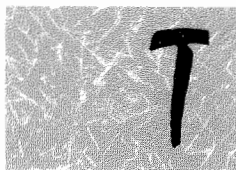


Unidad 10

- Toma individual de decisiones.



Toma individual de decisiones

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Explicará los seis pasos del modelo racional para la toma de decisiones y sus suposiciones.
2. Identificará los tres métodos para estimular la creatividad individual.
3. Describirá las acciones del tomador de decisiones de racionalidad acotada.
4. Definirá los métodos heurísticos y explicará por qué influyen en las decisiones.
5. Explicará la intensificación del compromiso.
6. Identificará cuatro estilos de toma de decisiones.
7. Explicará las implicaciones en la toma de decisiones de las etapas de desarrollo moral.

Los individuos en las empresas toman decisiones; por ejemplo, los miembros de la alta gerencia determinan las metas de la organización, qué servicios o productos ofrecer, cuál es la mejor manera de organizar las oficinas generales o dónde ubicar la nueva planta de manufactura. Los gerentes de nivel medio e inferior determinan los programas de producción, eligen a los nuevos empleados y resuelven cómo distribuir los aumentos salariales. Pero decidir no es terreno exclusivo de los gerentes, y otros empleados toman decisiones que influyen en su puesto y en la compañía para la que laboran. Entre las más obvias se encuentran la decisión de ir al trabajo, qué tanto esforzarse ahí y acceder o no a una petición del jefe.

Así, todos los miembros de todas las organizaciones practican la **toma de decisiones**, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Sin duda, muchas de las elecciones son casi actos reflejos, emprendidos

con poca reflexión consciente. El jefe le pide a usted que termine cierto informe antes de que termine el día y usted obedece, pues asume que la petición es razonable. En estos casos también se decide, si bien no hace falta pensarlo mucho; pero cuando la gente enfrenta decisiones nuevas o importantes, es de esperar que las medite a fondo: hay que determinar estrategias, sopesar pros y contras. El resultado es que el proceso de decisión influye en lo que la gente hace en su trabajo.

En este capítulo nos concentraremos en dos métodos diferentes para entender la toma de decisiones. Primero explicaremos cómo habría que decidir; luego, revisaremos un conjunto extenso de evidencias que nos muestran cómo *se decide* realmente en las empresas. Al final ofreceremos algunas sugerencias para que los gerentes mejoren su eficacia en la toma de decisiones.

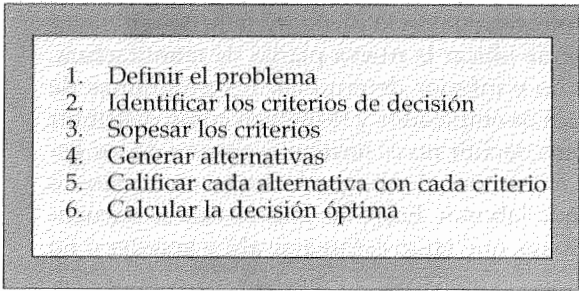
¿Cómo hay que tomar las decisiones?

Comencemos por explicar cómo habría que tomar las decisiones para obtener el máximo de cierto resultado. Se trata del llamado *proceso racional de toma de decisiones*.

El proceso racional de toma de decisiones

Quien toma decisiones óptimas es **racional**, es decir, elige en congruencia con las restricciones particulares para dar el mayor valor a sus elecciones, siguiendo un modelo de seis pasos basado en suposiciones concretas.

El modelo racional. El ejemplo 6-1 enlista los seis pasos del modelo racional de toma de decisiones.¹ El primero es *definir el problema*. Existe un problema cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y el que se desea. Si usted calcula sus desembolsos mensuales y advierte que gasta más de lo que destina a su presupuesto, ha definido un problema. Muchas decisiones malas pueden ser atribuidas a que quien las tomó pasó por alto un problema o no lo definió de manera correcta.

- 
- El diagrama muestra una lista numerada del 1 al 6, encerrada en un recuadro con un fondo de puntos. El recuadro tiene un borde gris y una sombra. La lista de pasos es:
1. Definir el problema
 2. Identificar los criterios de decisión
 3. Sopesar los criterios
 4. Generar alternativas
 5. Calificar cada alternativa con cada criterio
 6. Calcular la decisión óptima

Ejemplo 6-1

Los seis pasos del modelo racional de toma de decisiones

Una vez que quien decide ha definido el problema, necesita *identificar los criterios de decisión* que serán importantes para resolver la dificultad. En este punto, determina qué es lo relevante al tomar la decisión. En este paso, que aporta al proceso los intereses, valores y preferencias del individuo, se determina lo que es pertinente para tomar las decisiones. Los criterios de decisión son importantes porque lo que uno piensa que viene al caso otro quizá no lo vea así. Tenga también presente que el que toma la decisión considera irrelevante cualquier factor no identificado en este paso.

El tercer paso pide al que va a decidir que *sopese los criterios identificados*, ya que rara vez tienen la misma importancia, para darles el orden correcto de prioridad.

El cuarto paso exige *generar posibles alternativas* que puedan resolver el problema. No se trata aquí de evaluarlas, sino sólo de enunciarlas.

