividad y analice los tres componentes del modelo de creatividad.

muy creativos y cerca del 60 por ciento algo creativos. Esto sugiere que la mayoría de nosotros tiene potencial creativo; sólo necesitamos aprender a liberarlo.

**Modelo de los tres componentes de la creatividad** Puesto que la mayoría de las personas tiene la capacidad de ser al menos algo creativa, ¿qué podrían hacer los individuos y organizaciones para estimular la creatividad de los empleados? La respuesta óptima a esta pregunta la da el **modelo de los tres componentes de la creatividad**.<sup>66</sup> Con base en los resultados de muchas investigaciones, este modelo propone que la creatividad individual en esencia requiere de experiencia, aptitud para el pensamiento creativo y motivación intrínseca para la tarea (ver figura 5-4). Los estudios confirman que entre más elevado sea el nivel que alcancen estos tres componentes, mayor será la creatividad.

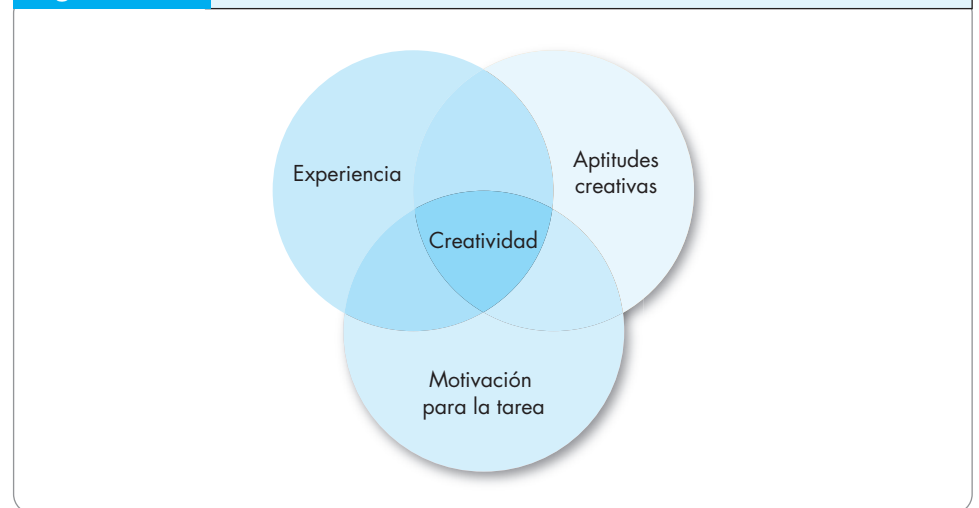
La *experiencia* es el fundamento de todo el trabajo creativo. El guionista de cine, productor y director, Quentin Tarantino, pasó su juventud trabajando en una tienda de renta de videos, donde obtuvo un conocimiento enciclopédico del cine. El potencial para la creatividad mejora cuando los individuos tienen aptitudes, conocimiento, eficiencia y experiencias similares en su campo de trabajo. Por ejemplo, usted no esperaría que alguien con un conocimiento mínimo de programación fuera un ingeniero de software muy creativo.

El segundo componente de la creatividad son las *aptitudes para el pensamiento creativo*, el cual agrupa características personales asociadas con la creatividad, aptitud para utilizar analogías y el talento para ver situaciones que han sido familiares a la luz de un punto de vista diferente.

Las investigaciones sugieren que somos más creativos cuando estamos de buen humor, por lo que si queremos ser creativos debemos hacer las cosas que nos hacen felices. Tal vez escuchar la música que nos agrada, consumir los alimentos que nos gustan, ver películas divertidas o socializar con otros.<sup>67</sup>

También hay evidencias que sugieren que alternar con personas creativas nos hace estar más inspirados, en especial si tenemos “bloqueada” nuestra creatividad.<sup>68</sup> Un estudio reveló que los “lazos débiles” con personas creativas –conocer individuos que son creativos, pero no estar demasiado cerca de ellos– facilita la

**Figura 5-4** Los tres componentes de la creatividad



Fuente: Copyright © 1997, por The Regents of the University of California. Reimpresión tomada de *The California Management Review*, vol. 40, no. 1. Con permiso de The Regents.

**creatividad** Capacidad de producir ideas novedosas y útiles.

**modelo de los tres componentes de la creatividad** Propone que la creatividad individual requiere experiencia, aptitudes de pensamiento creativo y motivación intrínseca para la tarea.



creatividad, debido a que ellos son como un recurso al cual recurrir cuando lo necesitemos, pero no son tan cercanos que bloqueen nuestros propios pensamientos independientes.<sup>69</sup>

El uso eficaz de analogías permite a quienes toman decisiones adoptar una idea que pertenece a un contexto y aplicarla en otro. Uno de los ejemplos más famosos en los que una analogía tuvo un resultado creativo espectacular, fue la observación que hizo Alejandro Graham Bell acerca de la forma en que opera el oído y la aplicación que hizo de ella a su “caja parlante”. Notó que los huesillos del aparato auditivo eran operados por una membrana delgada y delicada, y se preguntó por qué otra más gruesa y resistente no habría de mover un elemento de acero. A partir de esa analogía, se concibió el teléfono.

Algunas personas han desarrollado aptitudes creativas porque son capaces de mirar los problemas de una manera nueva. Hacen que lo extraño resulte familiar y lo que es familiar parezca extraño.<sup>70</sup> Por ejemplo, casi todos pensamos que las gallinas ponen huevos, pero ¿a cuántos se nos ha ocurrido que una gallina tan sólo sea el medio que tiene un huevo de fabricar otro huevo?

El componente final del modelo de los tres componentes de la creatividad es la *motivación intrínseca a la tarea*. Ésta consiste en el deseo de trabajar en algo porque en lo personal resulta interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o desafiante. Este componente de motivación es lo que convierte la creatividad *potencial* en ideas creativas *reales*. Determina el grado en que los individuos unifican su experiencia con sus aptitudes creativas. Por ello es tan frecuente que las personas creativas amen su trabajo, al punto que parecen estar obsesionadas. Es muy importante tener en cuenta que el ambiente de trabajo tiene un efecto significativo en la motivación intrínseca. Las atmósferas laborales estimulantes que desencadenan la creatividad incluyen una cultura que anima el flujo de las ideas y su crítica es justa y constructiva, así como recompensas y reconocimiento al trabajo creativo; suficientes recursos financieros, materiales y de información; libertad para decidir cuál trabajo ha de hacerse y cómo; un supervisor que se comunica con eficacia, confía en los demás y apoya al grupo de trabajo; e integrantes de grupos de trabajo que se dan apoyo y confianza unos a otros.<sup>71</sup>

Self

Assessment

Library

### ¿QUÉ TAN CREATIVO SOY?

En la Self-Assessment Library, resuelva la evaluación I.A-5 (How Creative Am I?).

## Implicaciones globales

Para analizar si hay diferencias globales en los conceptos que se estudian en este capítulo, consideremos tres áreas en las que se ha hecho la mayor parte de investigación: (1) atribuciones, (2) toma de decisiones y (3) ética.

