

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA

DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ D'EMPRESES

TESIS DOCTORAL

SESGOS PRESENTES EN LA TOMA DE DECISIONES
DE LOS GERENTES Y EQUIPOS GERENCIALES EN
LIMA, PERÚ

Doctorando: GONZALO GALDOS JIMÉNEZ
Directora de Tesis: DRA. OLGA PONS PEREGORT

Lima, mayo de 2010

INDICE

RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	14
PARTE I.....	15
CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA.....	15
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.2 PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	18
1.5 METODOLOGÍA	19
1.5.1 Diseño de la Investigación	19
1.5.2 Población.....	20
1.5.3 Muestra	20
1.5.4 Instrumentos de Medición.....	20
1.5.5 Recolección y Procesamiento de la Información	21
1.6 FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO.....	22
1.7 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.8 EL ESTADO DEL ARTE.....	24
CAPITULO 2. DECISIONES EN FUNCIÓN DEL RIESGO ASUMIDO.....	26
2.1 DECISIONES SIN RIESGO	26
2.2 DECISIONES EN LA INCERTIDUMBRE.....	27
2.3 DECISIONES ARRIESGADAS	27
CAPITULO 3. DECISIONES EN FUNCIÓN DE LA DEPENDENCIA DEL DECISOR.....	33
3.1 TEORÍA DE LA RACIONALIDAD EN EL JUEGO	33

3.2	TEORIA DE REGATEO DE NASH	34
3.3	SESGOS PSICOLOGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES	35
3.4	SESGOS SOCIOLOGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES CONJUNTA O INTERDEPENDIENTE.....	36
	PARTE II.....	41
	CAPITULO 4. RESULTADOS.....	41
4.1	El Perfil de las Empresas de los Gerentes Encuestados	41
4.1.1	Ubicación	41
4.1.2	Tiempo de Operación.....	41
4.1.3	Tipo de empresa	42
4.1.4	Sector	42
4.1.5	Tipo de actividad	43
4.1.6	Facturación.....	43
4.1.7	Tendencia de crecimiento	43
4.2	El Perfil de los Gerentes Encuestados.....	44
4.2.1	Género.....	44
4.2.2	Nivel profesional	44
4.2.3	Experiencia laboral.....	45
4.2.4	Tiempo de trabajo en la empresa.....	45
4.2.5	Tiempo de trabajo en el puesto actual	45
4.2.6	Número de personas a su cargo.....	46
4.2.7	Número de pares.....	46
4.2.8	Roles funcionales.....	47
4.3	La Percepción Existente acerca de la Toma de Decisiones.....	47
4.3.1	Percepción de la eficiencia en las decisiones	47

4.3.1.1	La facturación	47
4.3.1.2	El crecimiento por nivel de facturación	48
4.3.1.3	Por crecimiento: alcance geográfico	48
4.3.1.4	Por crecimiento: número de empleados	49
4.3.2	Percepción de la corrección de las decisiones.....	49
4.3.2.1	La facturación	49
4.3.2.2	El sector.....	50
4.3.2.3	El crecimiento por nivel de facturación	50
4.3.2.4	Por crecimiento: alcance geográfico	51
4.3.2.5	Por crecimiento: número de empleados	51
4.3.3	Percepción de las decisiones estratégicas (inversiones y nuevos mercados geográficos)	52
4.3.3.1	El crecimiento por nivel de facturación	52
4.3.4	Factores que influyen en las decisiones estratégicas (marketing y abastecimiento)	53
4.3.4.1	El género.....	53
4.3.4.2	La facturación	54
4.3.4.3	El sector.....	55
4.3.4.4	El tipo de empresa.....	57
4.3.4.5	El crecimiento por nivel de facturación	57
4.3.4.6	Por crecimiento: número de empleados	58
4.4	La Percepción acerca de la Información en la Toma de Decisiones.....	59
4.4.1	Percepción de la cantidad y calidad de la información.....	59
4.4.1.1	El sector.....	60
4.4.1.2	El crecimiento por nivel de facturación	60
4.4.2	Percepción de los atributos de la información	60

4.4.2.1	El género.....	61
4.4.2.2	El crecimiento por nivel de facturación	61
4.4.2.3	Por crecimiento: alcance geográfico	61
4.4.2.4	Por crecimiento: número de clientes.....	62
4.4.2.5	Por crecimiento: número de empleados	63
4.4.3	Percepción acerca de la disponibilidad de la información.....	63
4.4.3.1	El género.....	63
4.4.3.2	La facturación	64
4.4.3.3	El crecimiento por nivel de facturación	64
4.4.3.4	Por crecimiento: alcance geográfico	65
4.4.3.5	Por crecimiento: número de clientes.....	65
4.4.3.6	Por crecimiento: número de empleados	65
4.4.4	Percepción de la vigencia de la información.....	66
4.4.4.1	El género.....	66
4.4.4.2	La facturación	67
4.4.4.3	El sector.....	67
4.4.4.4	El tipo de empresa.....	68
4.4.4.5	El crecimiento por nivel de facturación	68
4.4.4.6	Por crecimiento: número de empleados	69
4.4.5	Percepción de la estandarización de la información.....	69
4.4.5.1	El sector.....	69
4.4.5.2	El crecimiento por nivel de facturación	70
4.4.5.3	Por crecimiento: número de empleados	70
4.4.6	Percepción de la proyección de la información.....	71
4.4.6.1	El crecimiento por nivel de facturación	71

4.4.6.2	Por crecimiento: número de clientes.....	71
4.5	La Percepción acerca de la Confianza Existente en la Toma de Decisiones.....	72
4.5.1	Percepción de la confianza en las áreas de la empresa.....	72
4.5.1.1	El género.....	72
4.5.1.2	La facturación.....	73
4.5.1.3	El sector.....	74
4.5.1.4	El tipo de empresa.....	76
4.5.1.5	El crecimiento por nivel de facturación.....	77
4.5.1.6	Por crecimiento: alcance geográfico.....	78
4.5.2	Percepción de la confianza en la información de las diferentes fuentes en la empresa.....	79
4.5.2.1	El sector.....	79
4.5.2.2	El tipo de empresa.....	80
4.5.2.3	El crecimiento por nivel de facturación.....	81
4.5.2.4	Por crecimiento: alcance geográfico.....	82
4.5.2.5	Por crecimiento: número de clientes.....	83
4.6	La Percepción acerca de la Toma de Decisiones en los Equipos Gerenciales ...	84
4.6.1	Percepción de los factores que provocan las malas decisiones.....	84
4.6.1.1	El crecimiento por nivel de facturación.....	85
4.6.1.2	Por crecimiento: número de clientes.....	86
4.6.1.3	Por crecimiento: número de empleados.....	87
4.6.2	Percepción de las causas en la demora de las decisiones.....	88
4.6.2.1	El tipo de empresa.....	88
4.6.2.2	El crecimiento por nivel de facturación.....	89
4.6.2.3	Por crecimiento: número de clientes.....	90
4.6.2.4	Por crecimiento: número de empleados.....	91

4.6.3	Percepción del nivel de formalización de las decisiones.....	91
4.6.3.1	El crecimiento por nivel de facturación	91
4.6.3.2	Por crecimiento: alcance geográfico	92
4.6.3.3	Por crecimiento: número de clientes.....	92
4.6.3.4	Por crecimiento: número de empleados	93
4.6.4	Percepción de la definición de los procesos de toma de decisiones.....	93
4.6.4.1	El género.....	93
4.6.4.2	La facturación	94
4.6.4.3	El sector.....	95
4.6.4.4	El crecimiento por nivel de facturación	95
4.6.4.5	Por crecimiento: alcance geográfico	95
4.6.4.6	Por crecimiento: número de clientes.....	96
4.6.4.7	Por crecimiento: número de empleados	96
4.6.5	Percepción del impacto de la tecnología.....	97
4.6.5.1	El género.....	97
4.6.5.2	El crecimiento por nivel de facturación	98
4.6.5.3	Por crecimiento: número de clientes.....	98
4.6.6	Percepción de la influencia del riesgo y el temperamento.....	99
4.6.6.1	El género.....	99
4.6.6.2	La facturación	100
4.6.6.3	El sector.....	100
4.6.6.4	El crecimiento por nivel de facturación	101
4.6.6.5	Por crecimiento: número de empleados	101
4.6.7	Decisiones de inversión	101
4.6.7.1	El crecimiento por nivel de facturación	102

4.6.7.2	Por crecimiento: número de clientes.....	103
4.6.7.3	Por crecimiento: número de empleados	104
4.6.8	Decisiones de riesgo	105
4.6.8.1	El crecimiento por nivel de facturación	105
4.6.8.2	Por crecimiento: número de clientes.....	105
4.6.8.3	Por crecimiento: número de empleados	106
4.7	Los Sesgos Presentes en la Toma de Decisiones	107
4.7.1	La “Paradoja de San Petersburgo”.....	107
4.7.1.1	El sector.....	108
4.7.1.2	El crecimiento por nivel de facturación	109
4.7.1.3	Por crecimiento: alcance geográfico	109
4.7.2	La trampa del anclaje	110
4.7.2.1	El sector.....	111
4.7.2.2	El tipo de empresa.....	112
4.7.2.3	El crecimiento por nivel de facturación	113
4.7.2.4	Por crecimiento: número de clientes.....	114
4.7.3	El exceso de confianza.....	114
4.7.3.1	El crecimiento por nivel de facturación	115
4.7.3.2	Por crecimiento: número de clientes.....	116
4.7.3.3	Por crecimiento: número de empleados	117
4.7.4	El costo hundido	117
4.7.4.1	El género.....	118
4.7.5	El sesgo de confirmación	118
4.7.5.1	El género.....	119
4.7.5.2	La facturación	120

4.7.5.3	El sector.....	121
4.7.5.4	El crecimiento por nivel de facturación	122
4.7.5.5	Por crecimiento: alcance geográfico	123
4.7.5.6	Por crecimiento: número de clientes.....	124
4.7.5.7	Por crecimiento: número de empleados	125
4.7.6	La escalada de compromiso	126
4.7.6.1	El género.....	127
4.7.6.2	El crecimiento por nivel de facturación	127
4.7.6.3	Por crecimiento: número de empleados	127
4.7.7	Pensamiento grupal.....	128
4.7.7.1	El crecimiento por nivel de facturación	128
4.7.7.2	Por crecimiento: número de empleados	129
4.7.8	La polarización de grupo.....	130
4.7.8.1	El género.....	131
4.7.8.2	La facturación	132
4.7.8.3	El sector.....	133
4.7.8.4	El crecimiento por nivel de facturación	134
4.8	Diferencias Culturales en la Toma de Decisiones.....	134
4.8.1	Percepción de la eficiencia de las decisiones	135
4.8.2	Percepción de la corrección de las decisiones.....	135
4.8.3	Percepción de las decisiones estratégicas (inversiones y nuevos mercados geográficos)	136
4.8.4	Percepción de la cantidad y calidad de la información.....	137
4.8.5	Percepción de los atributos de la información	137
4.8.6	Percepción de la vigencia de la información.....	138

4.8.7	Percepción de la confianza en la información de las diferentes fuentes en la empresa.....	138
4.8.8	Percepción de los factores que provocan las malas decisiones.....	139
4.8.9	Factores que influyen en las decisiones estratégicas (marketing y abastecimiento)	140
4.8.10	Decisiones de Inversión	141
4.8.11	Decisiones de Riesgo	142
PARTE III		143
CAPITULO 5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN		143
5.1	TABLAS RESUMENES	143
5.2	CONCLUSIONES RESPECTO A LOS OBJETIVOS.....	149
5.2.1	Características del proceso de toma de decisiones	149
5.2.2	Conductas y comportamientos	149
5.2.3	Sesgos más relevantes.....	149
5.3	CONCLUSIONES MÁS RELEVANTES	150
5.3.1	El sector provoca diferencias en la toma de decisiones y en los sesgos... ..	150
5.3.2	El tamaño de la empresa sí tiene importancia en la toma de decisiones ..	151
5.3.3	El tipo de empresa tiene influencia poco significativa en la toma de decisiones y en los sesgos.....	151
5.3.4	El crecimiento en facturación es la variable más influyente de todas.....	152
5.3.5	La contracción en número de empleados amplifica el efecto de los sesgos sociológicos	152
5.3.6	El estancamiento en el número de clientes provoca predisposición a escucharlos.....	153
5.3.7	La influencia de los sesgos psicológicos es intensa	153
5.3.8	Tres sesgos sociológicos son muy influyentes en la toma de decisiones .	153
5.3.9	Las diferencias culturales provocan diferencias de percepción sobre las decisiones.....	154

5.4 OTRAS CONCLUSIONES	155
5.5 REFLEXIONES ACERCA DE CÓMO MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO ESTUDIADO	156
5.6 LIMITACIONES	156
5.7 RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	157
CAPITULO 6. REFERENCIAS.....	158
CAPITULO 7. ANEXOS.....	169
7.1 Tabla de Crecimiento del Perú.....	169
7.2 Carta de Invitación para Participar en la Encuesta.....	170
7.3 Encuesta Online	171
7.4 Juicio de Expertos	182
7.5 Análisis de las Agencia Calificadoras sobre el Perú.....	185
7.6 Error de la Muestra.....	185
7.7 Base de Datos de la Muestra (CONASEV).....	186

TÍTULO DE LA TESIS:

“SESGOS PRESENTES EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS GERENTES Y EQUIPOS GERENCIALES EN LIMA, PERÚ”

RESUMEN

El ambiente actual de negocios en el Perú, las empresas, frente a la complejidad de las decisiones, promueven en forma creciente decisiones individuales más rigurosas y decisiones en equipo, sobre la premisa que en conjunto, los seres humanos alcanzan un nivel más alto de racionalidad. Se han identificado una serie de fallas en la forma en que pensamos al tomar decisiones. Algunas, como la heurística por claridad, son concepciones sensoriales erradas. Otras toman la forma de sesgos. Otras aparecen como simplemente anomalías irracionales de nuestro pensamiento. Lo que hace que todas estas trampas sean tan peligrosas, es su invisibilidad. Como están engranadas en nuestro proceso de pensamiento, fallamos en reconocerlas, incluso cuando caemos flagrantemente en ellas.

Considerando que las empresas han asumido la toma de decisiones organizacionales como un proceso en varios niveles, es cada vez más evidente que la práctica e integración de la toma de decisiones de grupos y equipos ha sobrepasado la capacidad de investigación; lo que la hace difícil es el modo en que la dinámica de grupo está incrustada en el concepto organizacional.

Para la tesis se ha considerado un enfoque basado en analizar la toma de decisiones por el nivel de riesgo asumido y por el nivel de dependencia de los decisores, siendo el propósito principal de la investigación, analizar la toma de decisiones en equipos gerenciales de Lima, Perú., para lo cual fue necesario profundizar en una serie de conceptos teóricos e investigaciones.

En la literatura revisada se encuentran elementos de toma de decisiones tanto individuales como conjuntas. Las decisiones sin riesgo, bajo incertidumbre y arriesgadas se encuentran dentro de la toma de decisiones individuales y asociadas a la toma de decisiones conjuntas se tiene la teoría de la racionalidad en el juego, la teoría de regateo de Nash y los síndromes individuales y grupales. Los estudios encontrados analizan la interrelación de estos elementos en forma específica, pero no profundizan en forma conjunta ni bajo un enfoque que permita observar sesgos predominantes y diferencias entre factores demográficos, empresariales, psicológicos y sociológicos.

Las personas actúan influenciados por emociones, manías y su entorno social; los cuales se manifiestan a través de ciertos sesgos que afectan significativamente su comportamiento. El anclaje, el exceso de confianza, el costo hundido, el sesgo de confirmación y la falsa analogía son los principales sesgos individuales que influyen en la toma de decisiones interdependientes. Por otra parte, los sesgos grupales que afectan la toma de decisiones conjuntas son el pensamiento grupal, la escalada del compromiso, la paradoja de Abilene, polarización del grupo y las decisiones no éticas.

Los resultados permitieron identificar diferencias en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales, principalmente, en función del sector, el tamaño, el tipo de empresa y el nivel de crecimiento de las empresas; diferencias vinculadas a la

información, la eficacia, los riesgos, la confianza, los sesgos y la cultura. Además, de mostrar la incidencia de los sesgos en determinados aspectos económicos de las empresas.

En general, se presentan las condiciones adecuadas para evaluar, desde una base sectorial más homogénea en resultados y oportunidades, el comportamiento frente al riesgo, la influencia personal y social en la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

En un ambiente de negocios cada vez más complejo y dinámico, las organizaciones se están enfrentando a una creciente incertidumbre; por ello, la capacidad de tomar buenas decisiones en períodos de tiempo cada vez más cortos se ha convertido en una competencia crucial. En esta lucha contra el tiempo, *la teoría de las decisiones racionales*—base del proceso de decisión—está significativamente afectada en la práctica. Los resultados de los investigadores de campo han confirmado que, más allá de cómo se deberían tomar las decisiones, estas en realidad se toman utilizando diversos procesos no racionales, como la intuición, la heurística, o las presunciones y sesgos (Simon, 1983).

En el caso de las decisiones a nivel gerencial, la magnitud del impacto de las mismas ha convertido en la forma más rápida y directa de crear o destruir valor en una empresa (Murnighan, 2002); por ello, existe una tendencia generalizada a que el proceso de decisión sea un trabajo en equipo.

El proceso tradicional de tomar una decisión basado en la teoría de decisiones racionales describe un proceso reiterativo que pasa por definir el problema, reunir la información pertinente, desarrollar las diferentes alternativas y seleccionar la más adecuada. En la práctica, los equipos son afectados por interacciones cognitivas, emocionales y sociales que pueden afectar tremendamente la racionalidad de su decisión (Hammond, 1998), e inclusive, sus propias habilidades de decisión, producto de sesgos específicos.

Debido a los aspectos anteriormente mencionados, las organizaciones requieren mayor información y conocimiento sobre dichos sesgos y síndromes para lograr minimizar su impacto pernicioso.