Ya que tiene las alternativas, hay que analizarlas y tasarlas objetivamente, para lo que *se califican con cada criterio*. Sus fuerzas y debilidades se hacen evidentes al compararlas con los criterios y las consideraciones del segundo y el tercer paso.

El último paso del modelo consiste en *calcular la decisión óptima*, mediante la evaluación de cada alternativa a la luz de los criterios sopesados, y elegir la que tenga mayor calificación.

Suposiciones del modelo. El modelo racional de toma de decisiones que estamos describiendo contiene varios supuestos, que esbozaremos brevemente:

1. *Claridad del problema.* El problema es claro y directo. Se supone que el que decide posee información completa acerca de la situación.
2. *Opciones conocidas.* Se supone que se pueden identificar todos los criterios adecuados y enunciar todas las alternativas viables. Más aún, el individuo está consciente de todas las posibles consecuencias de cada alternativa.
3. *Preferencias claras.* El modelo da por hecho que es posible clasificar y sopesar criterios y alternativas de acuerdo con su importancia.
4. *Preferencias constantes.* Se asume que los criterios de decisión son constantes y que la importancia que se les asigna permanece estable.
5. *No hay restricciones de costos o tiempos.* El tomador racional de decisiones puede acopiar toda la información acerca de los criterios y las alternativas porque se supone que no tiene restricciones de tiempos ni de costos.
6. *Resultados máximos.* El que sigue el modelo racional elegirá la alternativa que arroje el mayor valor percibido.

Aumento de la creatividad en la toma de decisiones

Quien toma decisiones racionales requiere **creatividad**, es decir, la capacidad de combinar ideas en forma única o asociarlas de manera desacostumbrada. ¿Por qué? La creatividad permite apreciar y entender mejor los problemas, e incluso ver algunos que otros no advierten; pero es obvio que su mayor valor está en que ayuda a identificar las alternativas viables.

Potencial creativo. Casi todos despliegan su potencial creativo cuando se enfrentan a un problema de toma de decisiones, pero, para llegar a ese potencial, tienen que salirse de los cauces psicológicos en los que suelen meterse y aprender a pensar en el problema desde diferentes ángulos.

Comencemos por lo evidente. La gente varía en cuanto a su creatividad inherente. Einstein, Edison, Picasso y Mozart fueron individuos de una creatividad excepcional, que a nadie sorprende que se encuentre sólo en pocas personas: en un estudio sobre la creatividad durante toda la vida de 461 hombres y mujeres se descubrió que menos de uno por ciento era excepcionalmente creativo;² pero 10 por ciento era muy creativo y 60 poco creativo. El resultado muestra que casi todos tenemos el potencial de crear, sólo hay que aprender a liberarlo.

Métodos para estimular la creatividad individual. A veces el acto más simple puede ser muy poderoso, y esto parece cierto en cuanto a estimular la creatividad. Las evidencias indican que el mero acto de instruir a alguien para que “sea creativo” y evite los planteamientos fáciles ante los problemas da lugar a ideas únicas.³ El método de la *instrucción directa* se basa en el hecho de que la gente tiende a aceptar las soluciones obvias, tendencia que impide que despliegue sus capacidades, así que el simple enunciado de que se requieren alternativas singulares y creativas estimula su búsqueda. Que usted se diga abiertamente que precisa soluciones creativas lo conducirá a aumentar sus alternativas originales.

Otra técnica es la *lista de atributos*.⁴ Quien toma la decisión aísla los principales atributos de las alternativas tradicionales, para considerarlos uno por uno y modificarlos de todas las maneras concebibles. Ninguna idea se rechaza, por ridícula que parezca. Una vez terminada esta lista extensa, se le imponen las restricciones del problema para eliminar todas las alternativas menos las factibles.

La creatividad también se estimula con la práctica del *pensamiento lateral*,⁵ o en zigzag, que viene a sustituir el pensamiento vertical tradicional en el que cada paso sigue al anterior en una secuencia continua. A veces se considera que el pensamiento vertical es racional puesto que cada paso debe ser correcto y se ocupa sólo de lo que es pertinente. En el caso del lateral, el individuo piensa hacia los lados: no elaborar un patrón, sino reestructurarlo, y en forma no secuencial; por ejemplo, se puede abordar un problema desde la solución (en lugar del principio) y retroceder hasta sus primeras etapas. El pensamiento lateral no tiene que ser correcto a cada paso; de hecho, en ocasiones puede ser necesario pasar por un área “equivocada” para alcanzar una posición desde la que se haga visible una ruta correcta. Por último, el pensamiento lateral no se restringe a la información pertinente, sino que en forma deliberada utiliza datos al azar o irrelevantes para suscitar una manera nueva de considerar el problema.

¿Cómo se toman en realidad las decisiones en las empresas?

¿Son racionales quienes toman las decisiones en las organizaciones? ¿Juzgan con cuidado los problemas, identifican todos los criterios importantes, son creativos al señalar todas las alternativas viables y las evalúan con esmero para encontrar la

opción óptima? Sí, en algunas situaciones. Cuando los que deciden enfrentan problemas simples tienen pocos cursos de acción alternativos, y cuando el costo de explorar y evaluar alternativas es bajo, el modelo racional brinda una descripción bastante precisa del proceso de toma de decisiones. Pero estas situaciones son la excepción.