**Atribuciones** Apenas se han comenzado a reunir los resultados de las investigaciones sobre las diferencias culturales respecto de la percepción, pero ya se cuenta con algunos que corresponden a las atribuciones. Las evidencias son mixtas, pero la mayor parte sugiere que existen diferencias entre una cultura y otra en las atribuciones que hacen las personas.<sup>72</sup> Por ejemplo, un estudio sobre los gerentes coreanos reveló que, al contrario de lo que ocurre con el sesgo por autoservicio, ellos tienden a tomar para sí la responsabilidad por la falla del grupo “porque no fui un líder capaz”, en lugar de atribuir el fracaso a los miembros del grupo.<sup>73</sup> La teoría de la atribución se desarrolló en gran medida con base en experimentos realizados con trabajadores de Estados Unidos y Europa. Pero el estudio coreano sugiere que debe tenerse precaución al hacer pronósticos con ella para sociedades que no sean las occidentales, en especial en países con tradiciones muy colectivistas.

**Toma de Decisiones** El modelo racional no toma en cuenta las diferencias culturales, como tampoco lo hace la bibliografía de CO sobre la toma de decisiones. Una revisión de 2007 sobre las investigaciones de CO acerca de aspectos interculturales cubrió 25 áreas, pero entre ellas no estaba el de la influencia que tiene la cultura en la toma de decisiones. Otra revisión de 2007 identificó 15 temas y el resultado fue el mismo: no hay investigación sobre la cultura y la toma de decisiones.<sup>74</sup> Pareciera que la mayoría de investigadores del CO suponen que la cultura no importa cuando se toman decisiones.

Aunque los indonesios, por ejemplo, no necesariamente toman las decisiones en la misma forma en que lo hacen los australianos. Por tanto, es necesario reconocer que los antecedentes culturales de quien toma la decisión tienen influencia significativa en la selección de los problemas, profundidad de análisis, importancia que se da a la lógica y a la racionalidad, o si las decisiones organizacionales se toman de manera autocrática, por un solo gerente o en forma colectiva.<sup>75</sup>

Por ejemplo, las culturas difieren en términos de visión del tiempo, importancia de la racionalidad, creencia en la capacidad de las personas para resolver problemas y preferencia que tengan para la toma colectiva de las decisiones. Las diferencias en la visión del tiempo nos ayudan a comprender por qué los gerentes en Egipto decidirán a un ritmo más lento y deliberado que sus contrapartes estadounidenses. Mientras que en Norteamérica se valora la racionalidad, no sucede así en todo el mundo, y un gerente de esta región quizá tome en forma intuitiva una decisión relevante, pero sabe que es importante hacer que parezca que procedió en forma racional. Esto se debe a que la racionalidad se valora mucho en Occidente. En países como Irán, en los que no hay devoción por la racionalidad, no es necesario esforzarse por parecer racional.

Ciertas culturas hacen énfasis en resolver los problemas, mientras que otras se centran en aceptar las situaciones como están. Los Estados Unidos pertenecen a la primera categoría, Tailandia e Indonesia son ejemplos de la segunda. Como los gerentes que resuelven problemas creen que pueden y deben cambiar las situaciones en su beneficio, los estadounidenses quizá identifiquen un problema mucho antes de que sus contrapartes tailandeses o indonesios decidan reconocerlo como tal. La toma de decisiones por parte de los gerentes japoneses está mucho más orientada al grupo que en Estados Unidos. En Japón se valora la conformidad y cooperación, por lo que antes de que los CEO de ese país tomen una decisión importante, recaban gran cantidad de información que después utilizan para tomar decisiones grupales por consenso.

En pocas palabras, hay razones para creer que hay diferencias culturales importantes en la toma de decisiones. Pero desafortunadamente no hay muchas investigaciones que sustenten esta hipótesis. El CO es una disciplina basada en la investigación, pero esta no siempre responde con rapidez ante preocupaciones que son importantes en la práctica.

**Ética** Lo que se ve como una decisión ética en China quizá no se vea así en Canadá. La razón es que no existen estándares éticos globales.<sup>76</sup> Los contrastes entre Asia y Occidente ilustran lo anterior.<sup>77</sup> Como el soborno es común en países como China, un canadiense que trabajara en este país enfrentaría el dilema de si debe pagarlo para asegurar un negocio, ya que es una parte aceptada de la cultura de la nación. ¿Qué tal lo siguiente para estremecerse? Una gerente de una gran compañía estadounidense que operaba en China sorprendió robando a un empleado. De acuerdo con la política empresarial lo despidió y entregó a las autoridades locales. Después se horrorizó al saber que el trabajador había sido ejecutado de inmediato.<sup>78</sup>

Aunque los estándares éticos parezcan ambiguos en Occidente, los criterios que definen lo correcto e incorrecto están mucho más claros que en Asia, donde hay pocos asuntos que sean blancos o negros; la mayor parte de éstos son grises. La necesidad que tienen las organizaciones globales de establecer principios éticos para que los sigan quienes toman las decisiones en países como India y China, y de modificarlos para que reflejen las normas culturales, tal vez sean críticos si se establecen estándares elevados y se llevan a cabo prácticas consistentes con ellos.



## Resumen e implicaciones para los gerentes

**Percepción** Los individuos se comportan de una manera determinada no basados en cómo es su ambiente externo, sino en como lo perciben o creen que es. Que un gerente planee y organice con éxito o no el trabajo de los empleados y en verdad los ayude a estructurarlo en forma más eficiente y eficaz es mucho menos importante que cómo perciban éstos los esfuerzos del gerente. De manera similar, los empleados juzgan de manera muy individual asuntos como el pago justo por el trabajo realizado, la validez de las evaluaciones del desempeño y lo adecuado de las condiciones de trabajo, y no puede asegurarse que interpreten de manera favorable las condiciones de su trabajo. Por tanto, para ser capaces de influir en la productividad, es necesario evaluar cómo perciben sus trabajos los empleados.

El ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo también son reacciones a las percepciones individuales. La insatisfacción con las condiciones de trabajo o la creencia de que faltan oportunidades para ascender en la organización, son juicios que se basan en el intento de dar significado al trabajo propio. La conclusión que saque el empleado de si su trabajo es bueno o malo es una interpretación. Los gerentes deben dedicar tiempo a la forma en que cada individuo interpreta la realidad y, cuando haya una diferencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.

**Toma de decisiones individual** Los individuos piensan y razonan antes de actuar. Es por ello que la comprensión de la manera en que las personas toman decisiones ayuda a explicar y predecir su comportamiento.

En ciertas situaciones de decisión, las personas siguen el modelo racional de toma de decisiones. Pocas decisiones importantes son tan sencillas o faltas de ambigüedad como para que se apliquen los supuestos del modelo racional. Por eso es que los individuos buscan soluciones que sean satisfactorias en lugar de óptimas, lo que introduce sesgos y prejuicios en el proceso de decidir, y se basan en la intuición.

Dadas las evidencias que se describieron en la forma en que se toman las decisiones en las empresas, ¿qué pueden hacer los gerentes para mejorar la manera en que deciden? Se hacen las cuatro sugerencias que siguen.