El planteamiento de una tesis doctoral enfocada en el ámbito de los gerentes y equipos gerenciales de Lima, Perú, aspira a contribuir con evidencia explícita acerca de los sesgos más frecuentes e intensos en la toma de decisiones, a través de la existencia de diferencias en la toma de decisiones a partir de inductores de carácter económico. De esta manera se contribuye a un mejor entendimiento de los sesgos y alertar sobre los mismos en forma permanente, para mejorar la calidad en las decisiones.

Es importante señalar que actúan como factores adicionales de motivación para el desarrollo de esta investigación la experiencia profesional del doctorando dirigiendo equipos gerenciales por casi veinte años y la consecuente posibilidad de conciliar esa experiencia con la investigación empírica a favor de los gerentes, mediante trabajos de consultoría y/o a alumnos de postgrado interesados en la cátedra de toma de decisiones, pensamiento sistémico y negociación, de las cuales el doctorando es profesor en la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en Lima, Perú.

PARTE I

CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Por el año 1644, los matemáticos franceses Blaise Pascal y Pierre de Fermat desarrollaron un método para determinar la probabilidad de cada posible resultado de un simple juego, pero no fue hasta el siglo siguiente, cuando el suizo Daniel Bernoulli examinó los acontecimientos al azar, así tomo forma la base científica para la gestión del riesgo.

Pero no fue hasta después de la Primera Guerra Mundial que el riesgo adquirió relevancia en el análisis económico. En 1921, Frank Knight distinguió entre riesgo, cuando la probabilidad de un resultado se puede calcular (o se puede conocer), y la incertidumbre, cuando la probabilidad de un resultado no se puede determinar (o desconocida). Dos décadas más tarde, John von Neumann y Oskar Morgenstern establecieron los fundamentos de la teoría de juegos, que trata situaciones donde las decisiones de las personas están influenciadas por decisiones inconscientes de “variables vivas” (también conocida como provenientes de otras personas).

El estudio científico de los grupos comenzó, aproximadamente, en 1890, como parte del floreciente campo de la psicología social. En 1918, **Mary Parker Follett** realizó un interesante caso sobre el valor de los conflictos en el logro de soluciones integradas en *The New State: Group Organization – The Solution of Popular Government*. Un gran avance en la comprensión de la dinámica de grupo se produjo poco después de la Segunda Guerra Mundial, el psicólogo **Kurt Lewin** descubrió que las personas eran más propensas a cambiar sus hábitos alimenticios, si conversan el tema con los demás, que si, simplemente, escuchan conferencias acerca de los hábitos alimenticios.

Durante las siguientes décadas, el conocimiento sobre la dinámica de grupos, evolucionó rápidamente. Víctor Vroom y Philip Yetton establecieron las circunstancias en las que tomar decisiones en grupo es apropiado y Meredith Belbin define los componentes necesarios para los equipos de éxito. Irving Janis acuña el término “pensamiento de grupo” en 1972.

Algunos de los sesgos de comportamiento en decisiones fueron explicados por Bono en 1971, pero la mayoría de estudios posteriores se basó en el trabajo seminal de Kahneman (1979). Luego tuvo lugar el trabajo sobre “**costo hundido**” de Arkes (1985) y los referentes cognitivos en decisiones autónomas estudiados por Cropanzano en 1989. Posteriormente, Tversky en 1992, plantea el efecto de disyunción en decisiones bajo incertidumbre, al cual se suma el trabajo del juicio o elección de alternativas de Bazerman, en el mismo año. A partir de estos trabajos, en los años sucesivos se va perfilando un enfoque acerca del comportamiento frente al riesgo, motivado por el trabajo de riesgo e incertidumbre de Tversky en 1995. Al siguiente año, se introduce la dimensión ética en las decisiones con el trabajo de Messick. A partir de 1996 se produce un renovado interés por el estudio de las decisiones en equipos a partir del trabajo sobre acuerdos mutuamente desfavorables en decisiones realizadas de forma interdependiente, desarrollado por Thompson. Luego se realizó el estudio del comportamiento frente a los intereses propios por Diekmann y la identidad intelectual y

los estereotipos por Steel, ambos en 1997. Posteriormente, Hammond en 1998 retoma el trabajo de Bono para actualizar la vigencia de los sesgos y trampas en la toma de decisiones.

Aunque pocos descartan de plano el poder de la intuición, hay evidencias en abundancia en este tema; como lo manifiestan los economistas conductivistas tales como Daniel Kahneman, Robert Shiller, y Richard Thaler que han descrito que los miles de errores naturales de nuestro cerebro son hereditarios. Asimismo, algunos ejemplos de negocios son interesantes como estudios de comportamiento: Michael Eisner (Euro Disney), Fred Smith (ZapMail), y George Soros (Russian securities) se encuentran entre los muchos “buenos” empresarios que han hecho malas conjeturas, como Eric Bonabeau señala en su artículo “No confiar en tu instinto” (HBR Mayo 2003).

En el año 2002, Schweizer propone el concepto de la justificación elástica y la comunicación interesada de información incierta, y Lovallo en el siguiente año, estudia el efecto pernicioso del optimismo en las decisiones. Finalmente, Thompson en el 2005 propone una perspectiva integral de las decisiones independientes e interdependientes basada en el nivel de riesgo asumido.

Para efectos de este trabajo, el postulado principal que emerge de todas estas investigaciones precedentes es que si no somos capaces de tomar buenas decisiones independientes o por cuenta propia, tomarlas en forma interdependiente o en conjunto con otras personas será todavía más difícil.

Si bien podemos considerar que las decisiones de baja implicancia—como qué película vamos a ver al cine—pueden ser muy diferentes a otras de alta implicancia—como qué postgrado vamos a estudiar—existen algunos principios comunes en ambos tipos de decisión y estos son los detallados en la mayoría de *modelos de toma de decisiones racionales*.

1.2 PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Como se adelantó en la introducción, un ambiente de negocios cada vez más complejo y dinámico, provoca que la capacidad interna de una organización de tomar buenas decisiones sea considerada una competencia estratégica crucial (Murnighan, 2002). Por lo cual, en forma creciente, los analistas de inversión consideran que tomar decisiones se ha convertido en la principal responsabilidad de un gerente y al mismo tiempo en la principal fuente de creación o destrucción del valor de una empresa.

Cuando se analiza en retrospectiva las malas decisiones, se suele encontrar entre las posibles razones que las alternativas no fueron claramente definidas, que la información pertinente no fue bien recabada o que los costos y beneficios no fueron adecuadamente ponderados. Algunas veces el origen de las malas decisiones no es el proceso en sí mismo, sino la forma en la que funciona la mente de los tomadores de decisiones (Hammond, 1998). Debido al uso de rutinas inconscientes destinadas a enfrentar la complejidad de una decisión, estas rutinas son conocidas como *heurísticas*.

Como mecanismo de soporte frente a la complejidad de las decisiones, las organizaciones promueven en forma creciente decisiones en equipo sobre la premisa que en conjunto, los seres humanos alcanzan un nivel más alto de racionalidad. Debido

al gran número de opciones y a la cantidad ilimitada de información disponible, la pura objetividad racional es muy difícil de aplicar (Simon, 1945); cuando la decisión es sólo individual, la primera alternativa satisfactoria suele ser la elegida. Por ello se acude al proceso en equipo donde la organización del proceso es la forma de mejorar la calidad de las decisiones y acciones realizadas individualmente por los integrantes, superando la "racionalidad limitada" de cada uno a un menor costo. (Cyert & March, 1963).

Ampliado el proceso de toma de decisiones para mejorar su eficacia en el contexto de grupo, la racionalidad se logra a partir de múltiples tomadores de decisiones, persiguiendo sus propios intereses y valores en interacción con otros (Lindblom, 1965), enfatizando el uso de la política y el poder (Allison, 1971). Thompson (1967)¹ enfatiza que las decisiones organizacionales son cada vez menos, el resultado de una aproximación racional y cada vez más, la consecuencia de un proceso de regateo y negociación política en la cual el ejercicio del poder juega un rol clave.

Considerando que los equipos han asumido la toma de decisiones organizacionales a varios niveles (Katzenbach & Smith, 1994), es cada vez más evidente que la práctica e integración de la toma de decisiones de grupos y equipos ha sobrepasado la capacidad de investigación, lo que hace "tan difícil" el modo en que la dinámica de grupo está incrustada en el concepto organizacional. Esta realidad hace la investigación tradicional difícil y también significa que los resultados tienden a perder su capacidad de generalización cuando se aplican dentro de diferentes confines organizacionales. (Guzzo, 1995).

Se ha identificado una serie de fallas en la forma en que pensamos al tomar decisiones. Algunas, como *la heurística por claridad*, son concepciones sensoriales erradas. Otras toman la forma de sesgos. Algunas aparecen como simplemente anomalías irracionales de nuestro pensamiento. Lo que hace que todas estas trampas sean tan peligrosas es su invisibilidad. Como están engranadas en nuestro proceso de pensamiento, fallamos en reconocerlas, incluso cuando caemos en ellas.

Para los ejecutivos cuyo éxito pende de las decisiones que toman o aprueban en el día a día, los sesgos psicológicos y sociológicos son especialmente peligrosos. Pueden socavar todo, desde el desarrollo de nuevos productos pasando por las adquisiciones, hasta el planeamiento de sucesión. Aún cuando no podemos librarnos de estas fallas de nuestra mente, cualquiera puede aprender a entender las trampas y tratar de compensarlas. (Bazerman, 1998; Russo & Schoemaker, 2001; Thompson, 2005).

En este contexto se necesitan estudios que aborden esta problemática y permitan entre otras cosas:

- Evitar los sesgos en la toma de decisiones, originadas por los supuestos no examinados.

¹ Thompson (1967). Proporciona la teoría de la taxonomía en los tipos de decisiones importantes, enfatizando que las decisiones siempre involucran dos dimensiones mayores: (1) creencias acerca de las relaciones causa/efecto y (2) preferencias acerca de los posibles resultados.

- Mejorar la habilidad de la conducción del proceso lógico de la toma de decisiones.
- Desarrollar destrezas en la generación y análisis de la gama de alternativas.
- Incorporar la dimensión ética en la toma de decisiones.
- Fortalecer la capacidad de propuestas dentro del proceso de toma de decisiones.

1.3 OBJETIVOS

El *objeto central* de análisis de la presente investigación es analizar la toma de decisiones en equipos gerenciales de Lima, Perú. Para abordar la investigación del objeto descrito, se esbozan algunas preguntas guías del estudio:

¿Cómo toman sus decisiones los gerentes y sus equipos gerenciales en Lima?

¿Qué factores afectan sus decisiones?

¿Qué sesgos afectan sus decisiones?

¿Existe diferencias significativas de acuerdo al tamaño, sector económico, tipo y crecimiento de las empresas?

¿Qué influencia tiene el perfil de estilo y temperamento del equipo ejecutivo?

En base a dichos planteamientos, se desprenden los objetivos específicos de la investigación:

- Analizar las características del proceso de toma de decisiones en los equipos gerenciales de Lima, Perú.
- Entender las conductas y comportamientos de los equipos durante la toma de decisiones.
- Verificar la presencia de diversos sesgos en la toma de decisiones.
- Identificar los sesgos más relevantes que afectan la calidad de las decisiones.
- Analizar el impacto de los sesgos más importantes.
- Sensibilizar y alertar a los ejecutivos sobre el impacto y forma de atenuar estos sesgos.

1.4 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Las hipótesis de la investigación están dirigidas a comparar grupos, se plantea una posible diferencia entre grupos; solamente se establece si “existen diferencias” entre los grupos que se están comparando, pero no se afirma a favor de cuál de los grupos es la diferencia. Se limita a decir que se espera una diferencia (Hernández, Fernández y Baptista; 1991).

Como se ha señalado, el principal objetivo del presente estudio es analizar la toma de decisiones de los gerentes y los equipos gerenciales de Lima, Perú. Por lo tanto, de acuerdo a los objetivos específicos planteados, podemos enunciar las hipótesis a trabajar en la investigación:

- H1 Existen diferencias en la toma de decisiones y en los sesgos de los gerentes, en función de aspectos empresariales como: tipo de empresa, sector, tamaño y nivel de crecimiento de la empresa.
- H2 Existen diferencias demográficas y empresariales en función de los sesgos psicológicos de los decisores como el temperamento, el exceso de confianza, el costo hundido y el sesgo de confirmación.
- H3 Existen diferencias demográficas y empresariales en función de los sesgos sociológicos de los decisores como la escalada de compromiso, el pensamiento grupal y la polarización del grupo.

De manera complementaria, se plantea una cuarta hipótesis con la finalidad de identificar diferencias culturales entre los gerentes peruanos y los gerentes extranjeros, para lo cual se uso los resultados de otras investigaciones.

- H4 Existen diferencias culturales en la toma de decisiones de los gerentes del Perú con los gerentes de otros países.

1.5 METODOLOGÍA

Según lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2003), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Entonces, la investigación se enmarca dentro del tipo descriptiva.

Asimismo, se lleva a cabo un análisis cuantitativo porque reduce la complejidad del comportamiento humano a variables y aplica instrumentos estadísticos que permiten tanto la tabulación como el análisis de los datos, generando conclusiones y recomendaciones en respuesta a los objetivos propuestos en el estudio.

1.5.1 Diseño de la Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2003) afirman que el diseño se refiere a la estrategia o plan que se emplea para obtener la información que se desee, este diseño describe lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y para contestar las interrogantes que se hayan planteado.

El diseño usado en la investigación es de tipo *no experimental y transaccional*, siendo *no experimental* debido a que no se puede hacer una manipulación deliberada de las variables; solamente se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, a fin de analizarlos. Del mismo modo es de tipo *transaccional*, por el hecho que se centra en la recolección de datos en un momento específico y tiempo único, en los cuales se analiza el nivel o estado de las variables en un momento dado.

1.5.2 Población

Se determino que el universo de estudio sean hombres y mujeres gerentes y/o jefes que reporten al ejecutivo de más alto nivel en compañías domiciliadas en Lima Metropolitana que facturen más de US\$ 5 MM con la finalidad de obtener la información más cercana y precisa de la toma de decisiones en la más alta esfera gerencial donde el nivel de facturación de las empresas refleja los riesgos y grado de complejidad de las decisiones. Por último, las empresas que tiene su sede en Lima son las más adecuadas de analizar por su cercanía geográfica y la relativa facilidad de contacto y acceso a la información requerida en la investigación.

1.5.3 Muestra

El marco muestral utilizado fue la base de datos de la Comisión Nacional Supervisora de Valores (CONASEV), el cual contó con 2725 sujetos de estudio y con los campos: nombre, cargo, edad completos.

La selección de la muestra se realizó mediante un procedimiento no probabilístico. Se determinó que se debían encuestar un mínimo de 120 personas para recolectar la información suficiente y obtener resultados significativos que ayuden a esclarecer las hipótesis planteadas. El método de muestreo utilizado fue el de reclutamiento por contacto², se contacto uno por uno a todos los sujetos de estudio (2725 individuos) vía mail y se espero a tener un nivel de respuesta de acorde con el mínimo requerido.

1.5.4 Instrumentos de Medición

Para obtener la información requerida para el estudio se formuló un cuestionario online autoaplicado que sirviera de soporte para poder obtener una base de datos representativa de acuerdo al perfil deseado; el cual fue diseñado en base a preguntas cerradas, validadas y aplicadas en estudios desarrollados por Kahneman & Tversky (1979), Leigh Thompson (2005), Dan Ariely (2008) y Paul Kielstra (2007)³. Estas buscan poner en evidencia los sesgos de los decisores.

Las dificultades técnicas para desarrollar una encuesta on-line en un formato amigable y rápido demandaron varias pruebas de diagramación y redacción hasta llegar al formato ideal conservando la rigurosidad y claro entendimiento de las preguntas formuladas. Afortunadamente todos estos retos fueron superados y finalmente, luego de revisar varios prototipos y pruebas de la encuesta concepto y hacer las correcciones del caso, se lanzo un piloto on-line que se probó durante dos semanas, mediante la cual se logro determinar la duración (40 minutos en promedio), comprensión y efectividad del cuestionario.

² Se descarto una encuesta con formularios escritos por el bajo número de respuestas detectado en encuestas similares.

³ Ver Kielstra, Paul. (2007). In search of clarity: Unravelling the complexities of executive decision-making. Economist Intelligence Unit.

El cuestionario está compuesto de cinco secciones bien definidas perfil personal, perfil empresarial, decisiones individuales, decisiones en equipo y sesgos, constituyendo un total de 50 preguntas. Además, para responder al cuestionario online los gerentes solo podían tener acceso a él dos veces como máximo para poder rellenarlo, por lo que superior a esto no podían tener acceso al cuestionario y quedaban inhabilitados de la encuesta online.

Finalmente, el cuestionario online se mantuvo activo durante dos meses durante el cual los gerentes se demoraron en llenarlo aproximadamente entre 35 y 45 minutos⁴; estuvo activo hasta que el nivel de respuesta llegó a fase asintótica y se logró el número deseado de respuestas.

1.5.5 Recolección y Procesamiento de la Información

Las encuestas se obtuvieron en el transcurso de los meses de septiembre a octubre del 2008, en Lima Metropolitana. Se invitó a los gerentes a participar en la encuesta (anexo 7.3) mediante un correo electrónico, adjuntando una carta personalizada (anexo 7.2) donde se les comentaba los fines de la investigación.

Es importante precisar que en el mes de septiembre se hicieron hasta un máximo de cinco invitaciones a los gerentes que no respondían la encuesta, en este primer proceso se obtuvo 160 cuestionarios respondidos en su totalidad. Luego, en octubre, se consideró pertinente enviar nuevamente invitaciones a todos los gerentes que no respondieron la encuesta, se enviaron hasta dos invitaciones, con lo cual se obtuvo 37 cuestionarios más, conformando un total de 197 encuestas.

