



## Tema III: Percepción y Toma de Decisiones Individual

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO  
CURSO 2009-2010

---

### GUIÓN DEL TEMA



1. EL PROCESO DE PERCEPCIÓN
  2. TEORIA DE LA ATRIBUCIÓN
  3. ATAJOS FRECUENTES PARA JUZGAR A LOS DEMÁS
  4. APLICACIONES A LAS ORGANIZACIONES
  5. LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES
  6. EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS
  7. ESTILOS DE DECIDIR
  8. RESTRICCIONES ÉTICAS EN LA TOMA DE DECISIONES
-

## EL PROCESO DE PERCEPCIÓN



Es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales para darle un sentido al entorno

↳ Puede ser que de un mismo suceso dos individuos tengan interpretaciones distintas (ej.- condiciones de un puesto de trabajo)

La *conducta* se basa en la *percepción de la realidad*, más que en la realidad en sí misma

↳ El mundo percibido es lo que cuenta para la conducta

---

## EL PROCESO DE PERCEPCIÓN



Varios factores influyen sobre la percepción de la realidad:

Factores relacionados con el *receptor*:

- **Características personales** que influyen en la percepción: las actitudes, motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas.
  - **Elementos que interfieren:** los deseos y temores (desconfianza, inseguridad personal).
-

## EL PROCESO DE PERCEPCIÓN



### Factores relacionados con el *objeto*:

- Las propias **características del objeto** influyen en que sea más o menos destacable (tamaño, sonidos, etc.)
  - La **proximidad** entre objetos provoca que se asocien, aún sin tener relación alguna (estereotipo de grupo)
  - La **semejanza** hace que percibamos elementos aislados como un grupo común
  - Otros: antecedentes, novedad...
- 

## EL PROCESO DE PERCEPCIÓN



### Factores relacionados con la *situación*:

- El **contexto** es muy importante como “fondo” sobre el que se percibe el objeto
  - Tiempo
  - Entorno Social
  - Entorno de trabajo
  - Entorno cultural
-

## TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN

---

*La percepción del comportamiento humano* difieren de las percepciones sobre objetos inanimados.

Hacemos inferencias y juicios sobre las *motivaciones e intenciones* que hay detrás de las acciones de individuos

**Teoría de la atribución:** Cuando observamos una conducta tratamos de determinar si su causa es *interna o externa*

- ✎ Causa Interna: La conducta está controlada por el individuo
  - ✎ Causa Externa: La situación obliga un comportamiento determinado
- 

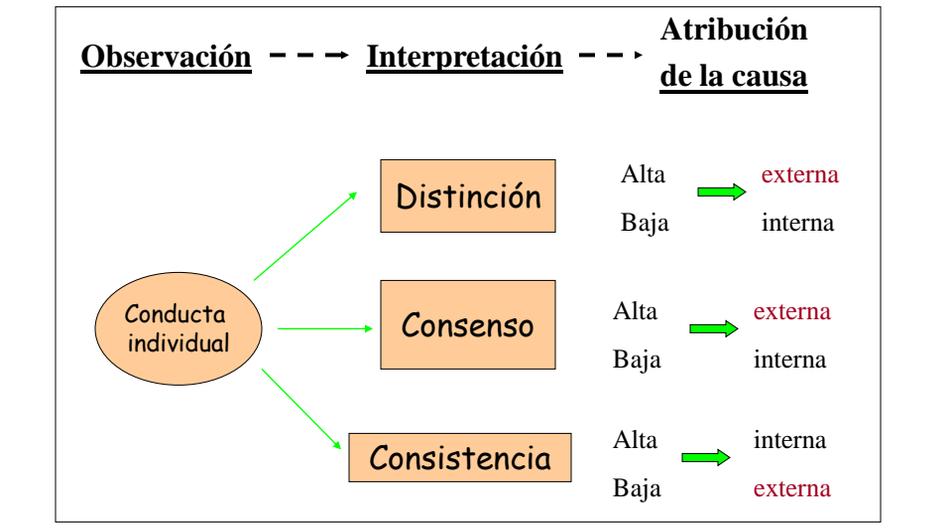
## TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN

---

El que atribuyamos causa interna o externa a una conducta depende de tres *factores*:

- **Especificidad:** Hasta qué punto el individuo muestra comportamientos diferentes según la situación
  - **Consenso:** Hasta qué punto los individuos que afrontan una situación similar responden de forma idéntica
  - **Consistencia:** Hasta qué punto se responde de la misma manera a lo largo del tiempo
-

## TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN



## TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN

Como resultado, esta teoría predice algunas *desviaciones y errores* en la percepción que se observan en el mundo real:

- **Error de atribución fundamental:** Tendencia a *subestimar* la influencia de los factores externos y *sobreestimar* la de factores internos al juzgar la conducta de los demás
- **Tendencia autofavorable:** Tendencia a atribuir los *éxitos* propios a factores internos y, al mismo tiempo, culpar de los *fracasos* a factores externos

## ATAJOS FRECUENTES PARA JUZGAR A LOS DEMÁS

---

Percibir e interpretar correctamente es una tarea pesada, por lo que usamos atajos “*imperfectos*” para agilizarla:

- **Percepción Selectiva** de objetos o acontecimientos que incluyen alguna característica destacable (situación del objeto, intereses propios, experiencias anteriores... etc.)
- **Efecto Halo:** Conclusión general sobre alguien basada en una sola característica (inteligencia, aspecto físico)

✎ Más grave cuando el juicio se ha de hacer sobre características *ambiguas*, con un lado “*moral*” o *poco familiares* para el receptor

---

## ATAJOS FRECUENTES PARA JUZGAR A LOS DEMÁS

---

- **Proyección:** Atribuir las características personales propias a los otros

✎ Hace suponer una mayor homogeneidad en la conducta de los individuos de la que en realidad existe

- **Efecto Contraste:** Evaluamos las características de una persona en comparación a otras evaluadas recientemente

- **Tipificación:** Hacemos supuestos sobre las personas en función a su grupo y orientamos la percepción de forma concordante, *retroalimentando el estereotipo*

✎ La generalización ahorra de operaciones mentales, pero es un problema cuando se basa en una premisa falsa

---

## APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

---

La acción de juzgar a las personas en las organizaciones es constante:

- **Entrevistas de trabajo:** Importancia fundamental de la primera impresión y la ausencia de características negativas
  - **Profecías auto-cumplidas** en el *rendimiento* de empleados
  - La **evaluación subjetiva** del rendimiento depende de la percepción de los evaluadores
    - ✦ El *esfuerzo realizado* o la *lealtad del empleado* suelen ser dimensiones a evaluar subjetivamente
- 

## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

---

Idealmente, la toma de decisiones en las empresas habría de hacerse de forma **racional**, eligiendo la **mejor alternativa**

En la práctica, existen algunos factores que condicionan esta racionalidad:

- La percepción de las opciones
  - La imposibilidad de ser ilimitadamente racional
  - La creatividad humana
  - Los sesgos en el uso de “reglas de mano”
  - Las restricciones éticas
-

## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

Etapas de un modelo racional de toma de decisiones



## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

Crítica fundamental del modelo “racionalista”: como modelo normativo pero poco útil como modelo descriptivo

La introducción de algunos elementos clave hace el modelo más realista:

- La **creatividad** es fundamental en el desarrollo de alternativas
- La **racionalidad es limitada** y, por tanto, **la intuición** puede tener un papel relevante
- **Asimetrías en la percepción** de los resultados (Kanehman y Tverski)

## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

---

**Creatividad:** La capacidad de concebir ideas nuevas y útiles

↳ Porque permite comprender y evaluar mejor el problema(s) que otros no ven

↳ Ayuda a identificar todas las alternativas viables



**¡Hay que desarrollar el POTENCIAL CREATIVO!**

↳ En todo tipo de trabajos??