En primer lugar, analice la situación. Ajuste su enfoque de toma de decisiones a la cultura nacional en que opere y a los criterios que su organización evalúa y recompensa. Por ejemplo, si se encuentra en un país que no valora la racionalidad, no se sienta impelido a seguir el modelo racional de toma de decisiones o siquiera a intentar que las que tome parezcan racionales. De manera similar, las organizaciones difieren en términos de la importancia que dan al riesgo, el uso de grupos y otros conceptos parecidos. Adecue su enfoque de decisión para garantizar que sea compatible con la cultura de la organización.

En segundo lugar, manténgase alerta de los sesgos. Después trate de minimizar su efecto. En la figura 5-5 se hacen algunas sugerencias.

En tercer lugar, combine el análisis racional con la intuición. Estos enfoques no son conflictivos en la toma de decisiones. Al combinar ambos es de esperarse, realmente, que mejore la eficacia al decidir. Conforme aumente su experiencia directiva deberá sentirse con más confianza para colocar sus procesos intuitivos por encima de su análisis racional.

Por último, trate de mejorar su creatividad. Busque abiertamente soluciones novedosas a los problemas, trate de verlos desde ángulos diferentes y utilice analogías. Además, intente eliminar las barreras del trabajo y organizacionales que obstaculicen su creatividad.

**Figura 5-5****Reducción de los sesgos y errores**

**Centrarse en las metas.** Sin metas no se puede ser racional, no se sabe qué información se necesita, tampoco cuál es relevante o irrelevante, será difícil elegir entre alternativas y será mucho más probable que se lamente por hacer las elecciones que hace. Las metas claras hacen que tomar decisiones sea más fácil y ayudan a eliminar las opciones que no son consistentes con sus intereses.

**Busque información que contradiga aquello en lo que cree.** Uno de los medios más efectivos para anular el exceso de confianza y los sesgos por confirmación y prospectiva, es ser perseverante en la búsqueda de información que vaya en contra de sus creencias y suposiciones. Cuando se consideran abiertamente los diversos modos en que podríamos estar equivocados, mitigamos nuestra tendencia a pensar que somos más inteligentes de lo que en realidad somos.

**No trate de dar significado a eventos aleatorios.** La mente educada ha sido entrenada para buscar relaciones de causa y efecto. Cuando algo ocurre nos preguntamos por qué. Y si no hallamos razones es frecuente que las inventemos. Tiene que aceptar que hay eventos en la vida que están fuera de su control. Pregúntese a sí mismo si los patrones tienen una explicación con sentido o si sólo son coincidencia. No trate de dar significado a la coincidencia.

**Incremento sus opciones.** No importa cuántas opciones haya identificado, su elección final no será mejor que la mucho mejor del conjunto de opciones seleccionado. Esto justifica que aumente sus alternativas de decisión y que use la creatividad para desarrollar un rango amplio de elecciones distintas. Entre más alternativas genere y más diferentes sean, mayor será la probabilidad de que encuentre una que sea extraordinaria.

*Fuente:* P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), pp. 164-68.

## Punto

## Contrapunto

## EN LA DUDA, ¡HÁGALO!

La vida está llena de decisiones y elecciones. La pregunta real no es “ser o no ser”, sino “hacer o no hacer”. Por ejemplo, ¿debo reclamarle al profesor por mi examen parcial? ¿Debo comprar un automóvil nuevo? ¿Debo aceptar un trabajo nuevo? ¿Debo elegir esta carrera? Con mucha frecuencia no estamos seguros de nuestra decisión. En tales casos casi siempre es mejor elegir hacer que no hacer. En la vida es más frecuente que las personas lamenten su inacción que su acción. Considere el ejemplo que sigue:

Decisión	Estado	
	LLUEVE	NO LLUEVE
Llevar paraguas	Seco (excepto los pies)	Inconveniente
No llevar paraguas	Empapado hasta los huesos	Felicidad sin límite

Digamos que lleva un paraguas y no llueve, o que no lo lleva y llueve. ¿En cuál de las dos situaciones está usted peor? ¿Preferiría el pequeño inconveniente del peso adicional o estar empapado? Es probable que lamente más la inacción que la acción. Las investigaciones demuestran que una vez tomada una decisión, se lamenta más no actuar que actuar. Aunque es frecuente que se lamenten acciones en el momento inmediato posterior, con el tiempo disminuye mucho el pesar por las acciones, mientras que el que se debe a las oportunidades perdidas aumenta. Por ejemplo, por fin decidió emprender ese viaje a Europa. Pasó una temporada maravillosa, pero pocas semanas después de regresar llega el estado de cuenta de su tarjeta de crédito, y no se ve nada bien. Desafortunadamente, tiene que trabajar tiempo extra y se pierde algunas comidas con sus amigos para no pagar las cuentas. Sin embargo, pasados unos meses decide recordar el viaje mirando las fotografías, y es seguro que no se puede imaginar por qué no lo habría hecho. Por tanto, si duda, ¡hágalo!

Es tonto pensar que cuando esté en duda debe actuar. Es indudable que se cometerán errores por seguir un consejo tan simple. Por ejemplo, no tiene trabajo pero decide comprar el automóvil de sus sueños —un BMW totalmente equipado. No es la idea más inteligente. Entonces, ¿por qué es peligroso el adagio “sólo hazlo”? Porque hay dos tipos de lamentos que las personas llegan a experimentar: el lamento activo, en el que un individuo se tira los cabellos por haber ocasionado algo malo, y el lamento nostálgico, en el que se fantasea sobre cómo habrían salido las cosas. El peligro estriba en que es más probable que las acciones conduzcan a la angustia o al lamento activo, y que la inacción lleve al lamento nostálgico. Por tanto, la conclusión final es que no se puede aplicar recetas sencillas tales como “sólo hazlo” a decisiones importantes.<sup>79</sup>

## Preguntas de repaso

- 1 ¿Qué es percepción y cuáles factores influyen en ella?
- 2 ¿Cuál es la teoría de la atribución? ¿Cuáles son los tres determinantes de la atribución? ¿Cuáles son sus implicaciones para explicar el comportamiento organizacional?
- 3 ¿Cuáles son las simplificaciones que hace la gente con frecuencia al formarse juicios sobre los demás?
- 4 ¿Cuál es la relación entre la percepción y la toma de decisiones?
- 5 ¿Cuál es el modelo racional de la toma de decisiones? ¿En qué se diferencia de la racionalidad acotada y de la intuición?
- 6 ¿Cuáles son algunos de los sesgos o errores comunes que cometen las personas al tomar decisiones?
- 7 ¿Cuáles son las influencias que tienen sobre la toma de decisiones las diferencias individuales, las restricciones organizacionales y la cultura?
- 8 Las decisiones faltas de ética, ¿están más en función de quien toma la decisión o del ambiente de trabajo de éste? Explique su respuesta.
- 9 ¿Qué es la creatividad y cuál es el modelo de las tres componentes de la creatividad?

## Ejercicio vivencial

### SESGOS EN LA TOMA DE DECISIONES

#### Paso 1

Resuelva cada uno de los problemas que siguen.