Para garantizar la confiabilidad de la recolección de la información se supervisó el proceso online mediante correos electrónicos de recordación y llamadas telefónicas, hasta tres llamadas por entrevistado. Una vez recogida la información se procedió a tabularla para finalmente efectuar el procesamiento estadístico mediante el uso del software Microsoft Office Excel y Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), los cuales son muy usados en investigaciones por su facilidad para manejar base de datos y obtención de resultados estadísticos.

Luego, con el fin de obtener resultados que muestren las diferencias y sesgos en la toma de decisiones se utilizó el procedimiento de cruce de variables; siendo estos resultados expresados a través de parámetros descriptivos como las frecuencias absolutas y relativas, y diagramas de barras para una mejor visualización de los resultados.

Finalmente, a procesar la información y obtener los primeros resultados, se validaron los hallazgos mediante la aplicación del método de expertos “Delphi” (anexo 7.4), el cual se realizó el 01 de julio de 2009; y contó con la presencia de un panel, compuesto por cuatro expertos pertenecientes al ámbito académico y empresarial.

⁴ El tiempo de duración del cuestionario se determinó mediante el seguimiento que se hacía vía mail o telefónica a los gerentes encuestados.

1.6 FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El estudio conceptual no reviste dificultades mayores debido a la accesibilidad de la información requerida para una revisión profunda de la literatura existente. Tampoco vislumbramos dificultades mayores en el diseño y elección de la muestra, conducción de las entrevistas y el acopio de datos.

El trabajo de tesis correrá en forma paralela con el soporte académico y administrativo de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la empresa consultora Organizational Learning Center, S.A.C., quienes darían un auspicio limitado al apoyo de personal asistente, limitación de grupos ejecutivos a programas académicos y bases de datos; todo ello como parte de un programa de apoyo a doctorandos pertenecientes al staff.

En la etapa de análisis de los datos y redacción final del informe, la responsabilidad recae directamente en el autor que sería simultáneamente el investigador principal en el trabajo.

1.7 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Es la primera vez en la historia moderna del Perú que las empresas, especialmente en Lima, atraviesan por una situación generalizada de prosperidad y aún más significativo es el hecho, con el cual coinciden todos los analistas, en que las presentes condiciones se mantendrán por un plazo mínimo de cinco años (Métrica, 2006). Desde la perspectiva de la gerencia, constituye también la primera oportunidad en que ningún tipo de crisis, económica, política o social forma parte del potencial escenario de negocios en el corto plazo⁵.

Lejanos pero presentes están los días de la crisis económica y productiva de la década de 1970, que se caracterizaron por una dictadura militar en lo político, la fallida reforma agraria y la llamada política de sustitución de las importaciones. Las reservas internacionales se gastaron en comprar insumos para una industria nacional que producía bienes de consumo a muy altos precios y el crecimiento dependía de la disponibilidad de recursos. El final del gobierno militar se produjo al caer los precios internacionales de los metales (finales de la década de 1970) y por la caída de la industria pesquera, producto de una sobreexplotación del recurso, hasta casi extinguir la anchoveta (especie pelágica similar a la sardina, pero más pequeña). Durante la década de 1980, la crisis se caracterizó por el déficit fiscal y la hiperinflación del primer gobierno de Alan García; y durante la década de 1990 los precios de los *commodities* peruanos se mantuvieron muy bajos respecto a finales de la década de 1970. El crecimiento de la década de 1990 respondió más bien a la nueva apertura de nuestra economía, a las privatizaciones y a los incentivos para la gran inversión mediante los contratos de estabilidad. Finalmente, podemos citar que este ciclo de prosperidad empieza con la subida de materias primas a nivel mundial por el efecto China en el 2003.

⁵ Luego de la crisis financiera internacional en el 2008 la economía peruana siguió creciendo y emergió como una de las menos afectadas.

En un entorno con resultados record en exportaciones, balanza comercial, reservas internacionales y crecimiento de la inversión privada, el empleo y el consumo; los grandes retos en los procesos de toma de decisiones estarán asociados a un aprovechamiento máximo del crecimiento de los mercados en condiciones de competencia más agresiva y con una demanda de retorno más exigente por parte de los inversionistas. Las decisiones más relevantes también estarán asociadas a un crecimiento saludable, diversificando exposición y riesgo o enfrentando el reto de validar o cambiar el modelo de negocio establecido y algunos modelos mentales y paradigmas obsoletos.

Para el presente estudio se ha considerado analizar la toma de decisiones por el nivel de riesgo asumido y por el nivel de dependencia de los decisores, en particular se estudia la toma de decisiones de gerentes y equipos gerenciales en Lima, Perú, para lo cual es necesario profundizar en una serie de conceptos teóricos e investigaciones.

Si bien es cierto en los capítulos siguientes se describe en detalle la parte del ámbito de estudio que corresponde al nivel de riesgo de los decisores, el modelo planteado permite visualizar que las dimensiones individuales y sociales de los decisores interactúan permanentemente, es decir las emociones, sentimiento e intereses personales de los decisores condicionan su comportamiento en el proceso de toma de decisiones en equipo y viceversa. Los resultados de este último influyen en la percepción, emociones, sentimientos y juicio de los decisores a nivel individual, al final estos impactos entremezclados crean sesgos simples y complejos que se traducen en un uso más o menos eficiente de la estructura e insumos cuando se decide y finalmente se adopta un mayor o menor riesgo en las decisiones, siendo este nivel de riesgo adoptado en una forma consciente e informada o incluso en una forma inconsciente y/o acompañada de ignorancia sobre la materia en decisión. Para mayor ilustración, en la Figura 1.7-1 se resume el ámbito de estudio y marca en color rojo los temas analizados en profundidad.

Por otro lado, es importante mencionar que la investigación ha sido planteada en base a mi experiencia empresarial y académica en el cual he sido testigo y participe de múltiples decisiones de alto riesgo que implican altas dosis de emociones y sesgos psicológicos y sociológicos. Asimismo, el estudio tiene las ventajas y limitaciones inherentes al campo de la administración en comparación a la perspectiva hipotética planteada desde el campo de la psicología y sociología.

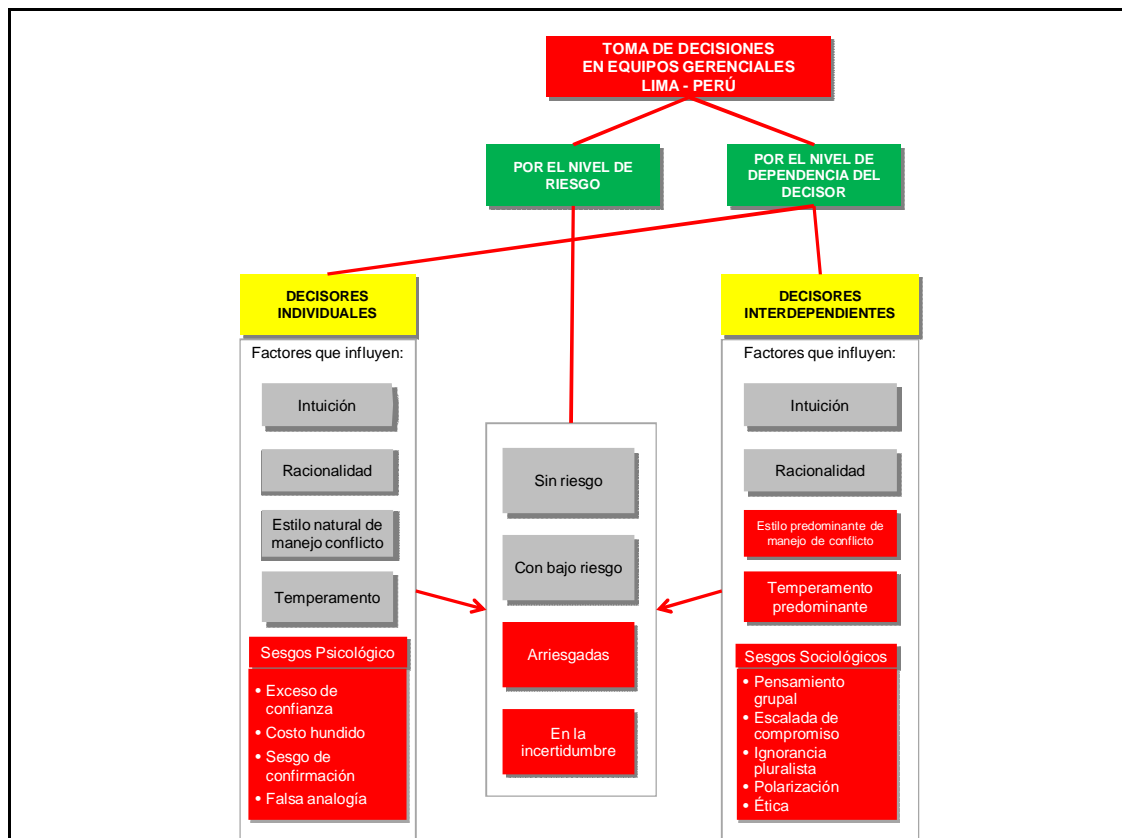


Figura 1.7-1. Ámbito del Estudio

Fuente: Adaptado de los modelos de Hammond, 1998 y Thompson, 2005.

1.8 EL ESTADO DEL ARTE

Para la elaboración de la presente investigación se ha acudido de manera exhaustiva a diferentes fuentes de información con la finalidad de lograr el estado del arte, parte inicial y sustantiva de la tesis doctoral. Presentamos a continuación las principales fuentes de información utilizadas, las mismas que permiten tener una aproximación inicial y general del tema motivo de la tesis doctoral.

Se ha realizado una búsqueda exhaustiva de información en fuentes relacionadas con el tema de estudio, como libros de texto para obtener un conocimiento previo de la problemática; artículos de revistas de investigación que permiten obtener una referencia de lo que se está estudiando actualmente y los trabajos realizados en el área; y diccionarios para poder definir de una forma adecuada las acepciones que se utilizarán en la investigación. Se ha utilizado principalmente la base de datos de *ProQuest*, *E-libro*, *E-journal* y publicaciones de organismos nacionales e internacionales, como Síntesis Informativa Empresarial de la UPC, INCAE, IESE, Harvard Business School, Apoyo Consultoría S.A., Cámara de Comercio de Lima, CONFIEP, Métrica S.A.C., Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Banco Central de Reserva (BCR), Comisión Nacional de Empresas y Valores (CONASEV).

Destaca que la mayoría de estudios que se han encontrado y revisado son investigaciones globales que se extienden hacia ámbitos más genéricos de toma de decisiones o de equipos ejecutivos. Tenemos los estudios sobre la influencia del poder político, los matices personales y la historia institucional en la toma de decisiones,

Garvin y Michell (2001); la capacidad de los gerentes a tomar un enfoque puramente racional para la toma de decisiones, obstaculizada por la insuficiente información sobre el problema en sí mismo, los límites de los datos disponibles, y las percepciones que inhiben la capacidad de los gerentes para determinar opciones, Gary (1998); los factores críticos del comportamiento individual y grupal en la toma de decisiones empresariales, Plous (1993); la toma de decisiones desde cuatro perspectivas: los tomadores de decisiones y sus estilos, el contexto organizacional de toma de decisiones, resolución creativa de problemas y herramientas de decisión, y las implicaciones estratégicas de la globalización y cambio ambiental en la toma de decisiones, Rowe (1992); y la necesidad de tomar las mejores decisiones, dada la situación de hoy, y no solo usando la experiencia pasada, Stauffer (2002).

Podemos también señalar que la influencia del ámbito geográfico y cultural no ha sido acotada, como es el caso del presente estudio, con excepción de dos trabajos que hacen referencia a la influencia del reciente pasado histórico, Parks (2003) y al lugar de residencia, Predmore (2003). En el caso específico del Perú y menos aún en el caso de Lima, no se han encontrado estudios previos. En la región, sin embargo, podemos destacar el trabajo del profesor de INCAE Sergio Ramírez (1999) en la construcción de casos relacionados a las decisiones a partir del análisis de problemas gerenciales, con una fuerte influencia de Hammond (1998).

La mayoría de trabajos se concentran en el estudio de los principales factores que influyen en el proceso de toma de decisiones y la eficacia del proceso de hacerlo en equipo. Por lo cual, *consideró que es necesario profundizar nuestro conocimiento de la toma de decisiones en los inductores, catalizadores y/o retardantes de efecto asociados a características económicas de las empresas, la identidad regional y la idiosincrasia local* con el objeto de explicar mejor los sesgos y ayudar a su control.

CAPITULO 2. DECISIONES EN FUNCIÓN DEL RIESGO ASUMIDO

Utilizando el modelo de Thompson (2005) se puede considerar tres tipos de decisiones: sin riesgo, bajo incertidumbre y arriesgadas.

2.1 DECISIONES SIN RIESGO

Este tipo de decisiones también denominada *decisión en la certeza* consiste en optar entre dos o más alternativas claras, que pueden ir desde la elección de un plato dentro del menú de un restaurante hasta la de un colegio para nuestros hijos, o un programa de doctorado para nosotros mismos. Para analizar situaciones planteadas como ésta última, es muy frecuente el empleo de la *técnica de utilidad de atributos múltiples* (MAUT por sus siglas en inglés) desarrollada por Baron (1988), según la cual los decisores afrontan cinco principales tareas: identificar las alternativas, identificar las dimensiones o atributos de las alternativas, evaluar la utilidad asociada con cada dimensión, ponderar o priorizar cada dimensión en términos de importancia y finalmente hacer una elección.

Atributo (peso)	Universidad Y (evaluación)	Universidad X (evaluación)
Costo de pensión (4)	Económica (5)	Costosa (1)
Reputación (5)	Media (3)	Alta (5)
Clima (3)	Terrible (1)	Estupendo (5)
Cultura (1)	Buena (4)	Pobre (1)
Utilidad de Universidad (Y) = $(4*5) + (5*3) + (3*1) + (1*4) = 42$		
Utilidad de Universidad (X) = $(4*1) + (5*5) + (3*5) + (1*1) = 45$		
Tabla 2.1-1. Toma de decisiones con atributos múltiples		
Fuente: Thompson (2005)		

En la Tabla 2.1-1 se puede verificar que la técnica MAUT nos ayuda a elegir pero no a ponderar los atributos para una elección. Existe, sin embargo, el *principio de dominio*, donde una alternativa predomina sobre otra si por lo menos es mejor en un atributo y equivalente en el resto. Por ello, el primer paso suele ser eliminar de la selección todas las opciones “dominadas” y elegir entre las dominantes. Como se aprecia, el principio de dominios en un método que ayuda mucho cuando una alternativa es claramente superior pero no en una elección que involucre concesiones o renuncias a ciertos atributos de las posibles opciones.

2.2 DECISIONES EN LA INCERTIDUMBRE

En este tipo de decisiones, las alternativas son inciertas o desconocidas. Por ello, también se les conoce como *decisiones en la ignorancia* (Yates, 1990). Como ejemplo, la elección de un itinerario de viaje a largo plazo sujeto al clima variable de una región. La distinción entre decidir con riesgo y en la incertidumbre radica en que en la primera las probabilidades son conocidas exactamente y deberán ser evaluadas por el decisor con la mayor precisión posible; mientras que en la segunda el decisor no tiene siquiera una pista y por ello se considera como el nivel más extremo de riesgo.

2.3 DECISIONES ARRIESGADAS

En este tipo de decisiones, las probabilidades son conocidas. Por ello, la mayoría de teorías en la toma de decisiones está basada en la estimación de la probabilidad en que se dé un resultado determinado.

Para entender el concepto, es necesario referirnos al trabajo de Von Neumann & Morgenstern (1947)⁶. En los negocios se suele equiparar utilidad máxima con ganancia monetaria máxima; pero las personas están interesadas en otras cosas además de dinero, incluyendo factores subjetivos como la autoestima profesional. Para evaluar lo que realmente quieren las personas, la teoría plantea un teorema que resume un conjunto de axiomas acerca de su preferencia en los juegos de azar. Si se da el cumplimiento de los axiomas para esa persona, entonces su comportamiento será de maximización de la utilidad esperada. La comprensión plena del comportamiento racional requiere entender previamente la *función de utilidad*.

La *función de utilidad* es la cuantificación de las preferencias de una persona con respecto a ciertos temas y objetos; como por ejemplo, profesión, empleo, pareja, gustos culinarios, etc., asignándoles valores numéricos. Para que se cumpla el teorema tienen que darse los siguientes siete axiomas acerca de referencias e indiferencias para un grupo de posibles resultados (Coombs, Dawes & Tversky, 1970), los mismos que representan la base fundamental para la toma de decisiones dependiente e interdependiente.

Comparabilidad: Todo es comparable.

Cierre: La probabilidad de obtener algo es igual a 100% menos la probabilidad de no obtenerlo.

Transitividad: Si preferimos X en lugar de Y, y preferimos Y en lugar de Z, entonces preferimos X en lugar de Z.

Reductibilidad: La actitud de una persona hacia una lotería compuesta depende sólo de los premios finales y las probabilidades asociadas.

⁶ Von Neumann & Morgenstern (1947). La *Teoría de la utilidad esperada*, investigación acerca del comportamiento racional que se da cuando la persona busca maximizar la utilidad de su decisión o la satisfacción esperada de un particular resultado.