En la vida real, casi ninguna decisión sigue el modelo racional; por ejemplo, en general la gente se contenta con hallar una solución aceptable o razonable a su problema, aunque no sea la óptima, y, en consecuencia, suele hacer un uso limitado de su creatividad. Las opciones tienden a confinarse a la vecindad de las manifestaciones del problema y de la alternativa actual. Hace poco, un experto en la materia concluyó que “casi todas las decisiones significativas se alcanzan mediante el juicio, y no con un modelo prescriptivo”.⁶ En la siguiente sección revisaremos un conjunto extenso de evidencias para dar una explicación más exacta de cómo se toman en realidad las decisiones en las empresas.

Racionalidad acotada

Cuando usted pensaba a qué universidad inscribirse, ¿consideró *todas* las alternativas viables? ¿Identificó con claridad todos los criterios importantes para su decisión? ¿Los aplicó con cuidado a las alternativas para encontrar la mejor universidad? Supongo que su respuesta es que no. Pero no se sienta mal, pues pocos escogen así su universidad. En vez de optimizar, usted “satisfizo”.

Cuando encaramos un problema complicado, casi todos lo reducimos hasta el grado al que lo podamos entender fácilmente. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible entender y asimilar todos los datos necesarios para llegar al resultado óptimo; por lo tanto, la gente *satisface*, es decir, busca las soluciones satisfactorias y suficientes.

Dado que la capacidad de la mente para formular y resolver problemas complicados es demasiado pequeña para cumplir con los requerimientos de la racionalidad total, los individuos operan en los confines de la **racionalidad acotada**. Construyen modelos simplificados que abstraen los rasgos esenciales de los problemas sin abarcar toda su complejidad.⁷ Entonces, pueden comportarse en forma racional dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona la racionalidad acotada en el individuo común? Cuando el problema ya está definido, comienza la búsqueda de los criterios y las alternativas. La lista de criterios está lejos de ser exhaustiva, pues el individuo la formará con las opciones más notables, las más fáciles de hallar y visibles. En la mayor parte de los casos, serán criterios familiares y soluciones ya probadas. Ya que identifique este conjunto limitado de alternativas, comenzará a revisarlas, pero no de manera extensa: no las evaluará cuidadosamente todas, sino que partirá de las que apenas difieren de la elección que prevalece en el momento. Por vías familiares y gastadas, procederá a examinar las alternativas hasta que encuentre una “bastante buena”, la que alcance un nivel aceptable de desempeño. La primera alternativa que cumpla el criterio de ser “bastante buena” terminará la búsqueda, de modo que la solución final es una opción satisfactoria, y no la óptima.

Uno de los aspectos más interesantes de la racionalidad acotada es que el orden en el que se consideran las alternativas es crucial para determinar cuál es la elegida. Recuerde que según el modelo racional se hace una lista jerárquica o en

el orden preferido de todas las alternativas. Ahora bien, como se revisan todas, el orden inicial es irrelevante, ya que cada posible solución recibe una evaluación completa y general. Pero este no es el caso de la racionalidad acotada. Si asumimos que el problema tiene más de una solución, la opción satisfactoria será la primera *acceptable* que se encuentre. Quienes toman decisiones usan modelos simples y limitados, de modo que habitualmente comienzan por identificar las alternativas obvias, aquellas con las que están familiarizados y que no se alejen demasiado del *statu quo*. Es más probable que elijan las que menos se aparten del estado de cosas y que cumplan con los criterios de decisión. Tal vez haya una alternativa original y creativa que entregue la solución óptima, pero no es probable que sea la elegida porque la solución aceptable aparecerá mucho antes de que el individuo tenga que distanciarse demasiado del *statu quo*.

Intuición

“A veces, uno tiene que seguir las corazonadas”, dice cierto gerente al explicar cómo escoge entre dos solicitantes de empleo calificados. ¿Qué hay de malo en que atienda a sus “corazonadas”? ¿Es una señal de que es un mal gerente? ¿Da por fuerza resultados inferiores? La respuesta a todas las preguntas es no. Los gerentes utilizan regularmente su intuición, y con ello en realidad pueden mejorar sus decisiones.⁸

La **toma intuitiva de decisiones** es un proceso inconsciente formado por experiencia destilada. No tiene que operar siempre en forma independiente del análisis racional, sino que ambos se complementan. Una investigación sobre el ajedrez ofrece una ilustración excelente del funcionamiento de la intuición.⁹ Se mostró a ajedrecistas novatos y a grandes maestros un juego real pero poco común con unas 25 piezas sobre el tablero.

Después de cinco o 10 segundos, las piezas se retiraron y se pidió a cada jugador que reconstruyera las posiciones. En promedio, los grandes maestros pudieron colocar 23 o 24 piezas en los escaques correctos, mientras que los novicios apenas seis. Entonces el ejercicio cambió: las piezas fueron colocadas al azar. De nuevo, los principiantes atinaron a unas seis, ¡pero lo mismo hicieron los maestros! El segundo ejercicio demostró que los segundos no tenían mejor memoria que los primeros, sino que poseían la habilidad, fundada en la experiencia de cientos de encuentros, de reconocer patrones y agrupamientos de piezas que se forman en el tablero en el curso de las partidas.