1. Las diez corporaciones siguientes fueron clasificadas por la revista *Fortune* entre las 500 mayores de Estados Unidos, de acuerdo con su volumen de ventas en 2005:  
Grupo A: Apple Computer, Hershey Foods, Hilton Hotels, Mattel, Levi Strauss  
Grupo B: American International Group, Cardinal Health, Conagra Foods, Ingram Micro, Valero Energy  
¿Cuál grupo (A o B) de cinco organizaciones tuvo el volumen total más grande de ventas? ¿En qué porcentaje (10, 50 o 100) piensa que las ventas del grupo más alto superaron las del más bajo?
2. El mejor estudiante de su curso de introducción a MBA del semestre pasado escribía poesía y era tímido y bajo de estatura. ¿Cuál era la carrera del estudiante, estudios chinos o psicología?
3. ¿Cuál de las causas siguientes origina más muertes en Estados Unidos cada año?
  - a. Cáncer de estómago
  - b. Accidentes automovilísticos

4. ¿Qué escogería usted?

- a. Una ganancia segura de \$240
- b. Una probabilidad de 25 por ciento de ganar \$1,000 y 75 por ciento de no ganar nada.

5. ¿Qué es lo que usted elegiría?

- a. Una pérdida segura de \$750
- b. Una probabilidad de 75 por ciento de perder \$1,000 y 25 por ciento de no perder nada.

6. ¿Cuál sería su elección?

- a. Una pérdida segura de \$3,000
- b. Una probabilidad de 80 por ciento de perder \$4,000 y 20 por ciento de no perder nada

#### Paso 2

Formen grupos de 3 a 5 personas. Comparen sus respuestas. Explique por qué escogió las suyas.

#### Paso 3

Su profesor dará las respuestas correctas de cada problema. A continuación analice la exactitud de sus decisiones, los sesgos evidentes en las decisiones a que llegó y cómo mejoraría su proceso para tomarlas de un modo más acertado.

## Dilema ético

### CINCO DECISIONES ÉTICAS: ¿QUÉ HARÍA USTED?

Considere las siguientes decisiones éticas. ¿Cómo respondería a cada una de las situaciones siguientes?

1. Suponga que usted es un gerente medio en una compañía con alrededor de 1000 empleados. Está negociando un contrato con un cliente potencial muy grande, cuyo representante ha sugerido que usted casi aseguraría el negocio si le regalara a él y a su esposa un viaje en crucero, todo pagado, por el Caribe. Sabe que el empleador del representante no aprobaría ese “pago”, pero usted tiene la autoridad para aprobar dicho gasto. ¿Qué haría usted?
2. Usted tiene un CD autografiado por Snoop Dogg y lo ha puesto a la venta en eBay. Hasta el momento, la oferta más alta es de \$44.50. Un amigo suyo le ha ofrecido \$75 por el CD y le comentó que él podría obtener hasta \$125 por éste en eBay en el curso de un año. Dada la oferta actual en eBay, y que ha dado seguimiento a eventos similares, usted sabe que esto es muy improbable. ¿Debería decir a su amigo que ha listado su CD en eBay?
3. Suponga que trabaja para una compañía y es frecuente que tenga que viajar por razones de negocios de ésta. La política de su empresa acerca del reembolso de los gastos de alimentación durante los viajes es que le pagarán los que no exceden de \$80 al día. Usted no necesita facturas por esos gastos –la compañía confía en su palabra. Cuando viaja, tiende a comer en restaurantes de comida rápida y es raro que gaste más de \$20 diarios. La mayor parte de sus compañeros solicitan reembolsos de entre \$55 a \$60 por día, sin importar cuáles fueron sus gastos reales. ¿Cuánto debería usted solicitar que le reembolsen por concepto de alimentación?
4. Usted labora para una empresa que manufactura, comercializa y distribuye varios productos que incluyen desde suplementos nutricionales hasta comida naturista y tiendas de nutrición. Uno de los productos de mayor venta de la compañía es un suplemento de herbolaria llamado Rosalife. La empresa advierte que Rosalife “tiene todas las ventajas de la terapia de reemplazo hormonal de estrógenos sin ninguno de sus efectos colaterales”. Un día, una asistente de investigación pasa por la oficina de usted con cierta información comprometedor. Dice que mientras investigaba otro producto tuvo contacto con otro estudio en el que se afirmaba que Rosalife no tenía los beneficios que decía la empresa. Usted muestra dicho estudio a su supervisor, quien dice: “no somos responsables por validar productos no controlados por la FDA, y de cualquier manera nadie sale lesionado”. Sin embargo, usted sabe que ese no es el caso. ¿Cuál es su responsabilidad ética?
5. Suponga que usted es el gerente de una compañía de juegos y tiene la responsabilidad de subcontratar con un grupo la producción de un juego nuevo muy esperado. Debido a que su empresa es un gigante de la industria, hay numerosas organizaciones que tratan de ganar la licitación. En su primer contacto, uno de los subcontratistas le ofrece ciertos “regalos” si le da el trabajo, pero en última instancia son los superiores de usted quienes deciden quién será el ganador del concurso. Entonces, sin mencionar el incentivo, usted presiona a la alta dirección para que den el triunfo a la compañía que le ofreció el soborno. En este caso, ¿ocultar la verdad es tan malo como mentir? ¿Por qué sí o por qué no?

## Caso incidental 1

### LOS DESASTRES NATURALES Y LAS DECISIONES QUE LOS SIGUEN

La llegada de Jeff Rommel a Florida podría describirse como *juicio por huracán*. Rommel se hizo cargo en 2004 de las operaciones en Florida de la empresa Nationwide Insurance. En ese año, dicho Estado experimentó la peor temporada de huracanes de su historia, lo azotaron cuatro grandes huracanes (Charley, Frances, Iván y Jeanne), con pérdidas por daños estimadas en \$40 mil millones de dólares. Durante la estela de huracanes, Nationwide recibió más de 119,000 reclamaciones por un total de \$850 millones.

Aunque manejar los reclamos fue difícil, más lo fue la posterior decisión de Rommel de cancelar aproximadamente 40,000 pólizas de propietarios de viviendas. Como resultado, la compañía recibió una enorme atención en los medios, casi toda negativa. Al reflexionar sobre la decisión, Rommel dijo: “La cancelación fue una decisión extraordinaria para el negocio. ¿Lo fue para el cliente individual? No, no puedo decir que lo fuera. Pero la racionalidad fue excelente”.

Los huracanes no son las únicas armas que tiene la naturaleza en su arsenal y difícilmente la industria de seguros es la única afectada por ella. American Airlines tiene 80,000 empleados, 4 de los cuales toman decisiones sobre la cancelación de vuelos. Uno de ellos es Danny Burgin. Cuando se acerca el mal clima, Burgin necesita considerar varios factores a fin de decidir cuáles vuelos cancelar y la forma en que los desvíos afectan a los pasajeros. Dice que de los dos principales factores climáticos, las tormentas de nieve en invierno y las eléctricas en verano, las primeras son más fáciles de manejar porque son más predecibles.