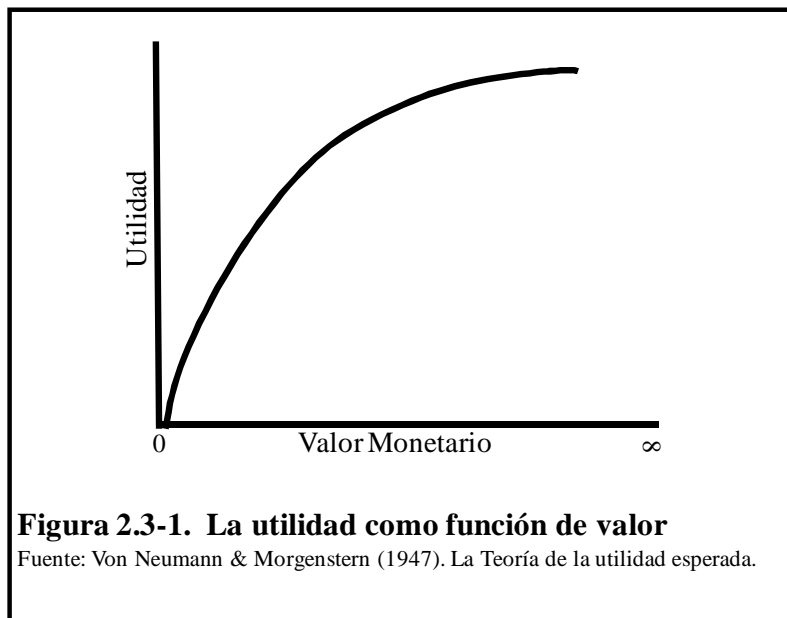
Substitución: Son intercambiables las alternativas en las cuales los premios son indiferentes para las personas.

Inclusión: Si X es preferible a Y, entonces X será preferida a cualquier combinación entre X e Y, esta combinación a su vez será preferida a Y.

Continuidad: Si A es preferible a B, y B a C, y al mismo tiempo se considera una lotería en la que p es la probabilidad de conseguir A y $1-p$ la probabilidad de conseguir C; si $p=0$, la lotería es equivalente a C, y si $p=1$ la lotería es equivalente a A. En el primer caso se preferirá B a la lotería y en el segundo viceversa. Por tanto, cualquier valor entre 0 y 1 indica la indiferencia entre B y la lotería.

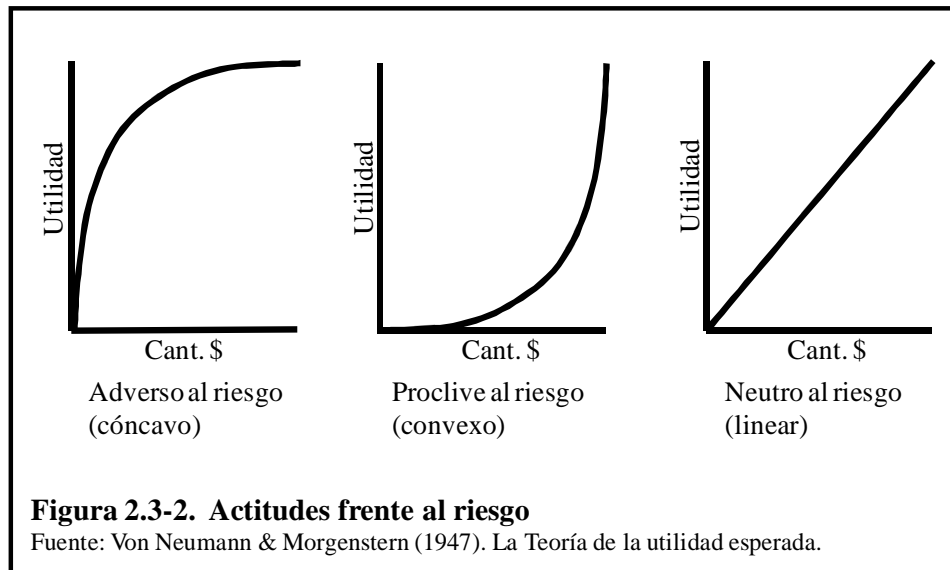
El **principio del valor esperado** es el estándar para identificar *las actitudes y/o el comportamiento arriesgado*. Por ejemplo, en el caso de una inversión con un riesgo definido, si se recibe una oferta en efectivo por transferir la oportunidad de la inversión a otra persona, el principio indica que si la persona es indiferente a una oferta equivalente al valor de la oportunidad esperada podemos identificarla como *neutral al riesgo*. Por otro lado, si prefiere aceptar la oferta sería *averso al riesgo* y si prefiere continuar con la inversión sería *afín al riesgo*. La actitud frente al riesgo, tanto de avidez como de aversión, suele ser altamente dependiente del contexto; por tanto, no es consistente (Slovic, 1964).

La matriz de actitudes frente al riesgo proyecta que las personas son adversas al riesgo en casos de ganancias de probabilidad moderada a alta y pérdidas con baja probabilidad; y son arriesgadas para ganancias de alta probabilidad y pérdidas de moderada a alta probabilidad (Tversky & Kahneman, 1992; Tversky & Fox, 1995).



El **principio de la utilidad esperada** determina el valor económico de la suma de las utilidades de los potenciales resultados, cada uno multiplicado por sus respectivas probabilidades de ocurrencia. A pesar de su claridad, se ha comprobado rechazo a

pagar o invertir en un juego a pesar de su atractivo explícito y objetivo. Este rechazo se conoce como *la paradoja de San Petersburgo*⁷.



Conocida como *la función utilitaria de cada persona* (Bernoulli, 1738/1954), el *principio de utilidad marginal decreciente* determina que el precio justo en un juego de azar, no está determinado por el valor esperado, como se aprecia en la Figura 2.3.-1, donde el logaritmo de la función utilitaria establece el precio definido para el juego.

Los principios de la utilidad esperada son similares a los del valor esperado, pero con la diferencia que las expectativas son calculadas usando valores objetivos (monetarios) en este último caso y valores subjetivos en el primer caso. En lo que se relaciona a *toma de riesgos*, si la función de utilidad es cóncava (Figura 2.3-2), el comportamiento del decisor es de aversión al riesgo; si es convexa, el comportamiento es de afinidad por el riesgo; y si es lineal, el comportamiento será neutral al riesgo.

Para efectos del presente trabajo, es muy importante el principio anterior⁸, y es representativo de dicha investigación, las respuestas dadas a las siguientes preguntas:

1. Si un subordinado le propone a su gerente los posibles resultados de una estrategia de marketing:

- Estrategia A: 80% de probabilidad de ganar \$40,000, de lo contrario \$0
- Estrategia B: \$30,000 de ganancias seguras.

En esta investigación sólo 20% de los gerentes eligen la Estrategia A.

⁷ Bernoulli (1738, 1954). Encuentra una expresión psicofisiológica fundamental en que las cosas buenas saturan mientras que las cosas malas son incrementales.

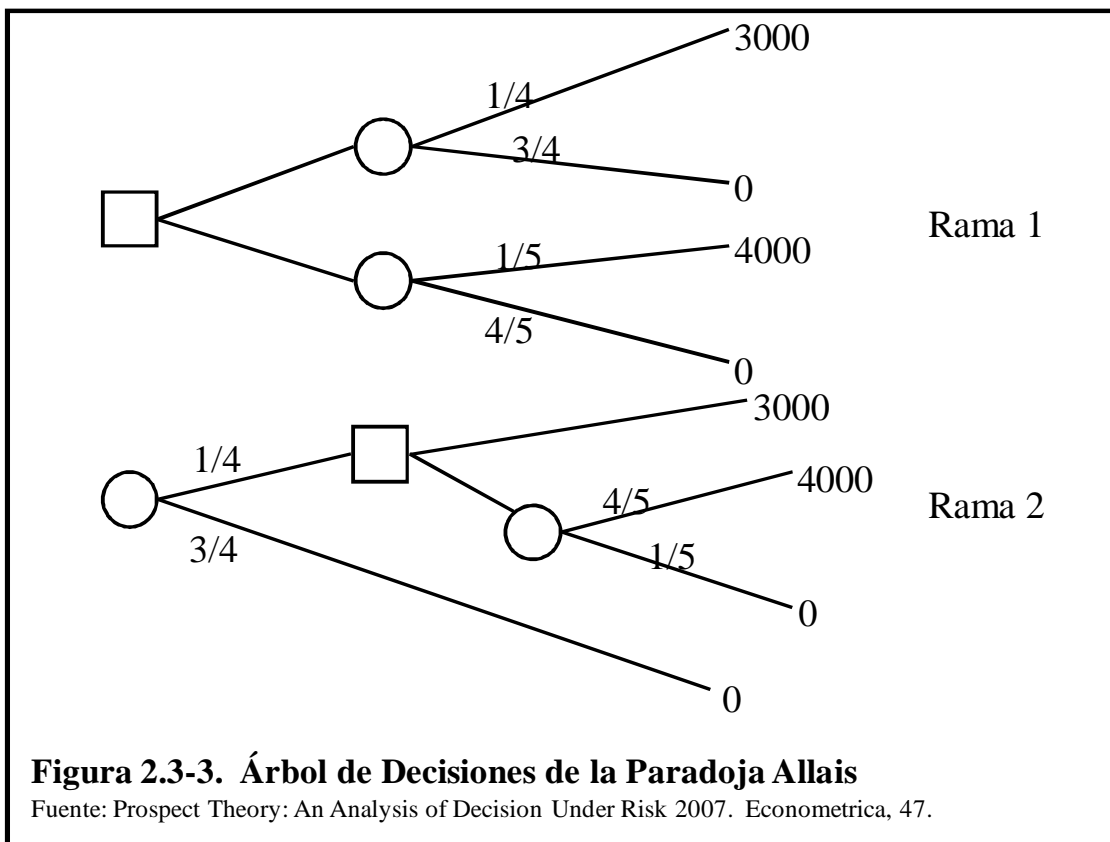
⁸ En el caso de Gerentes o Ejecutivos, existe la investigación de Kahnema & Tversky (1979) que explica el porqué siendo la mayoría de un equipo gerencial contraria al riesgo, éste termina arriesgándose.

2. Por otro lado, si otro colaborador presenta algunos proyectos organizados en dos planes:

- Estrategia C: 20% de probabilidades de ganar \$40,000, de lo contrario \$0.
- Estrategia D: 25% de probabilidades de ganar \$30,000, de lo contrario \$0.

En este caso 65% de los gerentes encuestados eligieron la alternativa C.

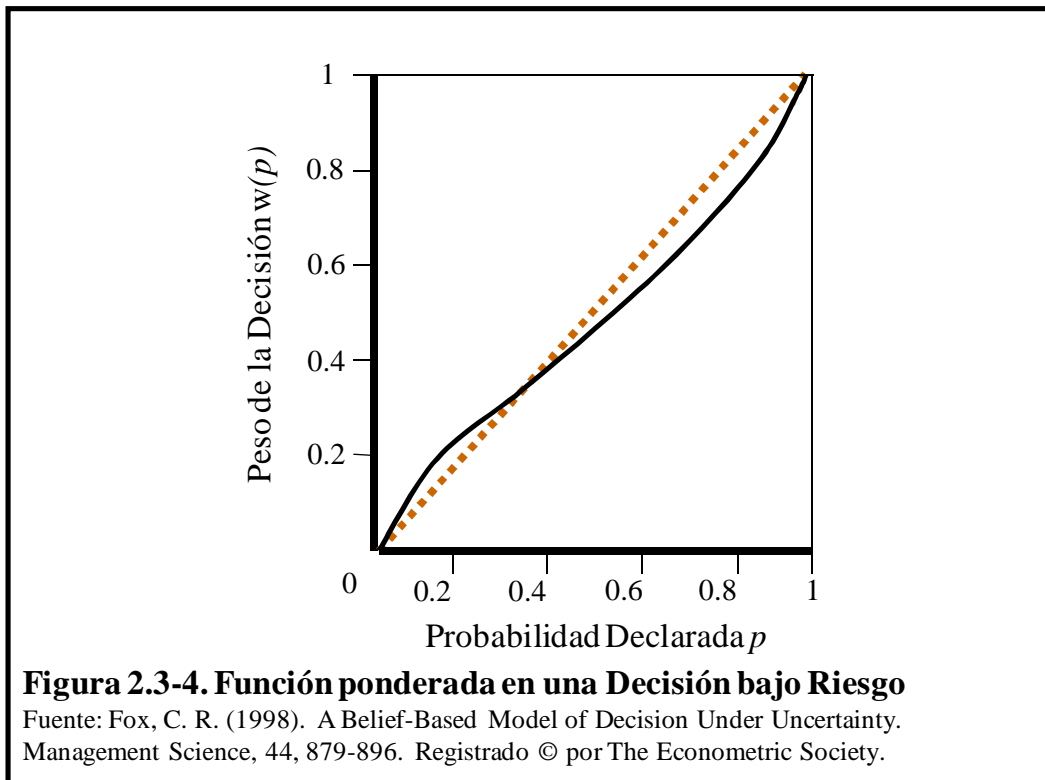
Esta violación al *axioma de consistencia* se puede ver en la Figura 2.3-3 donde el árbol de decisiones se abre en dos ramas en las que se homologa la visualización de las alternativas, a pesar de la diferencia en el número de etapas. A pesar que los ratios de probabilidad se igualan $0.8/1 = 0.20/0.25$, las preferencias de los gerentes no contemplan estos ratios. Debido al *efecto certeza*, las personas tienen la tendencia a sobredimensionar ciertas alternativas en relación a otras poco probables.



En el ejemplo anterior, la reducción de probabilidad a 80% produce una mayor pérdida de atractivo que la correspondiente reducción de incertidumbre de 20 a 25%. Según el estudio, los gerentes no piensan racionalmente acerca de las probabilidades. Aquellas cercanas a 100% son consideradas a menudo y erradamente como seguras y en el extremo opuesto, debido al *efecto probabilidad*, existe la tendencia a sobredimensionar alternativas probables en comparación con aquellas improbables o imposibles.

Como las decisiones convierten las probabilidades en factores de decisión psicológica, las *decisiones ponderadas* se aplican a partir de valores subjetivos.

La *teoría de probabilidades* plantea que en la función de probabilidades ponderadas es una *S* invertida (Figura 2.3-4), que es cóncava cercana a cero y convexa cerca del 100%.



Dicha función tiene algunas características destacables:

Efecto de los extremos: Las personas sobredimensionan las bajas probabilidades y subestiman las altas.

Punto de cruce: Punto donde coincide la ponderación de probabilidades objetivas y subjetivas.

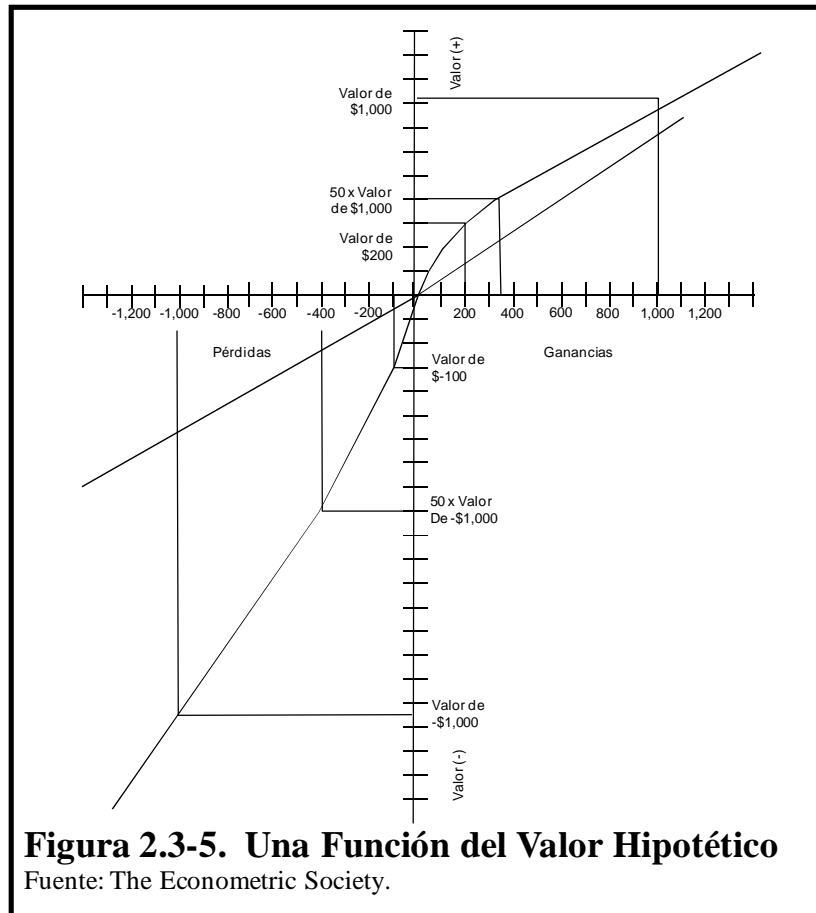
Sub-adición: dos probabilidades sumadas dan una tercera

Sub-certeza: Los pesos ponderados de eventos complementarios no suman 100% excepto para eventos garantizados o imposibles.

Regresividad: Los valores extremos no se desvían mucho del valor promedio.

El valor subjetivo asociado a una propuesta depende de los pesos ponderados y los valores subjetivos de potenciales resultados.

La *teoría de la propuesta* (Kahneman & Tversky, 1979) especifica la forma de la relación entre varias cantidades de posibles resultados y sus valores hipotéticos subjetivos (Figura 2.3-5).



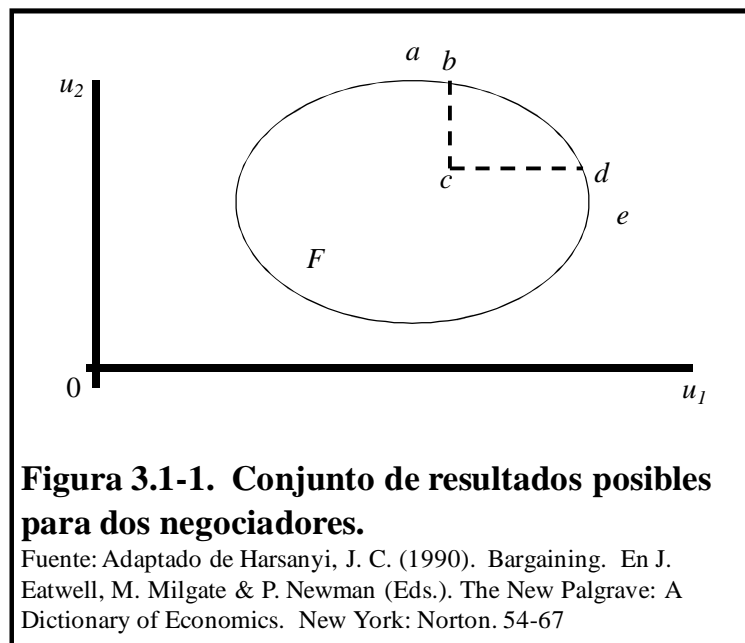
Tres características de la función de valor hipotético merecen ser mencionadas. El **punto de referencia** que depende del decisor y marca dónde las pequeñas cantidades son consideradas ganancias; en segundo lugar, la forma de la curva decaea considerablemente a partir de este punto; y finalmente, el valor de la función es más notorio para las pérdidas que para las ganancias. Según las reglas de combinación, los decisores no usan como cantidades efectivas las que pueden lograr sino la diferencia entre éstas y sus propios puntos de referencia.