Los estudios también muestran que los profesionales pueden jugar 50 o más partidas simultáneas en las que deben decidir en segundos y exhibir un nivel de capacidad apenas menor que cuando participan en un torneo, en el que las decisiones suelen tomar media hora o más. La experiencia permite al avezado reconocer la situación y aprovechar la información anterior que asocia con el momento para llegar rápidamente a una elección. El resultado es que el que puede tomar una decisión en forma intuitiva es capaz de hacerlo pronto con lo que parece una información muy limitada.

Identificación de problemas

Los problemas no vienen con luces intermitentes de neón para anunciarse, y el *problema* de una persona es el *statu quo acceptable* de otra. Entonces, ¿cómo se identifican y seleccionan los problemas?

Los problemas que son visibles suelen tener una probabilidad más alta de ser elegidos que los que son importantes.¹⁰ ¿Por qué? Podemos dar por lo menos dos razones. Primera, es más fácil reconocer los problemas visibles: es más probable que llamen la atención de quien decide. Esta razón explica que los políticos hablen más del “problema de la criminalidad” que del “problema del analfabetismo”. Segunda, recuerde que estamos interesados en la toma de decisiones en las organizaciones. Quienes deciden quieren parecer competentes y que no les ganen los problemas. Este deseo los motiva a concentrarse en los que están a la vista de todos.

Y no omita el interés personal del que decide. Si éste enfrenta el conflicto de elegir un problema que es importante para la empresa y otro que es importante para él, tiende a triunfar el interés personal.¹¹ Esta tendencia también se relaciona con el tema de la visibilidad.

Atacar los problemas de mayor importancia conviene más al individuo, pues transmite a los demás que las cosas están bajo control. Más aún, cuando llega la revisión del desempeño, el evaluador se inclina a darle calificaciones más elevadas al que ha enfrentado problemas visibles que a aquel cuyas acciones han sido menos evidentes.

Generación de alternativas

Puesto que los que toman las decisiones rara vez buscan la solución óptima, sino sólo la satisfactoria, esperaríamos encontrar un mínimo de creatividad en la indagación de las alternativas; y casi siempre atinaremos.

Se hacen esfuerzos por que el proceso de búsqueda sea simple, y tenderá a ser confinado alrededor de la alternativa actual. Se acudirá a las búsquedas más complejas, que incluyen la creación de alternativas creativas, sólo si la primera no encuentra una alternativa satisfactoria.

Las evidencias indican que la toma de decisiones es gradual más que general, es decir, que quienes deciden rara vez formulan definiciones de los problemas y alternativas nuevas y originales y rara vez exploran territorios extraños.¹² Evitan la difícil tarea de considerar todos los factores importantes, sopesar sus méritos e inconvenientes relativos y estimar el valor de cada alternativa. En cambio, efectúan comparaciones limitadas y sucesivas (graduales). Este método simplifica las decisiones, pues se comparan alternativas que difieren poco de la opción que está en efecto en el momento; asimismo, hace innecesario examinar a fondo una alternativa y sus consecuencias, pues basta investigar sólo los aspectos que difieran del *statu quo*.

Lo que surge de esta descripción es un individuo que para tomar decisiones da pasos pequeños hacia el objetivo. La descripción reconoce la naturaleza no general de la elección; en otras palabras, la gente hace comparaciones sucesivas porque las decisiones nunca son para siempre ni están grabadas en piedra, sino que se toman y vuelven a tomar sin descanso entre opciones cercanas.

Selección de opciones

Para evitar la sobrecarga de información, al tomar decisiones los individuos se sirven de **métodos heurísticos** o de atajos evaluativos,¹³ de los que hay dos cate-

rías: disponibilidad y representatividad, ambas sesgan el juicio. Otro sesgo en el que suelen incurrir quienes deciden es la tendencia a intensificar el compromiso con un curso de acción fallido.

Método heurístico de la disponibilidad. Son muchos más los que tienen miedo de volar que los que temen conducir un automóvil. La razón es que se piensa que viajar en avión es más peligroso; por supuesto, no es así. Con nuestras disculpas adelantadas por este ejemplo tan explícito, si volar en una línea comercial fuera tan peligroso como ir en auto, cada semana tendrían que chocar dos 747 llenos a toda su capacidad y morir todos los pasajeros; así, el riesgo sería equivalente al de matarse en un accidente de tránsito. Pero los medios de comunicación le prestan mucha más atención a los percances aéreos, y por lo tanto tendemos a exagerar el riesgo de volar y a subestimar el de conducir un auto.

Este ejemplo ilustra el **método heurístico de la disponibilidad**, que es la tendencia de la gente a basar sus juicios en la información que tiene disponible. Los acontecimientos que evocan emociones, que son particularmente vívidos o que tienen poco de haber ocurrido suelen estar más presentes en la memoria; por ello somos proclives a sobrestimar sucesos poco frecuentes, como los choques de aviones.

El método también explica por qué los gerentes, en la evaluación anual del desempeño, se inclinan a conceder mayor importancia a los comportamientos recientes de los empleados que a los de hace seis u ocho meses.