Sin embargo, no le digan eso a JetBlue: el 14 de febrero de 2007, esta empresa no se encontraba preparada para una tormenta de nieve que afectó la costa este. Por una falta de planeación, JetBlue mantuvo a cientos de pasajeros en sus aviones en el aeropuerto JFK, en algunos casos hasta por 10 horas (con los sanitarios cerrados). Para los pasajeros en

espera, la tibia oferta de JetBlue de devolver los importes de los boletos fue irritante. Para una aerolínea que se preciaba de su servicio al cliente y que de manera regular resultaba calificada como la mejor de Estados Unidos en cuanto a satisfacción del cliente, el acontecimiento fue un desastre de relaciones públicas. Linda Hirneise, analista en J. D. Power, dijo, “JetBlue no parecía tener un plan”. Como defensa de la aerolínea, su fundador y CEO, David Neeleman dijo: “¿Hemos perdido nuestra fortuna? No. Transportamos 30 millones de pasajeros al año, de los que resultaron afectados 10,000”. En otra entrevista, manifestó: “Están exagerando. Delta abandonó a las personas por dos días y nosotros lo hicimos por tres y medio, ¿está claro? Así que vayan y pregunten a Delta qué hicieron al respecto, ¿por qué no los acribillan a preguntas?” Eventualmente, Neeleman mismo resultó afectado y salió de la empresa.

### Preguntas

1. En 2006 las compañías aseguradoras tuvieron utilidades récord en Florida, lo que sugería que la decisión de

Nationwide de cancelar las pólizas tal vez haya tenido un costo para la organización en cuanto a sus ingresos y satisfacción de sus clientes, a la luz de lo benigno que fueron las temporadas de huracanes (en Florida) de 2005 a 2007. ¿Piensa que la decisión de Rommel acerca de haber tomado “una extraordinaria decisión de negocios” revela algunos sesgos en su percepción o toma de decisiones? ¿Por qué?

2. Revise la sección sobre sesgos y errores comunes en la toma de decisiones. Para compañías como Nationwide, American Airlines y JetBlue que deben responder a eventos naturales, ¿cuáles sesgos y errores son relevantes y por qué?
3. En cada uno de los tres casos estudiados aquí, ¿cuáles restricciones organizacionales fueron factores en las decisiones que se tomaron?
4. ¿Cómo piensa que interviene la ética en las decisiones de personas como Rommel, Burgin y Neeleman? ¿Cree que en sus decisiones toman en cuenta el bienestar de los beneficiarios de pólizas o de los pasajeros?

*Fuente:* M. Bloomberg, “Insuring the Nation”, *Gainesville (Florida) Sun*, 27 de febrero de 2006, pp. 1D, 8D; M. Trotman, “Choices in Stormy Weather”, *Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006, pp. B1, B2; C. Salter, “Lessons from the Tarmac”, *Fast Company*, mayo de 2007, pp. 31-32; y D. Q. Wilber, “Tale of Marooned Passengers Galvanizes Airline Opponents”, *Washington Post*, 16 de febrero de 2007, p. D1.

## Caso incidental 2

### LOS SOPLONES: ¿SANTOS O PECADORES?

Los soplones corporativos, individuos que informan respecto de los actos inmorales de las compañías, reciben con frecuencia elogios por su valentía e integridad. Por ejemplo, Jeffrey Wigand es muy conocido (en especial después del *docudrama* interpretado por Russell Crowe) por haber destacado el escándalo de Big Tobacco. De manera similar, Sherron Watkins tiene el crédito de haber sacado a la luz el escándalo de Enron. Dado que los soplones se enfrentan al desempleo y también al ridículo en su compañía, muchas personas no informan las actividades ilegales. Para animar a los soplones a actuar, en 1986 se aprobó una ley al respecto que entrega a los informantes hasta 30 por ciento de las multas pagadas durante los juicios. Como es frecuente que estas rebasen los \$100 millones, en ocasiones los soplones obtienen pagos enormes. A algunos expertos les preocupa que con estos pagos se esté creando una cultura en la que los empleados reporten con rapidez las inmoralidades, en lugar de tratar de corregirlas al interior de sus empresas.

Douglas Durand, por ejemplo, era el vicepresidente de ventas en TAP Pharmaceutical Products. En 1995 comenzó a sospechar que TAP conspiraba con los médicos para defraudar a Medicare. Las compañías farmacéuticas proporcionan a los médicos en forma rutinaria muestras gratuitas de las medicinas más nuevas; sin embargo, Durand pensaba que TAP trabajaba con éstos para cobrar a Medicare las muestras de obsequio, práctica que va contra las leyes federales. Más adelante, ese mismo año, Durand se preocupó aún más al descubrir que TAP había decidido pagar una cuota de 2 por

ciento a los médicos de manera individual para cubrir “costos administrativos” —un soborno, en opinión de Durand. Éste comenzó entonces a prepararse para informar lo que pasaba en TAP y sus filiales. “Quería hacer las cosas correctas”, dijo. Después de acudir con la fiscal Elizabeth Ainslie por recomendación de uno de sus colegas, Durand comenzó a recabar notas y documentación de la compañía, mientras su abogado trataba de interesar al gobierno federal.

En febrero de 1996, Durand recibió un bono de \$35 000 de TAP y renunció a la empresa. Tres meses después, él y Ainslie presentaron una demanda contra TAP. En cierto momento, Durand incluso obtuvo los números de teléfono de las casas de algunos de sus antiguos compañeros de trabajo y los llamó mientras el FBI escuchaba las conversaciones. En una de las llamadas a cierto colega, Durand mintió y dijo que había recibido órdenes, en un intento de hacer que su interlocutor se incriminara. En el curso de todo esto se recolectaron más de 500 cajas de documentos con evidencias contra TAP. Aunque ésta se defendió, al final, en abril de 2001, llegó a un acuerdo de pago. Durand obtuvo unos muy buenos \$126 millones.

El día en que TAP negoció, los fiscales presentaron acusaciones de fraude contra la compañía. Uno de ellos, Michael Sullivan, dijo que los cargos se habían presentado para enviar “una señal muy fuerte a la industria farmacéutica”. Sin embargo, conforme avanzaba el juicio comenzaron a aparecer fallas en la historia de Durand. Los sobornos que éste decía se habían pagado a los médicos nunca tuvieron lugar, la



compañía no cobró a Medicare y una conferencia que Durand pensaba que TAP había usado para sobornar a aquellos a fin de que emplearan sus medicinas en realidad la habían pagado ellos mismos. Por último, en julio de 2002, un jurado federal de Boston absolvió a TAP de las acusaciones, pero no antes de que la empresa hubiera incurrido en gastos legales por más de \$1 000 millones. Durand ahora está retirado y vive con su esposa e hija en Florida.

Quienes apoyan a los soplones, como el Senador Charles Grassley (R-Iowa), dicen que tener informantes que reporten las inmoralidades de las compañías es la mejor forma de impedir sus actividades ilegales. Él dice que: “nunca habrá suficientes burócratas para desalentar el uso fraudulento del dinero de los causantes, pero saber que hay colegas que podrían denunciar el delito es un disuasivo”. Sin embargo, hay quienes no están de acuerdo. Según David Stetler, abogado defensor de TAP: “se trata, en definitiva, de una forma de extorsión”. Cualquiera que sea la posición que se adopte, está claro que los soplones son un medio poderoso para combatir las inmoralidades corporativas. Sin embargo, cuando se abusa de este derecho, los delatores son tan inmorales como las compañías sobre las que informan.