Como corolario final del proceso de toma de decisiones individual, Thompson (2005) afirma que las mismas pueden ser erradas o irracionales si las probabilidades no son cuidadosamente consideradas. Por ello, los decisores más hábiles son conscientes de la forma en que sus decisiones pueden ser sesgadas y cómo las decisiones de otros pueden ser manipuladas en su propio beneficio.

CAPITULO 3. DECISIONES EN FUNCIÓN DE LA DEPENDENCIA DEL DECISOR

3.1 TEORÍA DE LA RACIONALIDAD EN EL JUEGO

Cada resultado en una situación de negocio puede ser identificado en términos de la utilidad para cada una de las partes. En la Figura 3.1-1, la función de utilidad del participante 1 está representada por u_1 . A su vez, la función de utilidad del participante 2 está representada por u_2 . La situación descrita tiene un conjunto factible de resultados de utilidad F , definido por todos los posibles resultados de utilidad para 1 y 2, multiplicados por su punto de conflicto C , donde $C = (C_1, C_2)$ y representa el punto donde ambas partes preferirían no llegar a un acuerdo (*puntos de abstención*).



Existen dos aspectos claves acerca de la racionalidad en las decisiones interdependientes. Primero, las personas no estarán de acuerdo en aceptar una utilidad mínima que sea menor que su punto de abstención; y segundo, no aceptarán un determinado resultado si existe otra alternativa que sea superior a su propio principio de Pareto. Esto significa que el resultado será preferido por una de las partes si simultáneamente no va en detrimento de la utilidad de la otra (Thompson, 2005).

En la figura 3.1-1, el área irregular bcd es el conjunto de puntos que satisfacen los requerimientos de racionalidad individual. El límite derecho superior $abde$ es el conjunto de puntos que satisfacen los requerimientos de racionalidad conjunta. La intersección entre el área bcd y el límite $abde$ es el conjunto que satisface ambos requerimientos de racionalidad. Adicionalmente, b es el menor resultado aceptable por 1, y d representa lo mismo para 2.

Los supuestos de racionalidad conjunta no establecen cómo finalmente conciliaron intereses los decisores; sólo indican que los mismos deberían hacer crecer en la mayor medida de lo posible el potencial resultado y especificar cuánto de lo que está juego desea cada uno.

3.2 TEORIA DE REGATEO DE NASH

Esta teoría⁹ hace algunos supuestos importantes; entre ellos, que los decisores son racionales, que conocen las preferencias de los otros y que actúan para maximizar su utilidad. Postula, asimismo, el llamado punto de acuerdo u de una decisión negociada y que se conoce como la *solución Nash*, y que satisface los siguientes cinco axiomas de la utilidad esperada:

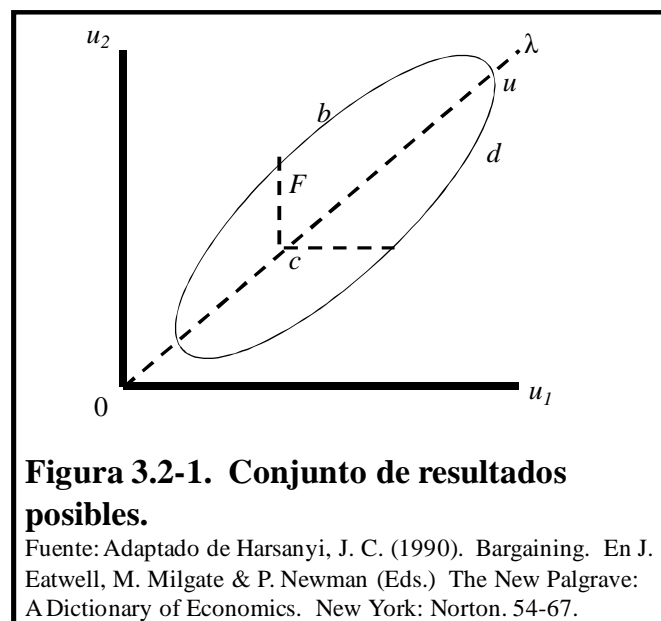
Unicidad: Una y sólo una solución adecuada existe para cada caso de regateo y se denomina u (Figura 3.2-1).

Pareto-Óptimo: El proceso de regateo no debería generar un resultado que ambas partes consideren menos deseables que otros resultados factibles.

Simetría: Las partes tienen las mismas posibilidades estratégicas, información y poder de negociación $u_1 = u_2$.

Independencia en la representación de la utilidad equivalente: Muchas funciones de utilidad pueden representar la misma preferencia. Las funciones de utilidad son equivalentes en comportamiento a que una de ellas pueda ser obtenida a partir de otra mediante una transformación lineal que preserva el orden.

Independencia de las alternativas irrelevantes: El mejor en un conjunto de posibles resultados será también el mejor en cualquier subconjunto que lo contenga.



⁹ Nash (1950, 1953). Teoría que especifica cómo los decisores/negociadores dividen el conjunto de intereses; es decir, determinan el nivel de satisfacción que cada uno espera obtener de la situación y a menudo en cuánto valoran la participación en proceso. Incluso pronostica cuál es el punto específico de transacción, siempre y cuando los negociadores se comporten racionalmente.

3.3 SESGOS PSICOLOGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES

Si bien en los acápite anteriores se trata en detalle los tipos y procesos de toma de decisiones racionales, el proceso en sí está supeditado a los decisores, seres humanos que operan influenciados por emociones y manías que se manifiestan a través de ciertos sesgos que afectan significativamente su comportamiento, como individuo dentro el equipo, o al equipo como tal.

Los principales sesgos individuales son:

Anclaje: Establecer una posición inicial alrededor de la cual se producirá la negociación de intereses (Hammond, Keeney, Rafia, 1998). Cuando estamos recapacitando sobre una decisión, la mente concede un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones, las estimaciones o los datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores.

Exceso de Confianza: Exageración inconsciente de las habilidades personales y conocimientos generales de los líderes de negocio (Lovallo, Kahneman, 2003), asumiendo que serán capaces de controlar las consecuencias de situaciones difíciles, desarrollando un ilusorio optimismo, en lugar de ponderar posibles ganancias, pérdidas y probabilidades, en general sobrestimando posibles beneficios y subestimando riesgos y costos asociados (Plous, 1993).

Costo Hundido: Descrito inicialmente en términos económicos, son todas aquellas inversiones de dinero, tiempo y otros recursos que no se pueden recuperar y que algunas personas, erróneamente permiten que influyan en decisiones sobre acciones futuras. No se sincera el costo y se dilatan en forma innecesaria las medidas correctivas debido a la esperanza que la situación mejore. (Thompson, 2005).

Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irrecuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas. Es natural comprometerse con la decisión que uno toma y querer que resulte exitosa. Se trata de la negativa a abandonar un proyecto que ya resulta inútil, porque se ha invertido mucho en él. (Bonatti, 2007).

Los generales son famosos por insistir, a través de la historia, en emplear estrategias cuya inutilidad estaba claramente demostrada. Esta insistencia, muchas veces, lleva a que para sacar adelante una decisión propia, se sigan comprometiendo recursos. Aunque si lo mirásemos objetivamente, entenderíamos que no se justifica. La razón de este comportamiento es la dificultad que implica para una persona el admitir un error (más aún si este error le puede costar su reputación, no entendiendo que puede estar ocasionando consecuencias todavía más negativas).

En la Primera Guerra Mundial, era evidente, aunque sólo fuera por la Batalla de Verdún, en la que se perdieron 800.000 vidas, que, en la guerra de trincheras, los ataques directos no estaban únicamente condenados al fracaso, sino que además suponían más pérdidas para los atacantes que para los defensores. Sin embargo, en la

Batalla del Somme, el Gral. Haig, quien ya había perdido en las primeras horas a 57.000 hombres, siguió atacando las posiciones alemanas, muy bien defendidas, con nuevas y terribles pérdidas para sus tropas. Quien ha iniciado una acción cree que debe continuarla para justificar su decisión inicial. (Dixon, 1976-1991).

Sesgo de Confirmación: Búsqueda activa de evidencia confirmatoria que apoye el punto de vista propio y, al mismo tiempo, descarte o descalifique la evidencia contraria (Hammond, 1998). No sólo afecta la elección de dónde buscar la evidencia, sino también cómo la interpretamos luego de recibirla, dándole mucha importancia a la información que nos da soporte y muy poco a la que entra en conflicto. El origen de esta trampa psicológica está basado en dos factores: uno de ellos es nuestra tendencia a decidir inconscientemente lo que queremos hacer antes de saber el porqué; y el otro es nuestra inclinación a sentirnos más comprometidos por las cosas que nos gustan que por las que no nos gustan.

En la Batalla de Pearl Harbor, el almirante Kimmel, comandante en Jefe de la flota americana del Pacífico, recibió advertencias de Washington sobre la posibilidad de guerra con Japón, pero se dedicó a entrenar a sus hombres; por eso los fines de semana había en Hawai 70 barcos de guerra y filas de aviones. Cinco horas antes del ataque, un submarino japonés fue hundido y el mensaje llegó a Kimmel. En lugar de adoptar medidas inmediatamente, esperó la confirmación de que el submarino era japonés. Así siguió la destrucción de la flota americana. El almirante fue sometido a Consejo de guerra y degradado. Si el almirante hubiera declarado el estado de alerta total, es prácticamente seguro que habría salvado a casi toda la flota. (Dixon, 1991).

Falsa Analogía: Cuando la experiencia—una forma muy útil de aprendizaje—nos lleva a establecer patrones o analogías que desembocan en determinados resultados. A pesar de ser útiles, las analogías tienen una dosis alta de intuición y por tanto de alto riesgo.

3.4 SESGOS SOCIOLOGICOS EN LA TOMA DE DECISIONES CONJUNTA O INTERDEPENDIENTE

En una serie de pruebas de laboratorio gerenciales¹⁰, el desempeño de equipo es casi siempre mejor que el promedio aritmético del desempeño de los integrantes. La ecuación de desempeño de un equipo (Thompson, 2005) sería:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Productividad} & & \text{Productividad} & & \text{Sinergia} & & \text{Obstáculos al} \\ \text{real del equipo} & = & \text{potencial} & + & & - & \text{desempeño} \\ & & & & \text{(S)} & & \text{(T)} \\ & & \text{(PA)} & & & & \text{(T)} \end{array}$$

¹⁰ Estudios recientes confirman que las decisiones de equipo superan la sumatoria de las decisiones individuales (Brown, 2000; Stasser & Dietz-Uhler, 2001), lo que ha influido en el incremento significativo de equipos en la toma de decisiones; sin embargo, ciertas reservas emergieron acerca de si un equipo es capaz de superar al mejor de los integrantes. Los resultados iniciales favorecían al segundo (Hill, 1982), pero después un estudio más realista indicaba que el equipo sobrepasaba el desempeño de su mejor integrante en forma mucho más frecuente (Michelsen, Luatson, Black, 1989).

En el caso descrito, el promedio aritmético representa el potencial de productividad. Si la productividad real lo supera, ello significa que hay sinergia; es decir, que trabajando juntos lo hicieron mejor que en una simple acumulación de sus propias decisiones (Michaelson, 1989). Como principio general, el desempeño del equipo supera con mayor claridad al desempeño individual a medida que los resultados en las tareas evaluadas son más demostrables.

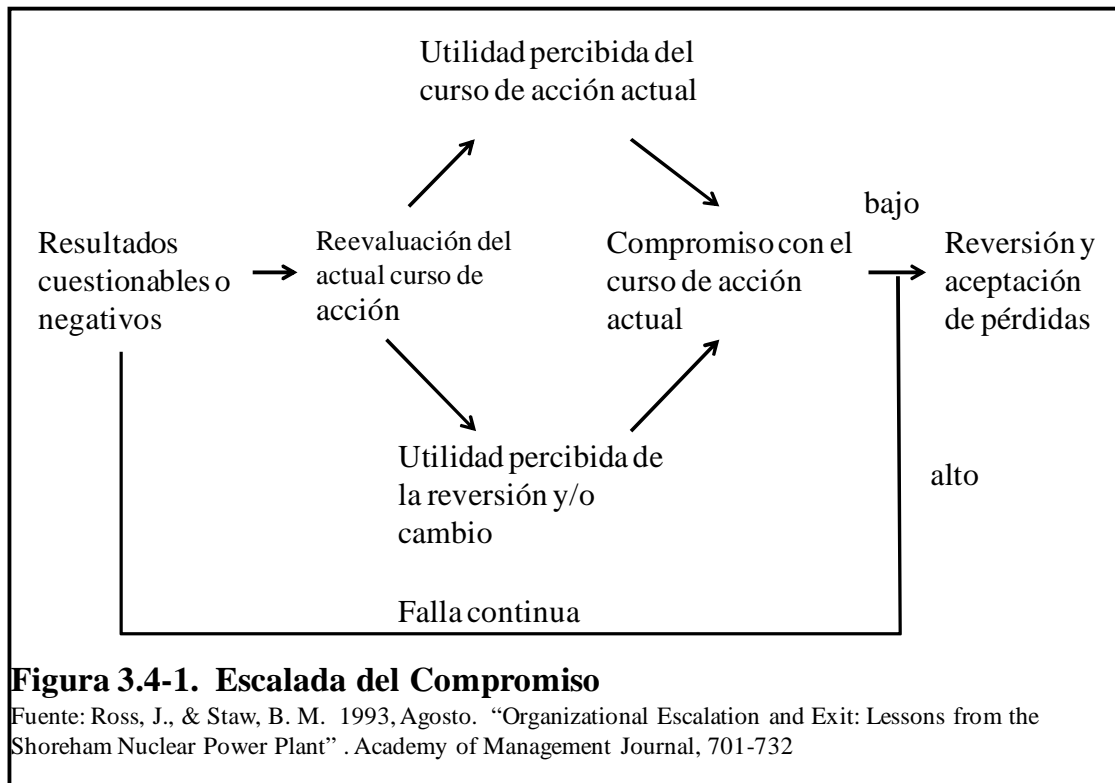
Está demostrado también que las personas dentro de un grupo (equipo, unidad de negocio, empresa) están sujetas a la *influencia social* de los otros integrantes aún teniendo el poder jerárquico para ignorarlos. A pesar de que los decisores operan individualmente, a menudo adaptan su comportamiento anticipadamente en función de cómo serán evaluados por los demás. Por consiguiente, los procesos de toma de decisión incluyen factores sociales basados, entre otros aspectos, en el interés de los decisores en complacer a los demás integrantes, evitar conflictos y ser excluidos, para ser vistos como parte del grupo y evitar críticas a una decisión impopular; también tiene un efecto importante la sensación de confianza mutua. Todos estos factores provocan excesos y sesgos perniciosos, tales como:

Pensamiento Grupal: Ocurre cuando los integrantes ubican el consenso por encima de cualquier otra prioridad incluyendo el buen juicio. La necesidad de estar de acuerdo puede ser tan dominante que anula la evaluación realista de los posibles cursos de acción (Janis, 1972, 1982). Las razones de tal comportamiento pueden variar, desde presiones internas hasta un sincero deseo de incorporar y reflejar los puntos de vista de todos los integrantes. La presión por la unanimidad explica razonablemente cómo equipos analíticos e inteligentes pueden incurrir en serias fallas de cálculo que desembocan en resultados desastrosos.

Los síntomas claves para detectarlo son: sobreestimación del grupo, incluyendo una auto-percepción de invulnerabilidad y comportamiento ético intachable; mente cerrada por una racionalización colectiva, acompañada de estereotipos; y finalmente presión por la uniformidad, que se manifiesta por intolerancia a la diversidad de opinión y a los disidentes, al punto de inhibirlos. Las consecuencias suelen ser, entre otras: levantamiento incompleto de información objetiva y alternativas, fallas evaluando preferencias y alternativas o preparando planes de contingencia.

Uno de los desastres innecesarios del Ejército británico durante la Segunda Guerra Mundial fue la Batalla de Amhem, por el Gral. Montgomery (Dixon, 1991), quien después de haberse decidido por un plan que, en el mejor de los casos era arriesgado y en el peor estúpido, no tuvo en cuenta la información posterior que demostraba que estaba destinado a fracasar. Calificó a la información de ridícula y que, por lo tanto, se negaba a creerla. Su Estado Mayor, como es habitual, lo apoyó en su decisión (locura).

La Escalada del Compromiso: Fenómeno que ocurre al evaluar una decisión ejecutada y reconocida eventualmente como un error, cuando no es revertida por el equipo, sino que se persiste en un curso de acción de fracaso aún disponiendo de clara evidencia en sentido contrario (Fig. 3.2-1).



Existen cuatro procesos determinantes en el ciclo de la escalada del compromiso (Ross & Staw, 1993):

Determinantes relacionados con el proyecto: Son las características objetivas del proyecto. Luego de recibir retroalimentación negativa, los integrantes del equipo se preguntan si el impedimento percibido es permanente o temporal (esto es, ¿es una tendencia significativa la reducida participación en el mercado o una simple perturbación coyuntural). Si se percibe como temporal, puede parecer como poca la razón para revertir el curso de acción o características objetivas de la situación percibida como temporal.

Determinantes psicológicos: Se refieren a los factores motivacionales y cognitivos que mueven a las personas a continuar con un curso de acción elegido.