---

## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

---

### La intersección: creatividad



"aman" su trabajo

Buen ambiente entorno

---

## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

---

**Racionalidad limitada:** Los individuos toman decisiones elaborando modelos sencillos en los que sitúan las características esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad

- Conformarse con solución *satisfactoria* más que óptima
- Promueve la aplicación de *soluciones convencionales* a los problemas

**Intuición:** Proceso inconsciente de elección rápida, aunque no necesariamente irracional

- Basada en experiencia “destilada” y razonamientos inconscientes
  - Ej.- Bomberos
- 

## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

---

*“En Cleveland, Ohio, el jefe de bomberos y su equipo enfrentaron un incendio en la parte posterior de una casa. El jefe introdujo al equipo de mangueras en la construcción. Afianzados en la estancia, lanzaban agua a las llamas y el humo que al parecer consumían la cocina, pero el fuego trasero seguía ardiendo. Los bomberos atacaron de nuevo el incendio y las llamas amainaron un instante, pero en seguida se reavivaron incluso con más intensidad. Los bomberos retrocedieron y se reagruparon, el jefe fue presa de una **sensación desagradable**. Ordenó a todos que se retiraran. En cuanto llegaron al a calle, el piso de la estancia se hundió. De haberse quedado en la casa, se habrían desplomado al sótano inflamado.*

*¿Por qué dio el jefe la orden de retirarse? Porque el comportamiento del incendio no concordaba con lo que se esperaba. La mayor parte del incendio se desarrolló debajo del piso de la estancia y por eso no le afectaba el ataque de los bomberos. Asimismo, el calor ascendente hacía que la habitación estuviera excesivamente caliente, demasiado para un fuego de apariencia menor. Otra clave de que no se trataba de un incendio menor de cocina fue que el sonido que producía era extrañamente bajo. Los fuegos intensos son ruidosos. El jefe se dio cuenta, por intuición, de que el piso amortiguaba las llamas que bramaban en el sótano.*

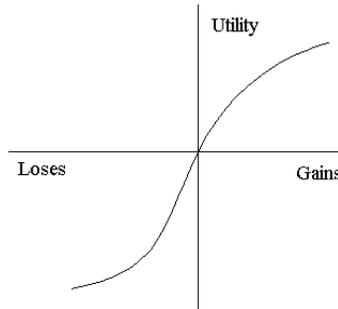
*Los bomberos veteranos han acumulado un **caudal de experiencias** y **clasifican inconscientemente los incendios** de acuerdo con la forma en que deben reaccionar. Buscan **indicios o patrones** en las situaciones para guiarse y elegir una acción antes que otra.”*

---

## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

---

Kahneman & Tversky: Asimetría en Pérdidas y Ganancias



## LA TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

---

Existen otras dimensiones en las que la toma de decisiones se desvía de lo puramente racional:

- En la **identificación de problemas**, los más visibles aparecen como más relevantes, tanto para quien trata con ellos como para su supervisor
  - Al darse preferencia a las alternativas más convencionales, la **toma de decisiones es “incremental”** en vez de global
  - Para simplificar la toma de decisiones, los individuos usan **reglas de mano** que pueden estar sujetas a sesgos
-

## EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS



**Uso de procedimientos heurísticos:** Cuando recoger y procesar toda la información necesaria para tomar una decisión es demasiado costosa, las personas usan “reglas de mano” para hacer una aproximación de dicha información.

Al usar estas aproximaciones, aparecen unos **sesgos** que hacen que las estimaciones de los individuos se desvíen sistemáticamente en el mismo sentido.

---

## EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS



### **Sesgos en el uso de procedimientos heurísticos:**

*Representatividad:* Mala estimación de la probabilidad de que un individuo pertenezca a un grupo o a otro. La confusión se debe a las diferencias entre las características típicas de uno y otro grupo.

*Ejemplo:* Una hispano-hablante ¿es más posible que sea ciudadano peruano o estadounidense?

---

## EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS



### Sesgos en el uso de procedimientos heurísticos:

*Regresión a la Media:* En presencia de cierta aleatoriedad en los resultados de un trabajo, es lógico que a situaciones excepcionalmente buenas les sigan otras peores. Ello es debido a un simple efecto de “regresión a la media” que, a menudo no se tiene en cuenta.

*PROBLEMA:* Si no se tiene en cuenta este efecto, se valorará más la eficacia de los castigos que la de los premios.

---

## EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS



### Sesgos en el uso de procedimientos heurísticos:

*Disponibilidad:* Tendencia a sobrestimar la probabilidad de que ocurran sucesos más recientes en el tiempo, llamativos, o próximos a nosotros.

*Ejemplo:* Accidentes de avión / accidentes de tráfico.

*PROBLEMA:* Induce a errores en la evaluación de subordinados, y puede distorsionar su conducta.