Método heurístico de la representación. Literalmente millones de muchachos afroamericanos de los barrios pobres de las ciudades estadounidenses hablan de su meta de jugar básquetbol en la liga profesional. En realidad, tienen mayores oportunidades de convertirse en médicos que en basquetbolistas, pero sucede que aplican el **método heurístico de la representación**, por el que tienden a evaluar la probabilidad de una ocurrencia haciéndola corresponder con una categoría anterior. Oyen de un muchacho del vecindario que 10 años atrás jugó como profesional o ven los partidos por televisión y creen que los jugadores son como ellos. Todos somos culpables de usar este método a veces; por ejemplo, al predecir el desplazamiento de un producto nuevo, los gerentes suelen relacionarlo con el éxito de otro previo, o bien, como contrataron a tres egresados de la misma universidad que resultaron tener mal desempeño, predicen que el solicitante actual, que viene de esa escuela, no será un buen empleado.

Intensificación del compromiso. Otro sesgo que en la práctica se desliza a la hora de elegir es la tendencia a intensificar el compromiso cuando una corriente de decisión representa en realidad una serie de decisiones.¹⁴ La **intensificación del compromiso** es el aumento en la dedicación a una elección previa a pesar de la información negativa; por ejemplo, un amigo mío había salido con su novia durante unos cuatro años, y aunque admitía que las cosas no estaban bien del todo, me dijo que se iba a casar con ella. Un poco sorprendido de su decisión, le pregunté por qué. “He invertido mucho en esa relación”, me contestó. Del mismo modo, una amiga me explicaba por qué cursaba su doctorado en pedagogía a pesar de que no le gustaba la enseñanza y no quería hacer una carrera en la educación, sino ser programadora de software. Me pasmó su explicación de la intensificación de su com-

promiso: “Ya tengo la maestría en pedagogía, y tendría que volver atrás a llenar algunas lagunas si ahora optara por un título en programación”.

Está bien documentado el hecho de que los individuos intensifican su compromiso con un curso de acción fallido si se consideran responsables del fracaso. Así, le “echan dinero bueno al malo” para demostrar que su decisión inicial no fue incorrecta y no admitir que cometieron un error. Este comportamiento también es congruente con las evidencias de que la gente trata de mostrarse coherente en lo que dice y hace: aumentar el compromiso con los actos pasados transmite la idea de coherencia.

La intensificación del compromiso tiene obvias implicaciones para los gerentes. Muchas empresas han sufrido pérdidas cuantiosas porque un gerente estaba determinado a probar que su decisión original era correcta destinando recursos a lo que era una causa perdida desde el principio. Además, la coherencia es una característica que se suele asociar con los líderes eficaces, de modo que los gerentes, para dar esta apariencia, se sienten motivados a ser congruentes cuando cambiar a otro curso de acción sería preferible. En realidad, los gerentes eficaces son los que son capaces de distinguir en qué situaciones la persistencia traerá resultados y en cuáles no.

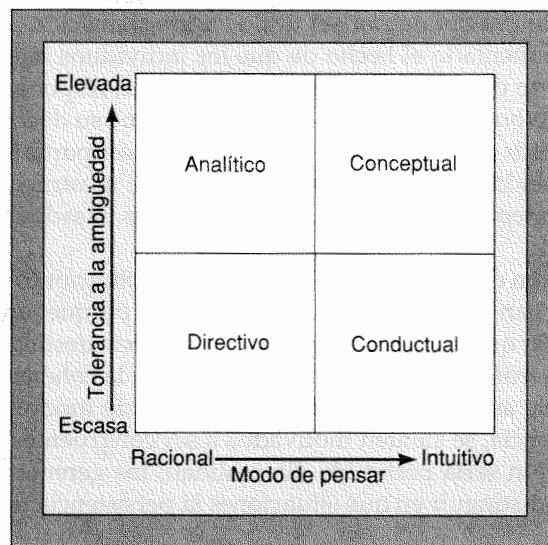
Diferencias individuales

Puestos Juan y Pedro a decidir en la misma situación, Juan siempre parece tardar más en llegar a la solución. Sus elecciones finales no son necesariamente siempre mejores que las de Pedro, pues sólo es más lento para procesar la información. Además, si hay un riesgo evidente en la decisión, Pedro parece preferir de continuo una opción más arriesgada que Juan. Esto ilustra el hecho de que todos aportamos nuestra personalidad y otras diferencias individuales a las decisiones que tomamos. Dos de tales diferencias son de especial importancia para la toma de decisiones en las empresas: los estilos de decidir y el nivel de desarrollo moral.

Estilos de toma de decisión. El modelo de los estilos de decidir identifica cuatro diferentes planteamientos ante la toma de decisiones.¹⁵ El modelo está destinado al uso de gerentes y aspirantes, pero es un marco general que puede ser aprovechado por cualquier individuo.