En muchos casos, el proceso del proyecto mismo, más que un resultado se convierte en la razón para continuar el proyecto. Esto lleva a una trampa de refuerzo autoperpetuante, donde la recompensa en continuar no alinea con los objetivos reales del proyecto. Además, la protección del ego suele convertirse en alta prioridad antes que el éxito del proyecto. En cierto sentido, no parece sorprendente que cuando los gerentes supervisan un proyecto personalmente, intenten asegurarse que el proyecto tenga toda probabilidad de éxito, asignando más recursos al mismo.

Si los decisores se ven a sí mismos como tratando de recuperarse de una pérdida, es más probable que se enganchen en más riesgo que si se vieran a sí mismos empezando en foja cero. Por estas razones, es más probable que los decisores que fueron inicialmente responsables de la decisión se sientan más compelidos a continuar con la búsqueda del mismo curso de acción, en comparación con los sucesores de dichos gerentes.

Determinantes sociales: La mayoría de personas desea ser aprobada, aceptada y respetada por el resto. Consecuentemente, se involucran en acciones y comportamientos que piensan complacerán a la mayoría de personas la mayor parte del tiempo, quizás a expensas de hacer lo correcto, que es posible no sea lo más popular (Thompson, 2003).

La necesidad de aprobación y de agradar puede ser intensificada especialmente entre grupos compuestos por amigos, efectivamente, a más grande el sentido de identidad social del grupo, o de orgullo, es más probable que el grupo entre en escalada de compromiso en un curso de acción infundado.

Determinantes estructurales: Los mismos determinantes que crean el pensamiento grupal a nivel de equipo también existen a nivel de institución, por ejemplo, un proyecto puede institucionalizarse, removiéndole toda evaluación crítica. En su lugar, las personas con antigüedad y los nuevos aprenden a percibir el proyecto como parte integral de la cultura. Se considera imposible para estos equipos considerar la remoción o extinción del proyecto.

A menudo en las organizaciones, la presión política puede matar un proyecto que de otra forma hubiese sido viable. En forma similar, el apoyo político puede mantener un proyecto vivo que debiera ser interrumpido. El fenómeno de la escalada de compromiso implica que más a menudo los equipos perseverarán con un curso de acción de pérdida por los refuerzos psicológicos, sociales y estructurales de la situación. Los equipos se atrincheran, se comprometen con sus posiciones y se rehúsan a moverse fuera de ellas (Thompson, 2003).

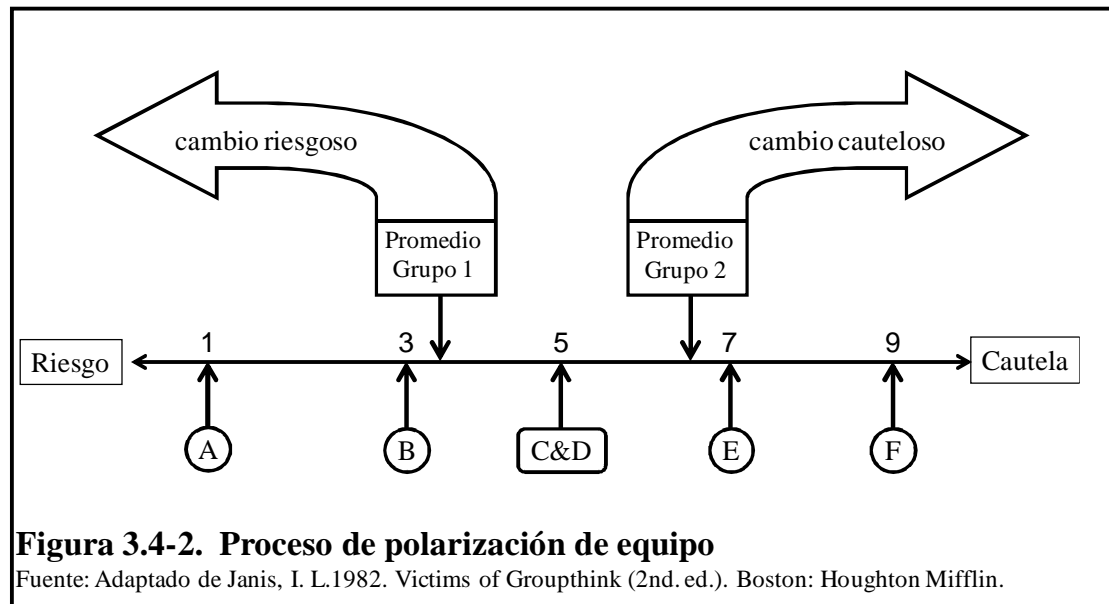
La Paradoja de Abilene: Comportamiento que conduce a un equipo a llevar a cabo una alternativa no deseada que ninguno elegiría por cuenta propia (Harvey, 1974). Es una forma de búsqueda del consenso para evitar el conflicto y de *ignorancia pluralista* donde un integrante adopta una posición porque siente, sin corroborarlo, que es lo que los demás desean; existe, por tanto, un problema de comunicación.

Los factores que crean este comportamiento auto-limitante son seis: la presencia de un experto; uso de argumentos poderosos; falta de confianza en la propia contribución; intrascendencia de la decisión; presión de otros; clima disfuncional para tomar la decisión (Mulvey, Veiga & Elsass, 1996).

Polarización del Grupo: Es la tendencia que hace que una discusión grupal intensifique la opinión de grupo, produciendo juicios más extremos que los obtenidos por separado de las personas acerca de sus puntos de vista (Janis, 1982), (Figura 3.2-2).

La polarización, que crece con el tiempo, tiene dos posibles explicaciones: la necesidad de estar acertado buscando validación en el grupo y la necesidad de ser aceptado y agradar, estando de acuerdo con el grupo y sentirse parte de él.

La polarización es una forma de conformismo donde la compatibilidad se vulnera sólo para buscar mayor exactitud (Quinn & Schlenker, 2002). Las presiones por el conformismo son a menudo subestimadas, porque a las personas les gusta pensar que son individualistas, seguros de lo que quieren.



Decisiones No Éticas: Es un sesgo que puede afectar a las personas y empresas más prístinas y fundamentalmente tiene la misma dinámica que el pensamiento grupal (Sims, 1992), porque puede guiar las conductas hacia una cultura no ética de comportamiento en la empresa. Se contagia en forma muy agresiva, creando un deterioro hasta llegar a juicios de valor muy pobres (Charan & Useem, 2002).

Las condiciones que pueden crear un ambiente propicio para la conducta no ética en las decisiones son: *el modelo del hombre racional* (Kahneman, 1979); *la ignorancia pluralista* y *la insensibilidad progresiva* frente a los excesos.

PARTE II

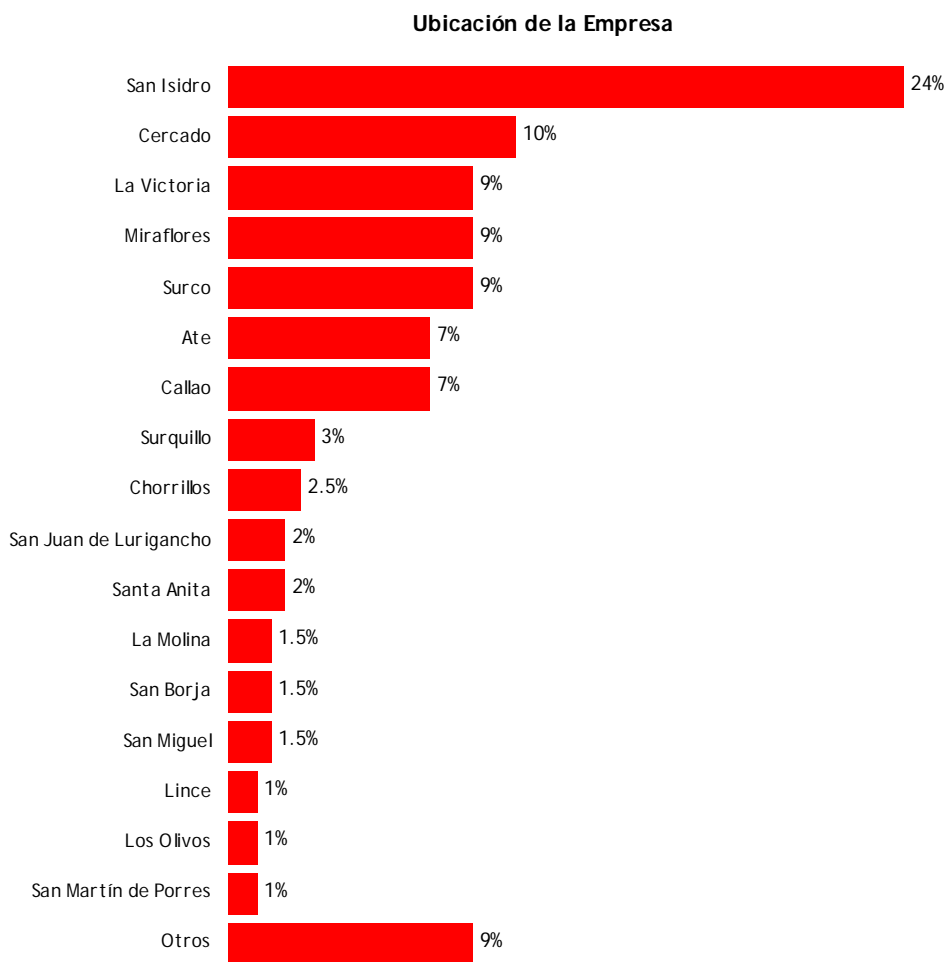
CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1 El Perfil de las Empresas de los Gerentes Encuestados

En este acápite se muestran algunas de las características más relevantes de las empresas en las que trabajan los gerentes encuestados.

4.1.1 Ubicación

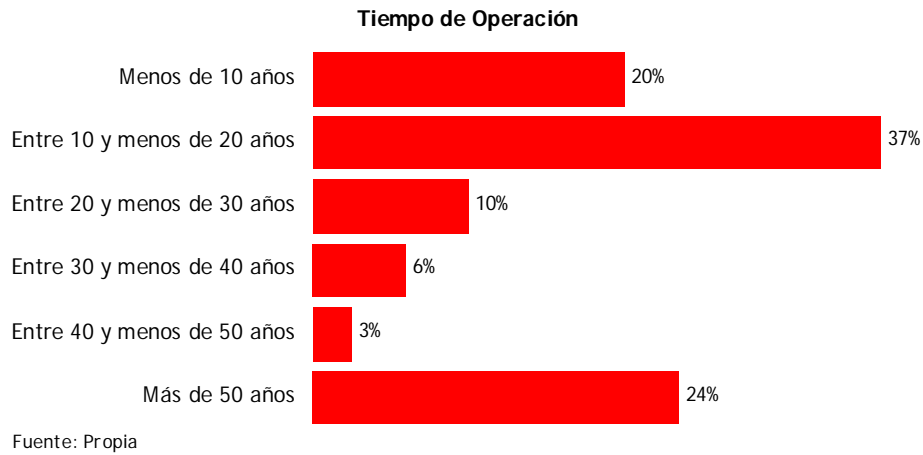
El 80% de las empresas se ubican en nueve distritos de Lima Metropolitana; siendo San Isidro, el distrito que concentra el mayor número de empresas (24%).



Fuente: Propia

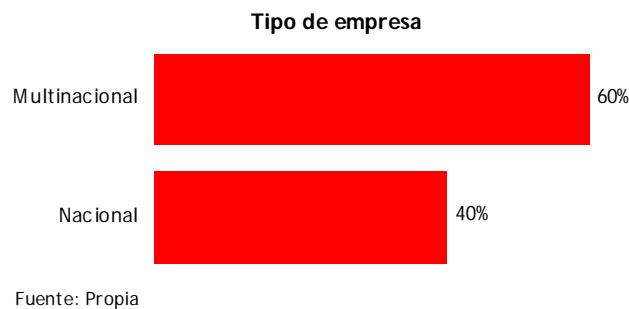
4.1.2 Tiempo de Operación

La mayoría de las empresas tiene un tiempo de operación entre 10 y 20 años (37%). Por otro lado, destaca un 24% de empresas que están fuertemente consolidadas con más de 50 años de operación.



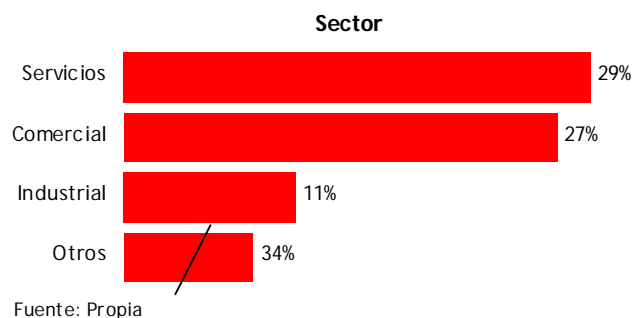
4.1.3 Tipo de empresa

Tres de cada cinco empresas que operan en Lima, Perú, son multinacionales; lo que es un fiel reflejo de la apertura del ambiente de negocios y un menor número de empresas nacionales comprendidas en el rango de tamaño estudiado.



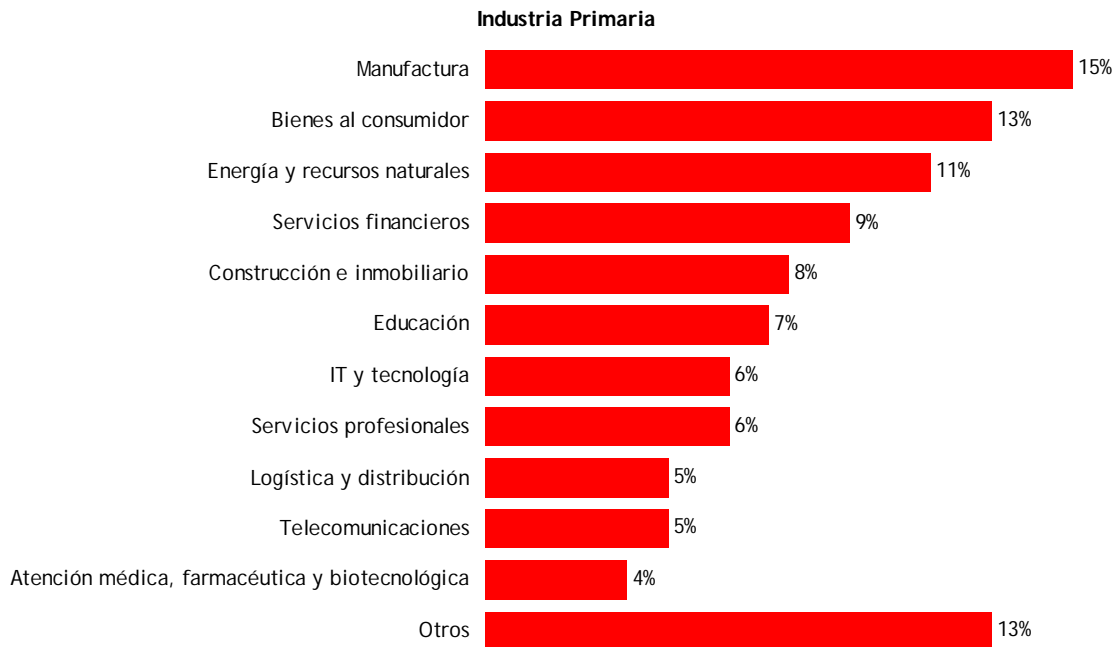
4.1.4 Sector

La mayoría de las empresas (56%) pertenecen al sector comercial y de servicios.



4.1.5 Tipo de actividad

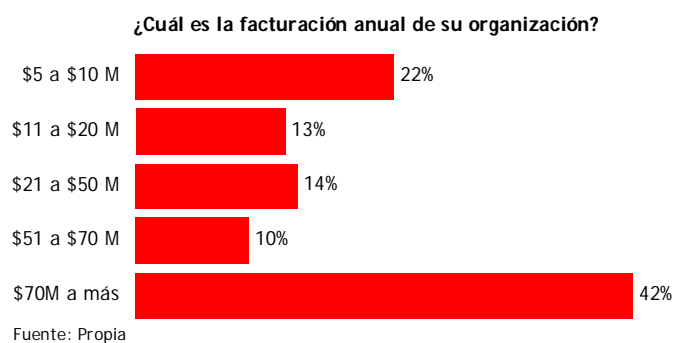
De todas las empresas comprendidas, el 28% se dedican a las manufacturas y a la producción de bienes de consumo masivo.



Fuente: Propia

4.1.6 Facturación

Si bien el rango de facturación de las empresas en las que laboran los gerentes encuestados empieza en \$5 millones, el 42% de las empresas facturan por encima de los \$70 millones.

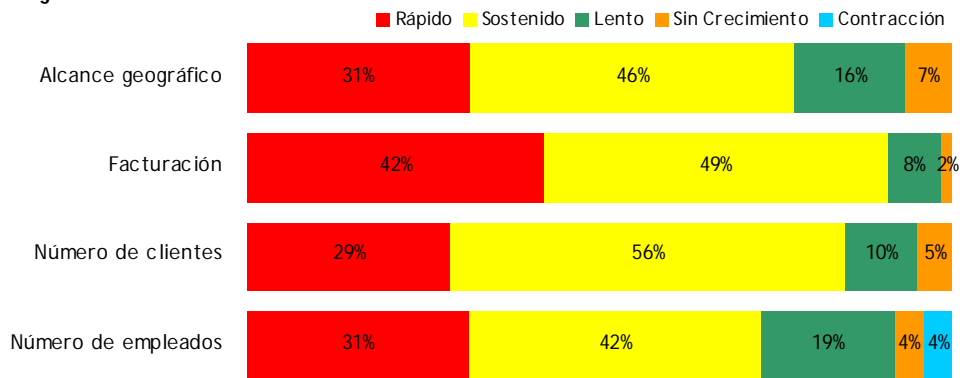


Fuente: Propia

4.1.7 Tendencia de crecimiento

Para los efectos de conocer como describen los encuestados el crecimiento de su empresa se utilizaron cinco adjetivos y cuatro rubros diferenciados (facturación, alcance geográfico, clientes y empleados). En ese sentido, se observa que la mayor proporción de respuestas se centran en un crecimiento sostenido y rápido. Además, solo existe una pequeña contracción, percibida, en el número de empleados (4%).