---

## EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS



### Sesgos en el uso de procedimientos heurísticos:

*Estimación por ajuste:* A veces realizamos la estimación de magnitudes en base a un punto de partida, que es ajustado al alza o a la baja en función de la información adicional que vamos obteniendo.

*PROBLEMA:* El resultado final suele depender en exceso del punto de partida.

*Ejemplo:* Sobrestimar la posibilidad de éxito cuando se compone de una serie de “pequeños éxitos” muy probables.

---

## EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS



### Sesgos en el uso de procedimientos heurísticos:

*Contrastes de percepción:* (aplicación de la ley Weber-Fechner): Las capacidad de las personas para apreciar un cambio de magnitud es proporcional al tamaño de esa magnitud. Ello hace que una misma bajada en precios se perciba más sobre un producto de bajo valor que sobre uno de valor más alto.

*Ejemplo:* Compra de CDs / Compra de un ordenador.

---

## EL USO DE MÉTODOS HEURÍSTICOS

---

### **Sesgos en el uso de procedimientos heurísticos:**

*Consideración de posibilidades irrelevantes:* La existencia de opciones que son completamente dominadas por alguna otra no debería influir en la toma de decisiones. Sin embargo, tienden a favorecer a la opción que las domina.

*Problema:* Incentiva a realizar maniobras para distorsionar la elección de los agentes.

---

## ESTILOS DE DECISIÓN

---

En la práctica, los estilos de dirección se suelen clasificar en función de dos variables clave:

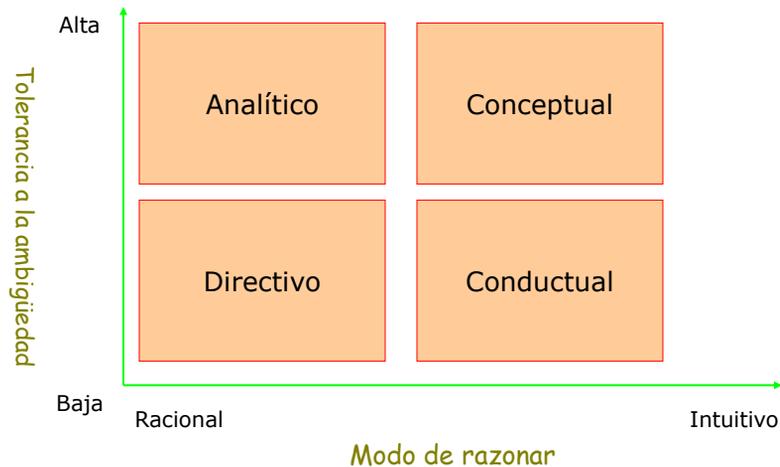
### ***El modo de pensar:***

- ✚ Las personas *lógicas y racionales* procesan la información por partes
- ✚ Las personas *intuitivas y creativas* suelen ver las cosas como un todo

### ***La tolerancia de la ambigüedad:***

- ✚ Mientras unas personas necesitan estructurar al máximo la información, otras procesan varias ideas al mismo tiempo
-

## ESTILOS DE DECISIÓN



## RESTRICCIONES ÉTICAS EN LA TOMA DE DECISIONES

¿Cómo deben incluirse las consideraciones morales en la toma de decisiones? Varios criterios éticos:

**Criterio Utilitario:** Las decisiones se toman sólo en base a sus resultados, buscando el máximo bien al mayor número de personas

- ✎ Es la forma dominante en el mundo de los negocios
- ✎ Consistente con las metas de eficacia, productividad y beneficios
- ✎ Ignora los derechos de las minorías.

## RESTRICCIONES ÉTICAS EN LA TOMA DE DECISIONES



***Criterio basado en derechos:*** Las decisiones se deben tomar respetando los derechos y libertades fundamentales recogidos en las declaraciones de derechos

- ✎ Puede crear un ambiente excesivamente legalista que disminuya la productividad
- ✎ Protege a los soplones

***Criterio basado en la justicia:*** Los individuos imponen y cumplen las reglas justas para que exista una distribución equitativa de los beneficios y costes

- ✎ Apoyada típicamente por los sindicatos
  - ✎ Alienta un conformismo que reduce el ánimo a correr riesgos, innovar o tratar de aumentar la productividad
-