El modelo se funda en el reconocimiento de que la gente difiere en dos dimensiones. La primera es su modo de *pensar*. Algunos son lógicos y racionales; procesan la información de manera serial. En contraste, otros son intuitivos y creativos; perciben las cosas como un todo. Observe que estas diferencias rebasan las características generales —especificidad, racionalidad acotada— que estudiamos más arriba. La otra dimensión atañe a la *tolerancia a la ambigüedad*. Algunos tienen la necesidad de estructurar la información de manera que se reduzca al mínimo la ambigüedad, mientras que otros son capaces de procesar muchas ideas al mismo tiempo. Cuando se diagraman las dos dimensiones, forman cuatro estilos de toma de decisión (véase ejemplo 6-2): directivo, analítico, conceptual y conductual.

Quienes muestran un estilo *directivo* tienen poca tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficaces y lógicos, pero su preocupación por la eficacia los lleva a decidir con la mínima información luego de evaluar pocas alternativas. Los directivos deciden rápido y se concentran en el corto plazo.



Ejemplo 6-2

Modelo de estilos de decidir

Fuente: A. J. Rowe, J. D. Boulgarides, and M. R. McGrath, *Managerial Decision Making*; Modules in Management Series (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), p. 18.

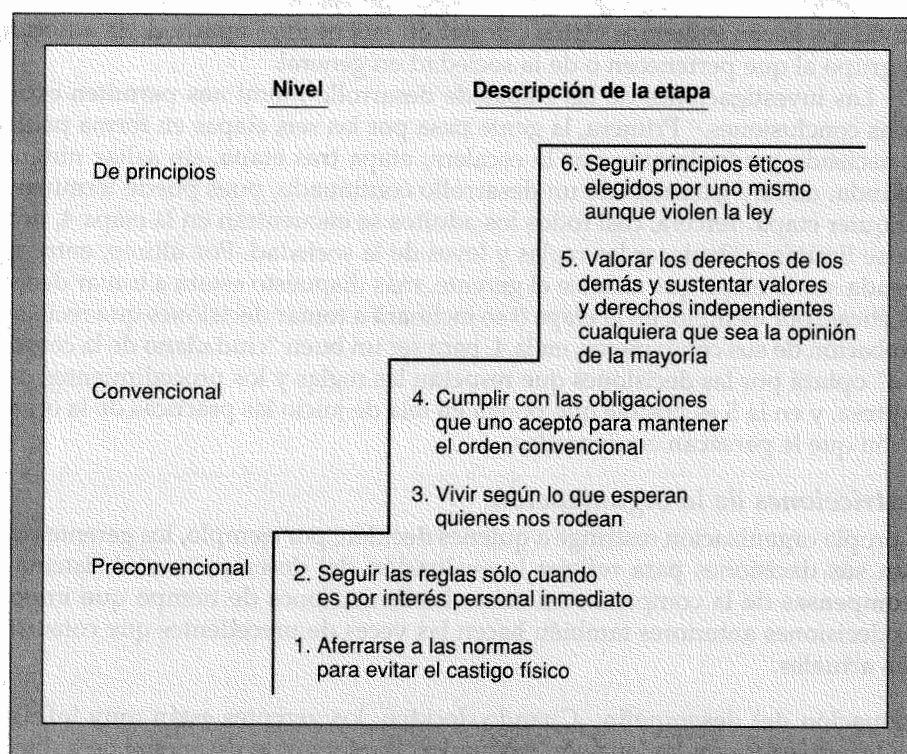
Los *analíticos* son mucho más tolerantes a la ambigüedad que los directivos; desean más información y sopesan más alternativas. Se define mejor a los gerentes analíticos diciendo que deciden cuidadosamente y tienen la capacidad de adaptarse o manejar las situaciones nuevas.

Los individuos con un estilo *conceptual* suelen tener amplitud de miras y considerar muchas alternativas. Sus intereses son de largo alcance, y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

La última categoría, la de quienes tienen un estilo *conductual*, caracteriza a los que deciden mejor con otros. Están preocupados por los logros de compañeros y subordinados, se muestran receptivos a las sugerencias y recurren mucho a las reuniones de intercambio de ideas. Estos gerentes tratan de evitar los conflictos y buscan ser aceptados.

Aunque las categorías son distintas, la mayoría de los gerentes tiene características que caen en más de una, por lo que es más adecuado pensar en términos de un estilo dominante y otros de respaldo. Algunos se fían casi en exclusiva de su estilo dominante, mientras que los más flexibles cambian de acuerdo con la situación.

Los estudiantes de administración, los gerentes de niveles inferiores y los directores generales tienden a calificar alto en el estilo analítico, hecho que no sorprende dado el énfasis que pone la educación formal en el desarrollo del pensamiento racional; así, los cursos de contabilidad, estadística y finanzas subrayan el análisis racional.



Ejemplo 6-3
Etapas del desarrollo moral

Fuente: Basado en L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach", en T. Lickona (comp.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues*, Nueva York, Holt, Rinehart y Winston, 1976, pp. 34-35.

Además de ofrecer un marco de referencia para considerar las diferencias individuales, concentrarse en los estilos de decisión puede servir para entender cómo dos personas igualmente inteligentes, con acceso a la misma información, pueden tener diferentes formas de decidir y llegar a elecciones distintas.

Nivel de desarrollo moral. El desarrollo moral es importante porque muchas decisiones tienen un aspecto ético. Comprender este concepto lo ayudará a ver por qué personas diferentes imponen criterios éticos diversos a sus decisiones.