¿Cómo describiría el crecimiento de su organización durante los últimos años en los siguientes temas?



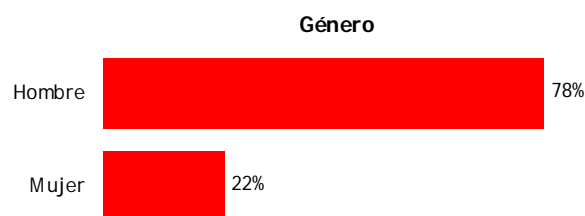
Fuente: Propia

4.2 El Perfil de los Gerentes Encuestados

Con la finalidad de obtener la investigación más relevante sobre los gerentes encuestados se incorporaron variables asociadas al género, educación, experiencia, antigüedad en la empresa y en el puesto. Así como, el rol funcional y el número de pares o colegas con los que trabajan los gerentes.

4.2.1 Género

La gran mayoría de los gerentes encuestados son hombres lo que puede ser consecuencia de una mayor predisposición de los varones a responder la encuesta o en su defecto esta distribución del género en la muestra es representativa del perfil de los gerentes evaluados.



Fuente: Propia

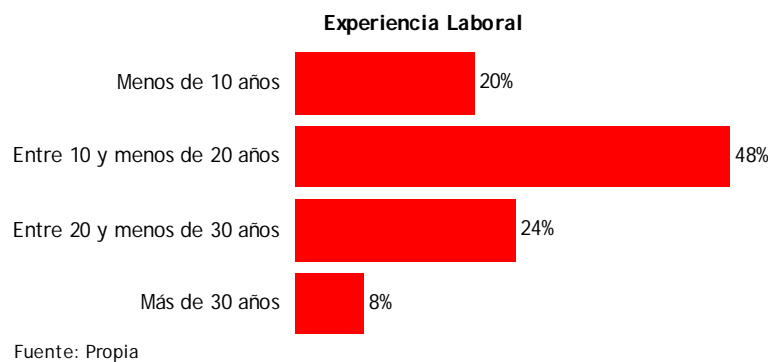
4.2.2 Nivel profesional

Siete de cada diez ejecutivos encuestados declaran que han realizado estudios de postgrado, lo que confirmaría una tendencia creciente en obtener este grado académico, como consecuencia de la mayor exigencia o auto exigencia en los requisitos profesionales de los gerentes.



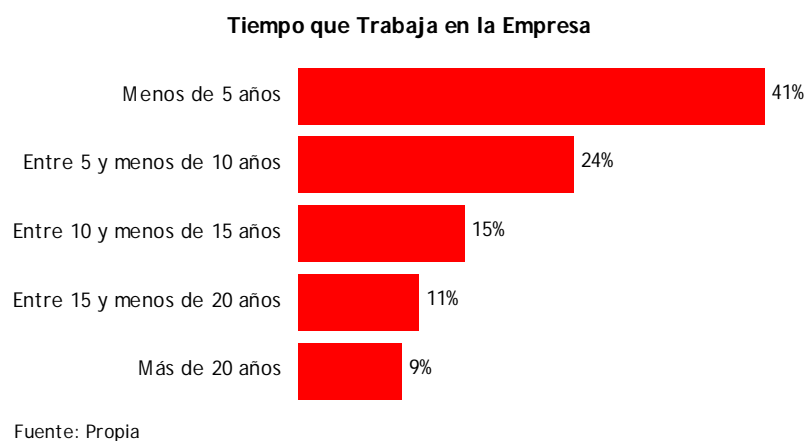
4.2.3 Experiencia laboral

El 48% de los gerentes encuestados tienen una experiencia laboral entre 10 y 20 años.



4.2.4 Tiempo de trabajo en la empresa

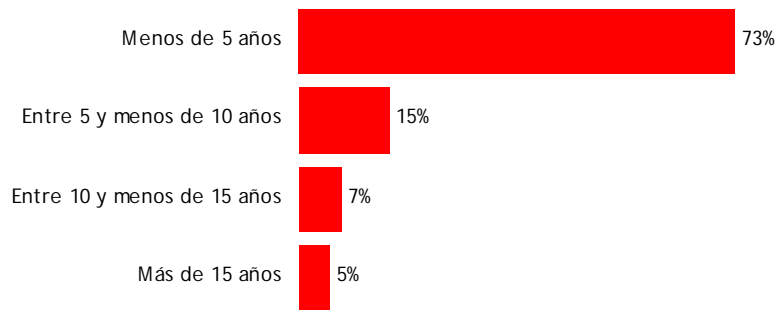
El 41% de los ejecutivos encuestados están trabajando en sus empresas menos de 5 años. Así mismo, solo un 9% se mantiene trabajando en su empresa más de 20 años.



4.2.5 Tiempo de trabajo en el puesto actual

Siete de cada diez gerentes encuestados laboran en el puesto actual menos de 5 años.

Tiempo que tiene en el Puesto

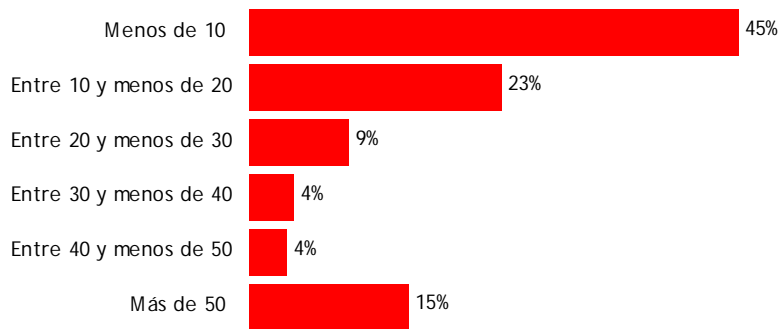


Fuente: Propia

4.2.6 *Número de personas a su cargo*

Los resultados son extremos debido a que la mayoría de los gerentes tienen menos de 10 personas a su cargo (45%) y otros tienen más 50 personas a su cargo (15%).

Número de Personas a su Cargo

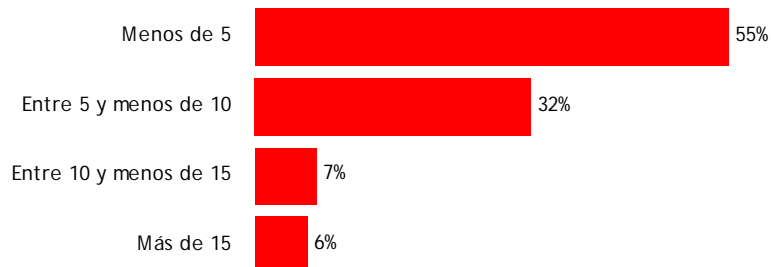


Fuente: Propia

4.2.7 *Número de pares*

El 55% de los ejecutivos encuestados declara tener menos de cinco pares en su comité ejecutivo u órgano de decisiones conjuntas.

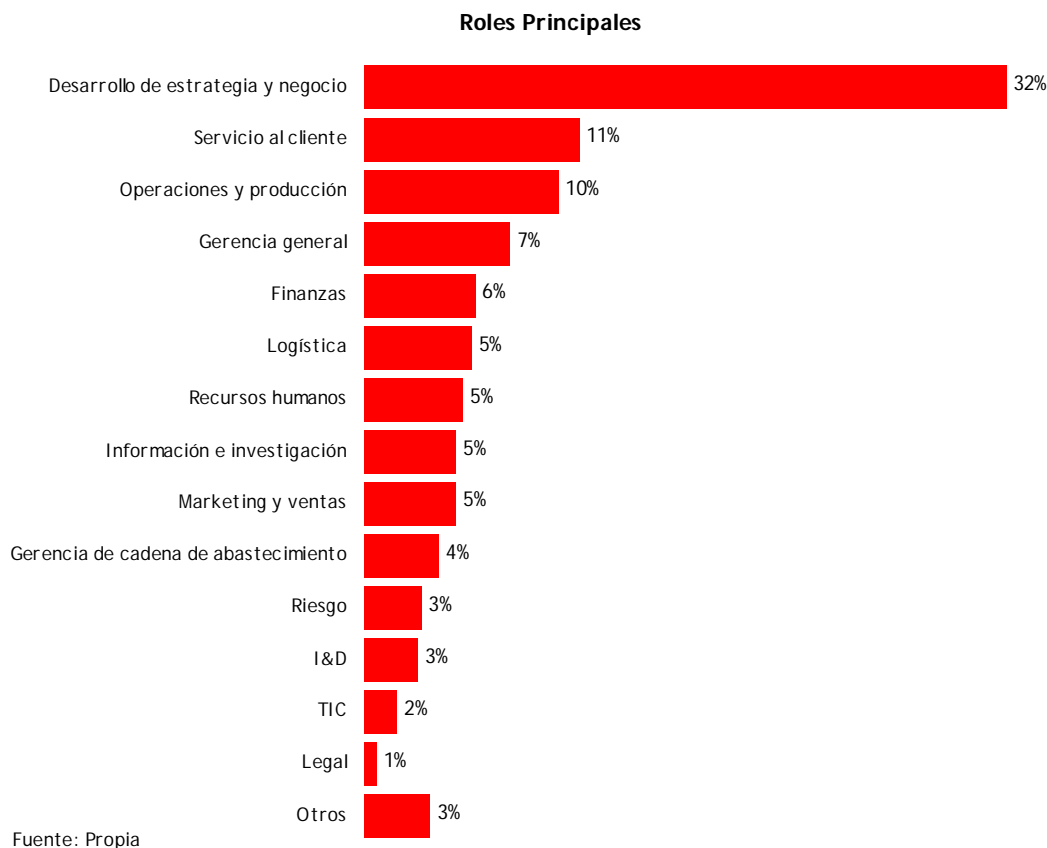
Número de Pares



Fuente: Propia

4.2.8 Roles funcionales

De acuerdo con su propia percepción, el rol principal desempeñado por los gerentes encuestados es el desarrollo de estrategias y negocios (32%). Este es un aspecto relevante para el proceso de toma de decisiones por que indica claramente la trascendencia del mismo en función de la jerarquía e impacto del tipo de decisiones que toman los gerentes encuestados.



4.3 La Percepción Existente acerca de la Toma de Decisiones

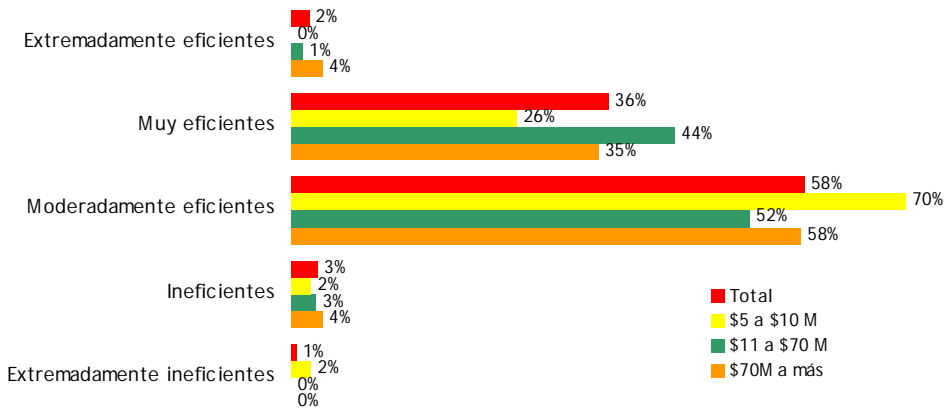
En este acápite las preguntas realizadas tienen como propósito explorar las percepciones de los gerentes acerca de la eficiencia y corrección de sus decisiones en función de la facturación, tamaño y crecimiento de la empresa en la cual laboran. Asimismo, los gerentes declaran la importancia que otorgan a sus decisiones estratégicas, de ingreso a nuevos mercados o decisiones que involucren procesos internos estructurales (marketing y cadena de abastecimiento), ciertos factores tales como: los datos, opiniones e intuición personal.

4.3.1 Percepción de la eficiencia en las decisiones

4.3.1.1 La facturación

Independientemente del nivel de facturación de su empresa, la mayoría de los gerentes encuestados perciben que la toma de decisiones es “moderadamente eficiente”, destacando en esta categoría el grupo de empresas con menor facturación (70%).

¿Considera usted eficiente la toma de decisiones ejecutivas en su organización?

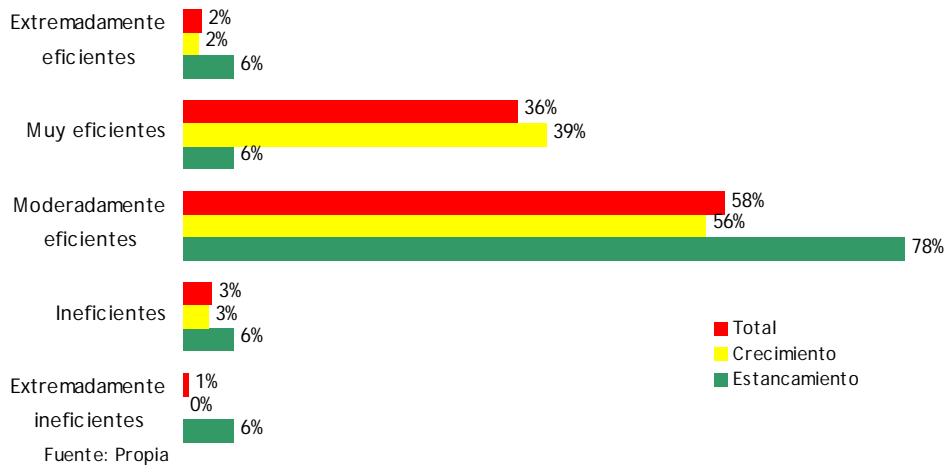


Fuente: Propia

4.3.1.2 El crecimiento por nivel de facturación

La mayoría de los gerentes percibe que la toma de decisiones es moderadamente eficiente y esta percepción se exagera en el caso de aquellos que trabajan en empresas que sufren de estancamiento; grupo en el cual la percepción sobre decisiones “muy eficientes” cae dramáticamente (6%).

**¿Considera usted eficiente la toma de decisiones ejecutivas en su organización?
 (Crecimiento por facturación)**

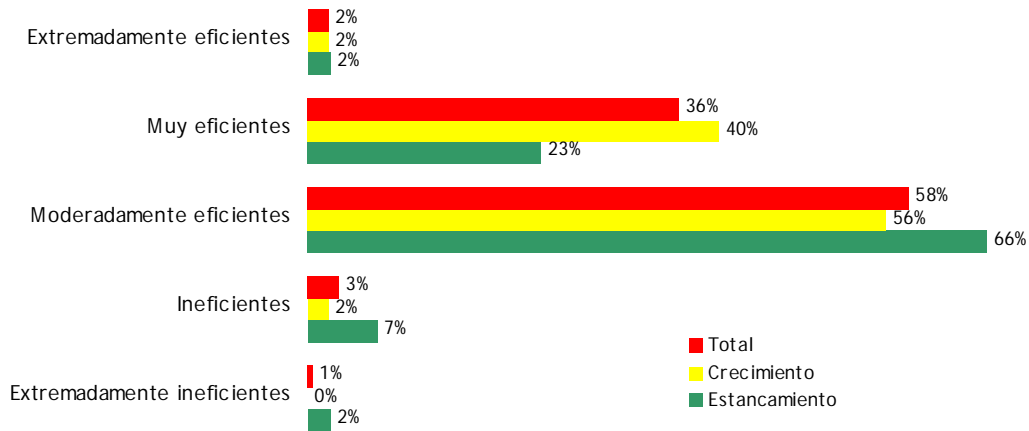


Fuente: Propia

4.3.1.3 Por crecimiento: alcance geográfico

Por alcance geográfico, la mayoría de los gerentes también percibe que la toma de decisiones es moderadamente eficiente y si bien destaca la asimetría del grupo que pertenece a empresas estancadas, la misma no es tan marcada como aquella percibida por el nivel de facturación.

**¿Considera usted eficiente la toma de decisiones ejecutivas en su organización?
 (Crecimiento por alcance geográfico)**

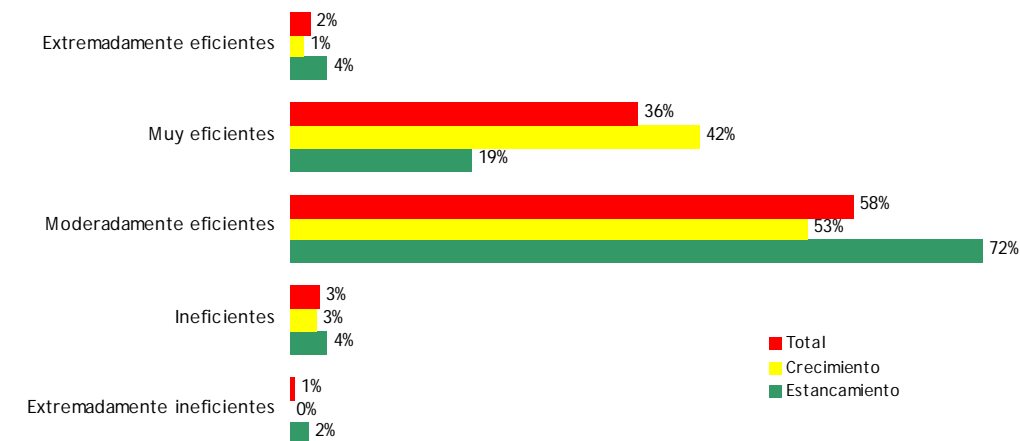


Fuente: Propia

4.3.1.4 Por crecimiento: número de empleados

En un escenario de estancamiento, la mayoría de los ejecutivos encuestados percibe que la toma de decisiones es moderadamente eficiente, destacando, como en los dos anteriores casos, el grupo perteneciente a empresas estancadas. Además, en este grupo, solo el 19% percibe que las decisiones son “muy eficientes”.