Fuente: Basado en N. Weinberg, “The Dark Side of Whistle-Blowing”, *Forbes*, 14 de marzo de 2005, pp. 90-95.

## Notas

1. P. Babcock, “Discriminatory Backlash Lingers After Sept. 11”, *SHRM Online*, 5 de septiembre de 2006, [www.shrm.org/hrnews\\_published](http://www.shrm.org/hrnews_published); “Muslim Americans: Middle Class and Mostly Mainstream”, Pew Research Center, 22 de mayo de 2007, <http://pewresearch.org/assets/pdf/muslim-americans.pdf>; y “They’re Muslims, and Yankees, Too”, *BusinessWeek*, 15 de enero de 2007, [www.businessweek.com/magazine/](http://www.businessweek.com/magazine/).
2. H. H. Kelley, “Attribution in Social Interaction”, en E. Jones *et al.* (eds.), *Attribution: Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
3. Ver L. Ross, “The Intuitive Psychologist and His Shortcomings”, en L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10 (Orlando, FL: Academic Press, 1977), pp. 174-220; y A. G. Miller y T. Lawson, “The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 1989, pp. 194-204.
4. Ver, por ejemplo, G. Johns, “A Multi-Level Theory of Self-Serving Behavior in and by Organizations”, en R. I. Sutton y B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 21 (Stamford, CT: JAI Press, 1999), pp. 1-38; N. Epley y D. Dunning, “Feeling ‘Holier Than Thou’: Are Self-Serving Assessments Produced by Errors in Self- or Social Prediction?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 2000, pp. 861-875; y M. Goerke, J. Moller, S. Schulz-Hardt, U. Napiersky y D. Frey, “It’s Not My Fault – But Only I Can Change It’: Counterfactual and Prefactual Thoughts of Managers”, *Journal of Applied Psychology*, abril de 2004, pp. 279-292.

## Preguntas

1. ¿Cree usted que delatar es bueno para las organizaciones y sus miembros, o como cree David Stetler, es con frecuencia un modo de extorsionar a las compañías por grandes cantidades de dinero?
2. ¿Cómo podría afectar la profecía autocumplida a la búsqueda que hace un soplón de evidencias incriminatorias contra una empresa?
3. Cuando ocurren demandas frívolas, ¿cómo afectan a los delatores futuros que tienen reclamos legales válidos contra su empresa? ¿Es más probable, o menos, que procedan? ¿Cómo se evaluarían sus acusaciones? ¿Qué podrían hacer las compañías y el gobierno para impedir las demandas frívolas?
4. Cuando los empleados de una compañía sospechan que ésta incurre en actividades ilegales, ¿piensa usted que tienen la obligación ética de primero reportar las inmoralidades a miembros de la organización, o deben acudir a las autoridades? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de ambas acciones?
5. D. C. Dearborn y H. A. Simon, “Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives”, *Sociometry*, junio de 1958, pp. 140-144. Algunas de las conclusiones de este estudio clásico han sido cuestionadas recientemente en J. Walsh, “Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers’ Belief Structures and Information Processing”, *Academy of Management Journal*, diciembre de 1988, pp. 873-896; M. J. Waller, G. Huber y W. H. Glick, “Functional Background as a Determinant of Executives’ Selective Perception”, *Academy of Management Journal*, agosto de 1995, pp. 943-974; y J. M. Beyer, P. Chattopadhyay, E. George, W. H. Glick, D. T. Ogilvie y D. Pugliese, “The Selective Perception of Managers Revisited”, *Academy of Management Journal*, junio de 1997, pp. 716-737.
6. Ver K. R. Murphy y R. L. Anhalt, “Is Halo a Property of the Rater, the Ratees, or the Specific Behaviors Observed?” *Journal of Applied Psychology*, junio de 1992, pp. 494-500; K. R. Murphy, R. A. Jako y R. L. Anhalt, “Nature and Consequences of Halo Error: A Critical Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, abril de 1993, pp. 218-225; P. Rosenzweig, *The Halo Effect* (Nueva York: The Free Press, 2007); y C. E. Naquin y R. O. Tynan, “The Team Halo Effect: Why Teams Are Not Blamed for Their Failures”, *Journal of Applied Psychology*, abril 2003, pp. 332-340.
7. P. Burrow, “HP’s Carly Fiorina: The Boss” *BusinessWeek*, 2 de agosto de 1999; J. D. Markman, “Lessons of Carly Fiorina’s Fall”, *TheStreet.com*, 10 de febrero de 2005; y C. Edwards, “Where Fiorina Went Wrong”, *BusinessWeek*, 9 de febrero de 2005.
8. S. E. Asch, “Forming Impressions of Personality”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, julio de 1946, pp. 258-290.