Un conjunto sustancial de investigaciones confirma la existencia de tres niveles de desarrollo moral, cada uno con dos etapas.¹⁶ En cada etapa sucesiva, el juicio moral del individuo se hace más independiente de las influencias externas. El ejemplo 6-3 muestra los tres niveles y las seis etapas.

El primer nivel se denomina *preconvencional*. Aquí, los individuos responden a las nociones del bien y el mal sólo cuando hay mezcladas consecuencias personales, como castigos físicos, recompensas o intercambio de favores. El razonamiento en el nivel convencional indica que el valor moral reside en mantener el

orden convencional y las expectativas de los demás. En el nivel *de principios*, los individuos hacen esfuerzos claros por definir sus normas aparte de la autoridad del grupo al que pertenecen o de la sociedad en general.

Las investigaciones de las etapas de desarrollo moral nos permiten extraer varias conclusiones.¹⁷ Primera, la gente pasa por las seis etapas en forma paulatina; asciende gradualmente por la escalera, etapa tras etapa, sin saltar ninguna. Segunda, no hay garantías de un desarrollo continuado, pues puede terminar en cualquier etapa. Tercera, casi todos los adultos se encuentran en la etapa 4, desde que se limitan a obedecer las reglas y leyes de la sociedad. Por último, entre más elevada sea la etapa que alcance el gerente, más dispuesto estará a tomar decisiones éticas; por ejemplo, en la etapa 3 se inclinará a tomar decisiones que reciban la aprobación de sus compañeros; en la 4, para ser un buen “ciudadano de la corporación” optará por las decisiones que respetan las reglas y los procedimientos de la empresa, y en la 5 es posible que ponga en tela de juicio las prácticas de la organización que le parezcan equivocadas.

Restricciones de la organización

La propia organización restringe a quienes deciden; por ejemplo, los gerentes moldean sus decisiones para reflejar la evaluación del desempeño y el sistema de recompensas de la compañía, así como las limitaciones de tiempo que impone. Las decisiones anteriores también hacen las veces de precedentes que constriñen a las actuales.

Evaluación del desempeño. Cuando deciden, los gerentes están muy influidos por los criterios con los que son evaluados. Si el gerente divisional cree que las plantas de manufactura que están bajo su responsabilidad funcionan mejor cuando no oye nada negativo, no debería sorprendernos ver a los gerentes de las plantas dedicar la mayor parte de su tiempo a evitar que la información negativa llegue al jefe. Del mismo modo, si el decano de la universidad piensa que ningún profesor puede reprobar a más del 10 por ciento de sus alumnos —pues si reprueba más evidencia su incapacidad para enseñar— esperaríamos que los nuevos maestros, que quieren recibir evaluaciones favorables, decidan no reprobar demasiados estudiantes.

Sistemas de recompensas. El sistema de recompensas de la organización influye en quienes deciden, puesto que les indica qué opciones son preferibles en términos de resultados personales; por ejemplo, si la empresa premia la aversión a los riesgos, los gerentes se inclinarán a tomar decisiones conservadoras. Desde los años treinta hasta mediados de los ochenta, General Motors se dedicó a conceder ascensos y primas a los gerentes que mantenían un perfil bajo, evitaban las controversias y eran buenos miembros del equipo. El resultado fue que se hicieron muy adeptos a escabullirse de las cuestiones arduas y pasar las decisiones polémicas a comisiones.

Restricciones de tiempo impuestas por el sistema. Las organizaciones imponen plazos a las decisiones; por ejemplo, hay que completar los presupuestos departamentales para el próximo viernes, o el informe sobre el desarrollo del nuevo producto tiene que estar listo para que la comisión ejecutiva lo revise a principios de mes. Muchas veces hay que decidir rápido para mantenerse adelante de la competencia y tener a los clientes satisfechos, y casi todas las decisiones importantes

vienen con un plazo explícito. Estas condiciones crean presiones de tiempo para los que deciden y con frecuencia hacen difícil, cuando no imposible, reunir toda la información que quisieran antes de tener que hacer su elección final. El modelo racional ignora la realidad de que, en las empresas, las decisiones tienen restricciones de tiempo.

Precedentes. La toma racional de decisiones adopta un punto de vista aislado y poco realista. Considera las decisiones como hechos independientes y discretos; pero no es así en el mundo real. Las decisiones no se toman en el vacío, sino que tienen un contexto. De hecho, cada decisión se define más adecuadamente como un punto en una *corriente de decisiones*.

Las decisiones del pasado son fantasmas que de continuo se aparecen frente a las elecciones presentes; por ejemplo, los compromisos anteriores restringen las opciones actuales. Para servirnos de una situación social a modo de ilustración, su decisión acerca de reunirse con “el señor (o la señora) Justo” es más complicada si usted es casado que si es soltero. Los compromisos anteriores —en este caso, la elección de casarse— reducen sus opciones. En un contexto comercial, Eastman Kodak es un buen ejemplo de una compañía que ha tenido que vivir con sus errores del pasado.¹⁸

A principios de los años setenta, la dirección de la empresa concluyó que los días de la fotografía con sales de plata estaban contados. Predijo que otras tecnologías, como la fotografía electrónica, la reemplazarían pronto; pero en vez de enfrentar el problema reflexivamente, entró en pánico y arrancó en muchas direcciones.