9. J. L. Hilton y W. von Hippel, "Stereotypes", en J. T. Spence, J. M. Darley y D. J. Foss (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 47 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1996), pp. 237-271.
10. Ver, por ejemplo, G. N. Powell, "The Good Manager: Business Students' Stereotypes of Japanese Managers versus Stereotypes of American Managers", *Group & Organizational Management*, marzo de 1992, pp. 44-56; W. C. K. Chiu, A. W. Chan, E. Snape y T. Redman, "Age Stereotypes and Discriminatory Attitudes Towards Older Workers: An East-West Comparison", *Human Relations*, mayo de 2001, pp. 629-661; C. Ostroff y L. E. Atwater, "Does Whom You Work With Matter? Effects of Referent Group Gender and Age Composition on Managers' Compensation", *Journal of Applied Psychology*, agosto de 2003, pp. 725-740; y M. E. Heilman, A. S. Wallen, D. Fuchs y M. M. Tamkins, "Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2004, pp. 416-427.
11. J. L. Eberhardt, P. G. Davies, V. J. Purdie-Vaughns, y S. L. Johnson, "Looking Deathworthy: Perceived Stereotypicality of Black Defendants Predicts Capital-Sentencing Outcomes", *Psychological Science* 17, no. 5 (2006), pp. 383-386.
12. Ver, por ejemplo, J. Wilgoren, "Struggling to Be Both Arab and American", *New York Times*, 4 de noviembre de 2001, p. B1; J. Q. Wilson y H. R. Higgins, "Profiles in Courage", *Wall Street Journal*, 10 de enero de 2002, p. A12; y P. R. Sullivan, "Profiling", *America*, 18 de marzo de 2002, pp. 12-14.
13. Ver la Lista de Recursos de Información de Incidentes Terroristas, [http://www.localcolorart.com/search/encyclopedia/List\\_of\\_terrorist\\_incidents/](http://www.localcolorart.com/search/encyclopedia/List_of_terrorist_incidents/).
14. H. G. Heneman III y T. A. Judge, *Staffing Organizations* (Middleton, WI: Mendota House, 2006).
15. J. Willis y A. Todorov, "First Impressions: Making Up Your Mind After a 100ms Exposure to a Face", *Psychological Science*, julio de 2006, pp. 592-598.
16. Ver, por ejemplo, E. C. Webster, *Decision Making in the Employment Interview* (Montreal: McGill University, Industrial Relations Center, 1964).
17. Ver, por ejemplo, D. Eden, *Pygmalion in Management* (Lexington, MA: Lexington Books, 1990); D. Eden, "Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies", *Leadership Quarterly*, invierno de 1992, pp. 271-305; D. B. McNatt, "Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A Meta-analysis of the Result", *Journal of Applied Psychology*, abril de 2000, pp. 314-322; O. B. Davidson y D. Eden, "Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects Among Disadvantaged Women", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2000, pp. 386-398; y D. Eden, "Self-Fulfilling Prophecies in Organizations", en J. Greenberg (ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2a ed. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003), pp. 91-122.
18. D. Eden y A. B. Shani, "Pygmalion Goes to Boot Camp: Expectancy, Leadership, and Trainee Performance", *Journal of Applied Psychology*, abril de 1982, pp. 194-199, y D. B. McNatt y T. A. Judge, "Boundary Conditions of the Galatea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication", *Academy of Management Journal*, agosto de 2004, pp. 550-565.
19. Ver, por ejemplo, R. D. Bretz, Jr., G. T. Milkovich y W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications", *Journal of Management*, junio de 1992, pp. 323-324; y S. E. DeVoe y S. S. Iyengar, "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, enero de 2004, pp. 47-61.
20. R. Sanders, *The Executive Decisionmaking Process: Identifying Problems and Assessing Outcomes* (Westport, CT: Quorum, 1999).
21. Ver H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics", *Journal of Business*, octubre de 1986, pp. 209-224; y E. Shafir y R. A. LeBoeuf, "Rationality", en S. T. Fiske, D. L. Schacter y C. Zahn-Waxler, eds., *Annual Review of Psychology*, vol. 53 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 2002), pp. 491-517.
22. Para una revisión del modelo racional, ver E.F. Harrison, *The Managerial Decision-Making Process*, 5a ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1999), pp. 75-102.
23. J. G. March, *A Primer on Decision Making* (Nueva York: The Free Press, 1994), pp. 2-7; y D. Hardman y C. Harries, "How Rational Are We?" *Psychologist*, febrero de 2002, pp. 76-79.
24. M. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 3a. ed. (Nueva York: Wiley, 1994), p. 5.
25. J. E. Russo, K. A. Carlson, y M. G. Meloy, "Choosing an Inferior Alternative", *Psychological Science* 17, no. 10 (2006), pp. 899-904.
26. D. Kahneman, "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *The American Economic Review* 93, no. 5 (2003), pp. 1449-1475; J. Zhang, C. K. Hsee, y Z. Xiao, "The Majority Rule in Individual Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (2006), pp. 102-111.
27. Ver H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 4a ed. (Nueva York: The Free Press, 1997); y M. Augier, "Simon Says: Bounded Rationality Matters", *Journal of Management Inquiry*, septiembre de 2001, pp. 268-275.
28. Ver T. Gilovich, D. Griffin y D. Kahnemann, *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgement* (Nueva York: Cambridge University Press, 2002).
29. E. Dane y M. G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review* 32, no. 1 (2007), pp. 33-54.
30. Según se describe en H. A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, febrero de 1987, pp. 59-60.
31. Ver, por ejemplo, L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 91-99; N. Khatri y H. A. Ng, "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", *Human Relations*, enero de 2000, pp. 57-86; J. A. Andersen, "Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?" *Journal of Managerial Psychology* 15, no. 1-2, pp. 46-63; D. Myers, *Intuition: Its Powers and Perils* (New Haven, CT: Yale University Press, 2002); y L. Simpson, "Basic Instincts", *Training*, enero de 2003, pp. 56-59.
32. Ver, por ejemplo, Burke y Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", pp. 91-99.
33. S. P. Robbins, *Decide & Conquer: Making Winning Decisions and Taking Control of Your Life* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2004), p. 13.
34. S. Plous, *The Psychology of Judgment and Decision Making* (Nueva York: McGraw-Hill, 1993), p. 217.
35. S. Lichtenstein y B. Fischhoff, "Do Those Who Know More Also Know More About How Much They Know?" *Organizational Behavior and Human Performance*, diciembre de 1977, pp. 159-183.