Hoy, de hecho todos los problemas de Kodak pueden ser trazados hasta las decisiones realizadas y no realizadas desde entonces. Las decisiones sobre el presupuesto gubernamental también ilustran nuestro punto. Es de todos sabido que el principal determinante del monto del presupuesto de cualquier periodo es el del año anterior,¹⁹ por lo que las decisiones tomadas hoy son en buena parte el resultado de las elecciones acumuladas del pasado.

Diferencias culturales

El modelo racional no contempla las diferencias culturales, pero por ejemplo los árabes no deciden de la misma manera que los canadienses; por lo tanto, necesitamos reconocer que los antecedentes culturales del que decide pueden tener una influencia significativa en su elección de problemas, la profundidad de su análisis, la importancia que concede a la lógica y la racionalidad y si las decisiones las toma él mismo en forma autocrática o en grupo.²⁰

Por ejemplo, las culturas difieren en términos de orientación temporal, importancia de la racionalidad, su creencia en la capacidad de la gente para resolver problemas y la preferencia por la toma colectiva de decisiones. Las diferencias en la orientación temporal nos ayudan a entender por qué los gerentes en Egipto deciden a un ritmo mucho más lento y meditado que sus contrapartes estadounidenses. Los gerentes de nuestro continente podrían tomar una decisión importante en forma intuitiva, pero saben que es importante dar la impresión de que proceden de modo racional, pues en Occidente se valora mucho la racionalidad, mientras que en países como Irán, donde no está deificada, no hace falta esforzarse por parecer racional. Algunas culturas insisten en la solución de los problemas; otras

se concentran en aceptar las cosas como son. Los países occidentales caen en la primera categoría; Tailandia e Indonesia, en la segunda. Como los gerentes que resuelven problemas creen que pueden y deben cambiar las situaciones en su beneficio, aquéllos los identifican mucho antes de que sus colegas indonesios y tailandeses los reconozcan como tales. Por su parte, los gerentes japoneses se orientan mucho más al grupo cuando deciden, pues valoran la conformidad y la cooperación. Así, antes de que un director general japonés tome una decisión importante acopia mucha información, que luego emplea para decidir de común acuerdo con el grupo.



Implicaciones para los gerentes

Los individuos piensan y razonan antes de actuar; por lo tanto, entender cómo toman sus decisiones es de provecho para que podamos explicar y predecir su comportamiento.

En ciertas situaciones, la gente sigue el modelo que lleva a la decisión óptima; pero para casi todos —y con casi todas las decisiones no rutinarias— ésta es más la excepción que la regla. Pocas decisiones importantes son lo bastante simples o claras para aplicar los supuestos del modelo racional, de modo que los individuos buscan soluciones satisfactorias más que óptimas, introducen sesgos y prejuicios en el proceso de decisión y confían en la intuición.

Dadas las evidencias que hemos mostrado sobre cómo se decide en realidad en las empresas, ¿qué pueden hacer los gerentes para aumentar su capacidad de tomar decisiones? Ofrecemos cinco sugerencias.

Primera, analice la situación. Adapte su estilo a la cultura nacional en la que trabaja y a los criterios con los que su organización evalúa y recompensa; por ejemplo, si se encuentra en un país que no valora la racionalidad, no se sienta obligado a seguir el modelo racional o siquiera a tratar de que sus decisiones parezcan racionales. Del mismo modo, las organizaciones difieren en cuanto a la importancia que conceden a los riesgos, la formación de grupos, etc. Adapte su estilo para que sea compatible con la cultura de su organización.

Segunda, esté consciente de los sesgos. Todos traemos sesgos a la toma de decisiones, y si usted comprende los que influyen en sus juicios, puede comenzar a cambiar su forma de decidir para reducirlos.

Tercera, combine el análisis racional con la intuición, que no son métodos en conflicto. Si utiliza los dos, de hecho puede aumentar su eficacia en la toma de decisiones. Conforme gane experiencia como gerente, se sentirá cada vez más confiado para colocar sus procesos intuitivos primero que sus análisis racionales.

Cuarta, no dé por sentado que su estilo particular es el adecuado para cada puesto. Los puestos difieren tanto como las organizaciones, y su eficacia al decidir aumentará si hace corresponder su estilo a las exigencias de los puestos; por ejemplo, si su estilo es directivo, será más eficaz en el trabajo con gente cuyo puesto exige acciones rápidas. Este estilo corresponde bien a los que dirigen a los corredores de bolsa. Por su parte, un estilo analítico funcionará mejor para dirigir contadores, investigadores de mercado o analistas financieros.

Por último, use las técnicas de estimulación de la creatividad. Puede mejorar su eficacia general en la toma de decisiones si busca soluciones nuevas a los problemas. Estimular la creatividad puede ser tan simple como decirse usted mismo que piense en forma creativa y considerar en particular las alternativas originales. Además, puede practicar las técnicas de la lista de atributos y el pensamiento lateral que explicamos en el capítulo.