36. B. Fischhoff, P. Slovic y S. Lichtenstein, "Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, noviembre de 1977, pp. 552-564.
37. J. Kruger y D. Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, noviembre de 1999, pp. 1121-1134.
38. B. Fischhoff, P. Slovic y S. Lichtenstein, "Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence", *Journal of Experimental Psychology* 3 (1977), pp. 552-564.
39. Kruger y Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments."
40. Ver, por ejemplo, A. Tversky y D. Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, septiembre de 1974, pp. 1124-1131.
41. J. S. Hammond, R. L. Keeney, y H. Raiffa, *Smart Choices* (Boston: HBS Press, 1999), p. 191.
42. R. Hastie, D. A. Schkade y J. W. Payne, "Juror Judgments in Civil Cases: Effects of Plaintiff's Requests and Plaintiff's Identity on Punitive Damage Awards", *Law and Human Behavior*, agosto de 1999, pp. 445-470.
43. Ver R. S. Nickerson, "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises", *Review of General Psychology*, junio de 1998, pp. 175-220; y E. Jonas, S. Schultz-Hardt, D. Frey y N. Thelen, "Confirmation Bias in Sequential Information Search After Preliminary Decisions", *Journal of Personality and Social Psychology*, abril de 2001, pp. 557-571.
44. Ver. A. Tversky y D. Kahneman, "Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability", en D. Kahneman, P. Slovic y A. Tversky (eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristic and Biases* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982), pp. 163-178; y B. J. Bushman y G. L. Wells, "Narrative Impressions of Literature: The Availability Bias and the Corrective Properties of Meta-analytic Approaches", *Personality and Social Psychology Bulletin*, septiembre de 2001, pp. 1123-1130.
45. Ver B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, octubre de 1981, pp. 577-587; K. Fai, E. Wong, M. Yik, y J.Y. Kwong, "Understanding the Emotional Aspects of Escalation of Commitment: The Role of Negative Affect", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 2 (2006), pp. 282-297; H. Moon, "Looking Forward and Looking Back: Intergrating Completion and Sunk-Cost Effects Within an Escalation-of-Commitment Progress Decision", *Journal of Applied Psychology*, febrero de 2001, pp. 104-113; y A. Zardkoohi, "Do Real Options Lead to Escalation of Commitment? Comment", *Academy of Management Review*, enero de 2004, pp. 111-119.
46. D. Gilbert, "I'm OK, You're Biased", *New York Times*, 16 de abril de 2006, p. 12; y J. Dana y G. Loewenstein "A Social Science Perspective on Gifts to Physicians from Industry" *Journal of the American Medical Association*, julio de 2003, pp. 252-255.
47. B. M. Staw, "Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action", *Organizational Behavior and Human Performance* 16 (1976), pp. 27-44.
48. K. F. E. Wong y J. Y. Y. Kwong, "The Role of Anticipated Regret in Escalation of Commitment", *Journal of Applied Psychology* 92, no. 2 (2007), pp. 545-554.
49. Ver, por ejemplo, A. James y A. Wells, "Death Beliefs, Superstitious Beliefs and Health Anxiety", *British Journal of Clinical Psychology*, marzo de 2002, pp. 43-53.
50. R. L. Guilbault, F. B. Bryant, J. H. Brockway y E. J. Posavac, "A Meta-analysis of Research on Hindsight Bias", *Basic and Applied Social Psychology*, septiembre de 2004, pp. 103-117; y L. Werth, F. Strack y J. Foerster, "Certainty and Uncertainty: The Two Faces of the Hindsight Bias", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, marzo de 2002, pp. 323-341.
51. M. Gladwell, "Connecting the Dots", *The New Yorker*, 10 de marzo de 2003.
52. H. Moon, J. R. Hollenbeck, S. E. Humphrey y B. Maue, "The Tripartite Model of Neuroticism and the Suppression of Depression and Anxiety within an Escalation of Commitment Dilemma", *Journal of Personality* 71 (2003), pp. 347-368; H. Moon, "The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas", *Journal of Applied Psychology* 86 (2001), pp. 535-540.
53. J. Musch, "Personality Differences in Hindsight Bias", *Memory* 11 (2003), pp. 473-489.
54. W. K. Campbell y C. Sedikides, "Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A Meta-analytic Integration", *Review of General Psychology* 3 (1999), pp. 23-43.
55. Esta sección se basa en S. Nolen-Hoeksema, J. Larson y C. Grayson, "Explaining the Gender Difference in Depressive Symptoms", *Journal of Personality & Social Psychology*, noviembre de 1999, pp. 1061-1072; S. Nolen-Hoeksema y S. Jackson, "Mediators of the Gender Difference in Rumination", *Psychology of Women Quarterly*, marzo de 2001, pp. 37-47; S. Nolen-Hoeksema, "Gender Differences in Depression", *Current Directions in Psychological Science*, octubre de 2001, pp. 173-176; y S. Nolen-Hoeksema, *Women Who Think Too Much* (Nueva York: Henry Holt, 2003).
56. H. Connery, y K. M. Davidson, "A Survey of Attitudes to Depression in the General Public: A Comparison of Age and Gender Differences", *Journal of Mental Health* 15, no. 2 (abril de 2006), pp. 179-189.
57. M. Elias, "Thinking It Over, and Over, and Over", *USA Today*, 6 de febrero de 2003, p. 10D.
58. A. Wildavsky, *The Politics of the Budgetary Process* (Boston: Little, Brown, 1964).
59. G. F. Cavanagh, D. J. Moberg y M. Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Journal*, junio de 1981, pp. 363-374.
60. Ver, por ejemplo, T. Machan, ed., *Commerce and Morality* (Totowa, NJ: Rowman and Littlefield, 1988).
61. T. M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", en B. M. Staw y L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 126; y J. E. Perry-Smith y C. E., "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 2003, pp. 89-106.
62. R. Florida, "A Search for Jobs in Some of the Wrong Places", *USA Today*, 13 de febrero de 2006, p. 11A; y R. Alsop, "Schools Find Fun a Worthy Teacher to Foster Creativity", *Wall Street Journal*, 12 de septiembre de 2006, p. B8.
63. G. J. Feist y F. X. Barron, "Predicting Creativity from Early to Late Adulthood Intellect, Potential, and Personality", *Journal of Research in Personality*, abril de 2003, pp. 62-88.



64. R. W. Woodman, J. E. Sawyer, y R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, abril de 1993, p. 298; J. M. George y J. Zhou, "When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology*, junio de 2001, pp. 513-524, y E. F. Rietzel, C. K. W. de Dreu, y B. A. Nijstad, "Personal Need for Structure and Creative Performance: The Moderating Influence of Fear of Invalidity", *Personality and Social Psychology Bulletin*, junio de 2007, pp. 855-866.
65. Citado en C. G. Morris, *Psychology: An Introduction*, 9a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996), p. 344.
66. Esta sección se basa en T. M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review* 40, no. 1 (otoño de 1997), pp. 39-58.
67. A. M. Isen, "Positive Affect", en T. Dalglish y M. J. Power (eds.), *Handbook of Cognition and Emotion* (Nueva York: Wiley, 1999), pp. 521-539.
68. J. Zhou, "When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality", *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (junio de 2003), pp. 413-422.
69. J. E. Perry-Smith, "Social yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity", *Academy of Management Journal* 49, no. 1 (2006), pp. 85-101.
70. W. J. J. Gordon, *Synectics* (Nueva York: Harper & Row, 1961).
71. Ver T. M. Amabile, *KEYS: Assessing the Climate for Creativity* (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1995); N. Madjar, G. R. Oldham y M. G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal*, agosto de 2002, pp. 757-767; y C. E. Shalley, J. Zhou y G. R. Oldham, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?", *Journal of Management*, noviembre de 2004, pp. 933-958.
72. Ver, por ejemplo, G. R. Senin, "A Gloss on Attribution Theory", *British Journal of Social and Clinical Psychology*, noviembre de 1980, pp. 291-300; M. W. Morris y K. Peng, "Culture and Cause: American and Chinese Attributions for Social and Physical Events", *Journal of Personality and Social Psychology*, diciembre de 1994, pp. 949-971; y D. S. Krull, M. H.-M. Loy, J. Lin, C.-F. Wang, S. Chen, y X. Zhao, "The Fundamental Attribution Error: Correspondence Bias in Individualistic and Collectivist Cultures", *Personality & Social Psychology Bulletin*, octubre de 1999, pp. 1208-1219.
73. S. Nam, "Cultural and Managerial Attributions for Group Performance", disertación doctoral inédita; Universidad de Oregon. Citada en R. M. Steers, S. J. Bischoff, y L. H. Higgins, "Cross-Cultural Management Research", *Journal of Management Inquiry*, diciembre de 1992, pp. 325-326.
74. M. J. Gelfand, M. Erez, y Z. Aycan, "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annual Review of Psychology*, enero de 2007, pp. 479-514; y A. S. Tsui, S. S. Nifadkar, y A. Y. Ou, "Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations", *Journal of Management*, junio de 2007, pp. 426-478.
75. N. J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed. (Cincinnati, OH: SouthWestern Publishing, 2002), pp. 182-189.
76. T. Jackson, "Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study", *Human Relations*, octubre de 2001, pp. 1267-1302; ver también J. B. Cullen, K. P. Parboteeah y M. Hoegl, "Cross-National Differences in Managers' Willingness to Justify Ethically Suspect Behaviors: A Test of Institutional Anomie Theory", *Academy of Management Journal*, junio de 2004, pp. 411-421.
77. W. Chow Hou, "To Bribe or Not to Bribe?" *Asia, Inc.*, octubre de 1996, p. 104.
78. P. Digh, "Shades of Gray in the Global Marketplace", *HRMagazine*, abril de 1997, p. 91.
79. Basado en T. Gilovich, V. H. Medvec y D. Kahneman, "Varieties of Regret: A Debate and Partial Resolution", *Psychological Review* 105, (1998), pp. 602-605; ver también M. Tsiros y V. Mittal, "Regret: A Model of Its Antecedents and Consequences in Consumer Decision Making", *Journal of Consumer Research*, 2000, pp. 401-417.