**¿Considera usted eficiente la toma de decisiones ejecutivas en su organización?
 (Crecimiento por número de empleados)**



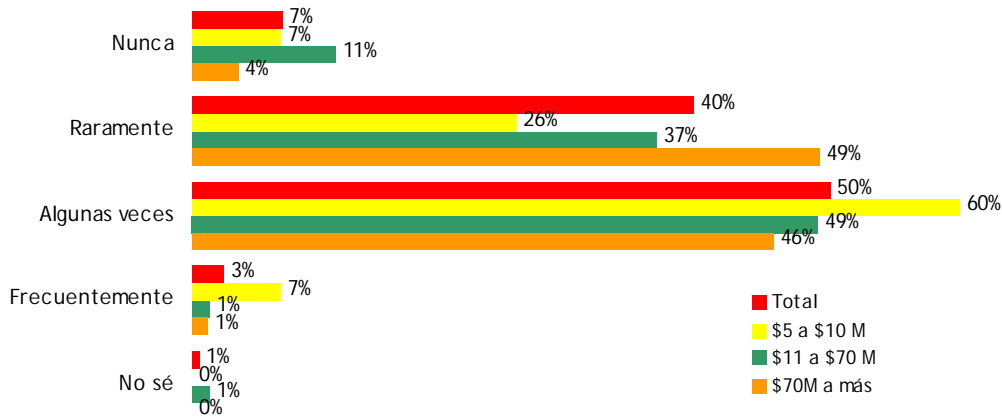
Fuente: Propia

4.3.2 Percepción de la corrección de las decisiones

4.3.2.1 La facturación

En las empresas con menor facturación se exagera la percepción de errores de la gerencia senior, representado por el 67% de las respuestas (“algunas veces” y “frecuentemente”).

¿Piensa usted que las decisiones efectuadas por la gerencia senior de su organización resultan incorrectas?

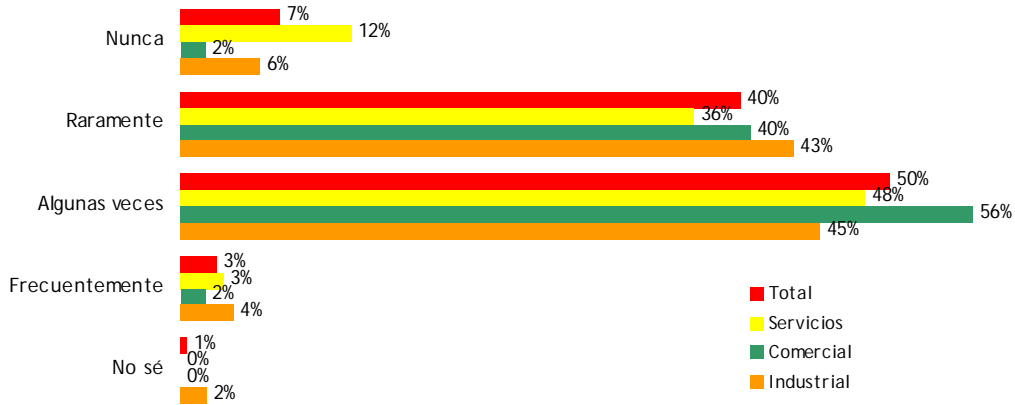


Fuente: Propia

4.3.2.2 El sector

Cuando se realiza un corte por sector, la percepción entre las opciones de “raramente” y “algunas veces” se estrecha. Por otro lado, en las empresas de servicios, un 12% percibe que las decisiones de la gerencia senior “nunca” resultan incorrectas.

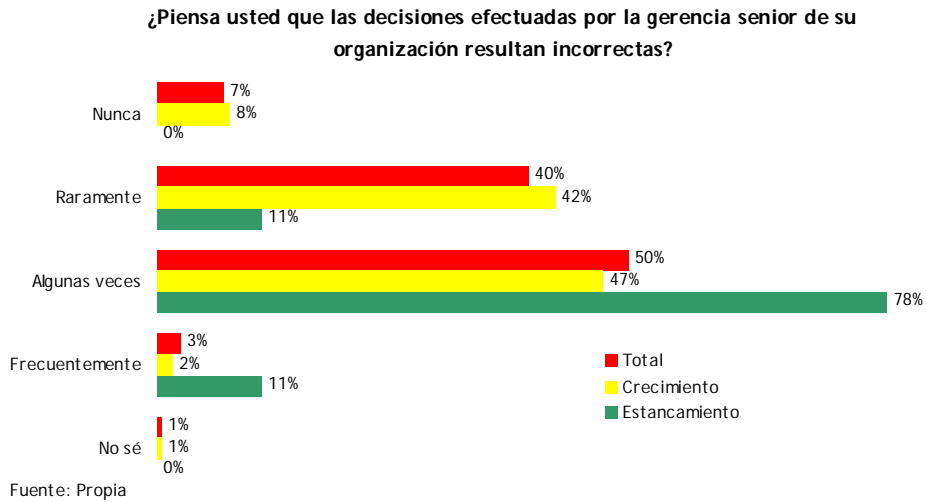
¿Piensa usted que las decisiones efectuadas por la gerencia senior de su organización resultan incorrectas?



Fuente: Propia

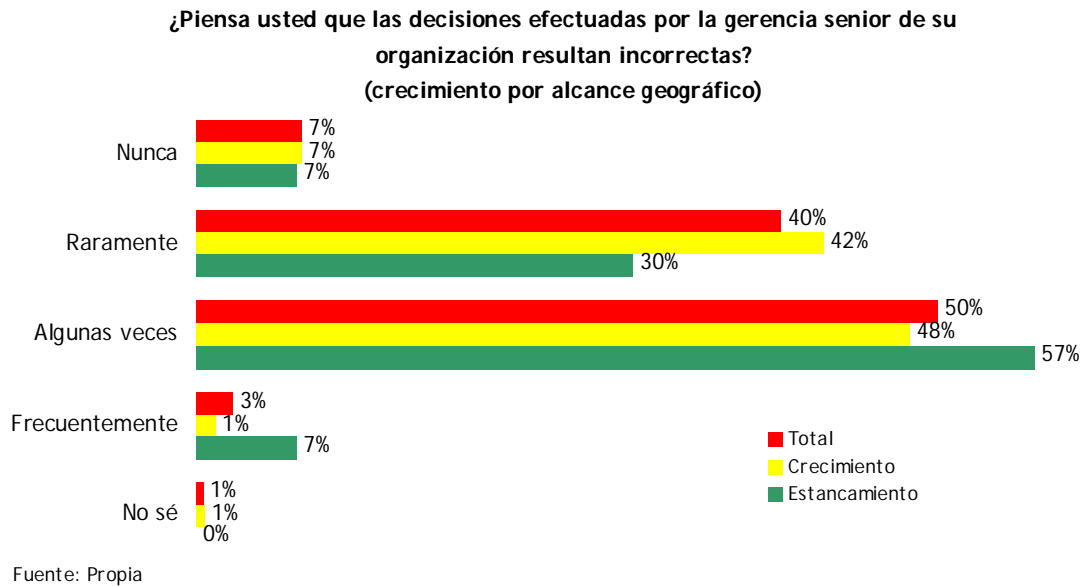
4.3.2.3 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas, los gerentes exacerban su percepción sobre los errores en la gerencia senior (89%). Asimismo, un 11% de estos gerentes percibe que “frecuentemente” se equivoca la gerencia senior.



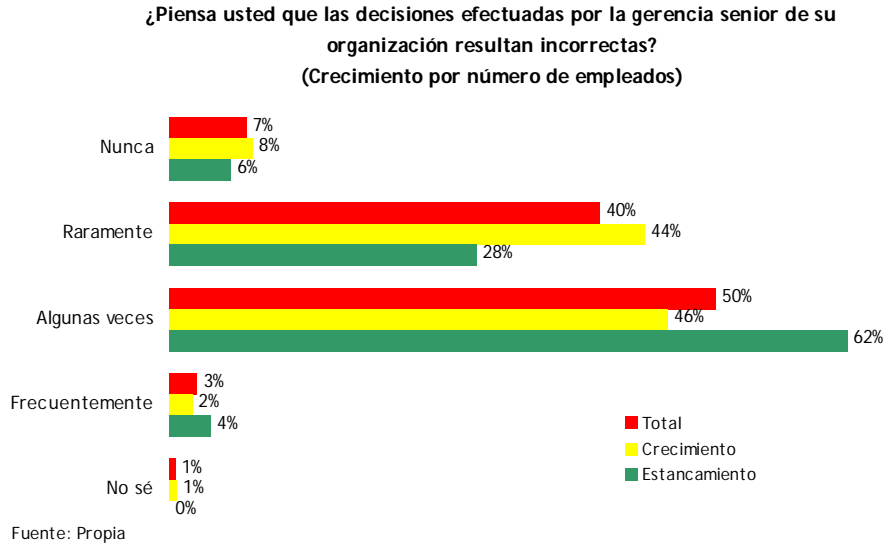
4.3.2.4 Por crecimiento: alcance geográfico

En las empresas estancadas en cuanto a su alcance geográfico, se exagera la percepción de errores en la gerencia senior (64%).



4.3.2.5 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas que sufren un estancamiento en el número de empleados, los ejecutivos exageran la percepción de que “algunas veces” se comenten errores en la gerencia senior.



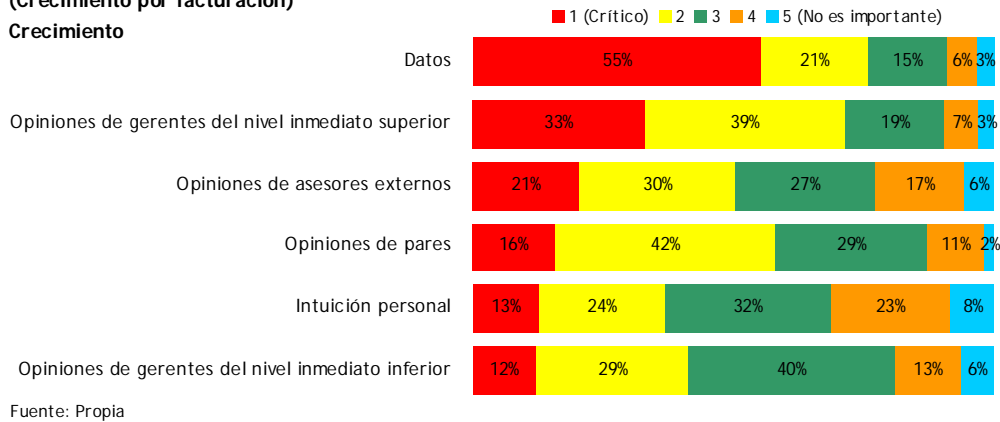
4.3.3 Percepción de las decisiones estratégicas (inversiones y nuevos mercados geográficos)

4.3.3.1 El crecimiento por nivel de facturación

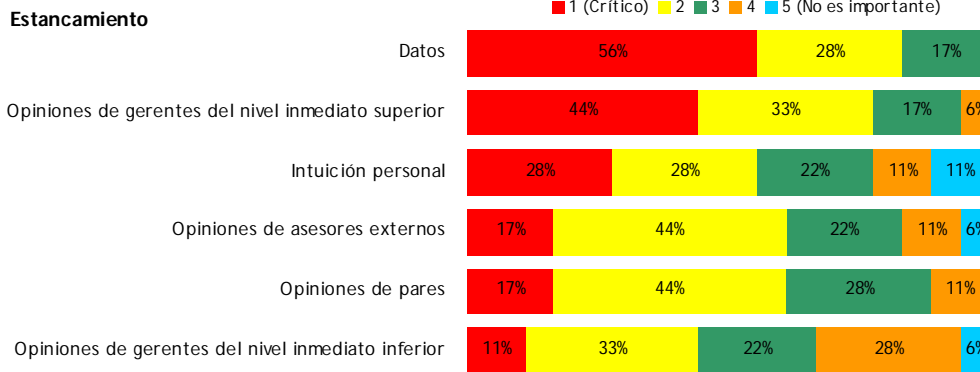
Cuando las empresas están estancadas en su facturación, los datos y la opinión del gerente del nivel inmediato superior se convierten en los factores más relevantes en la toma de decisiones. También, la intuición cobra una mayor importancia relativa, pasando a ser el tercer factor más importante.

Mención aparte merece el caso de las empresas en crecimiento, en la cual resalta la importancia relativa de la opinión de pares y gerentes de nivel inmediato superior.

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas en su organización (p.e. inversiones de envergadura, ingreso a nuevos mercados geográficos/de producto), ¿Qué tan importantes son los siguientes factores?
 (Crecimiento por facturación)



Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas en su organización (p.e. inversiones de envergadura, ingreso a nuevos mercados geográficos/de producto) ¿Qué tan importante son los siguientes factores? (Crecimiento por facturación)



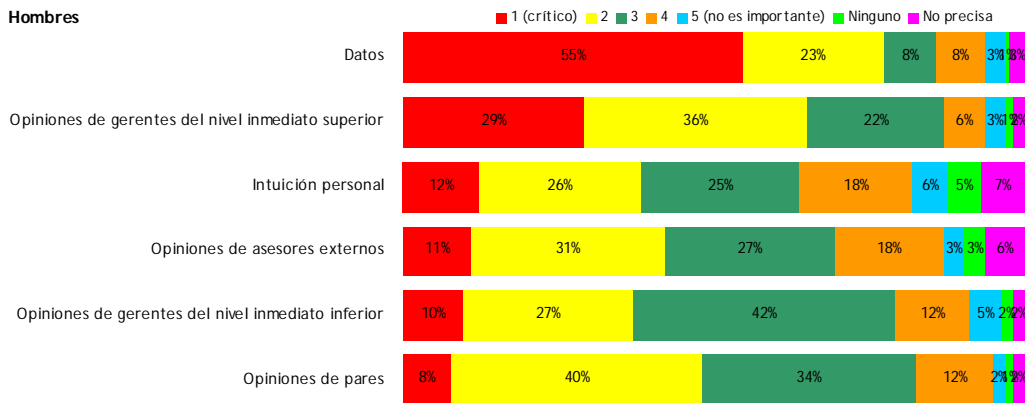
Fuente: Propia

4.3.4 Factores que influyen en las decisiones estratégicas (marketing y abastecimiento)

4.3.4.1 El género

En contra de cualquier idea preconcebida, los gerentes varones cuando toman decisiones estratégicas internas le otorgan una importancia relativa, significativamente mayor, a la intuición personal; en cambio, entre las mujeres, dicho factor ocupa el último lugar de importancia. Además, para ellas, la opinión de sus pares es mucho más relevante.

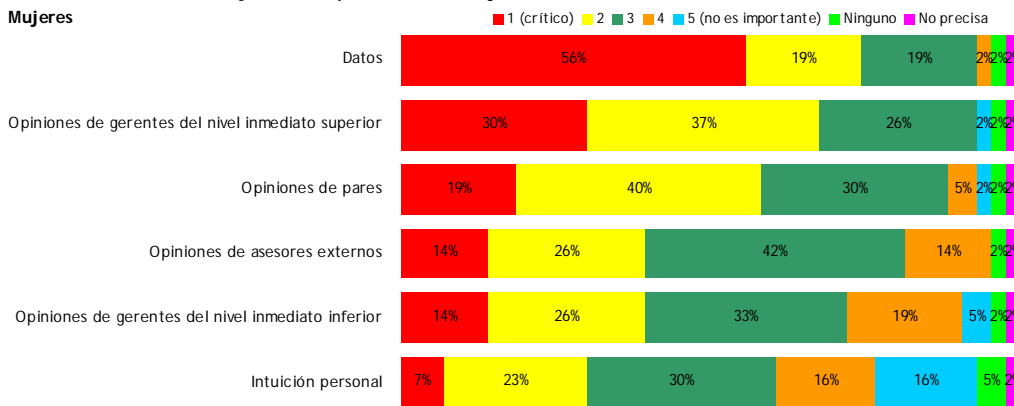
Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿Qué Tan importante son los siguientes factores?



Fuente: Propia

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿Qué Tan importante son los siguientes factores?

Mujeres



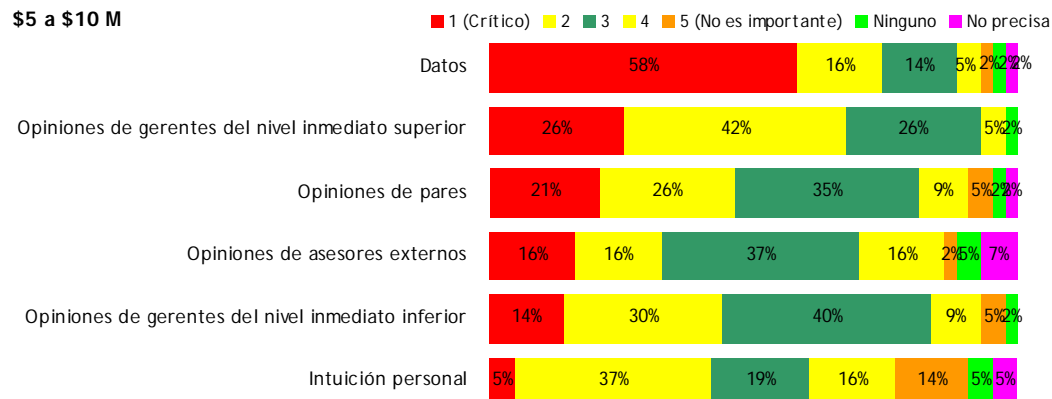
Fuente: Propia

4.3.4.2 La facturación

Los gerentes de las empresas con el menor rango de facturación privilegian la opinión de pares sobre la intuición personal al tomar decisiones estratégicas. Todo lo contrario sucede en empresas que facturan más de \$11 millones, que consideran más relevante la intuición personal, la cual ocupa el tercer lugar de importancia después de los datos y la opinión del gerente inmediato superior.

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

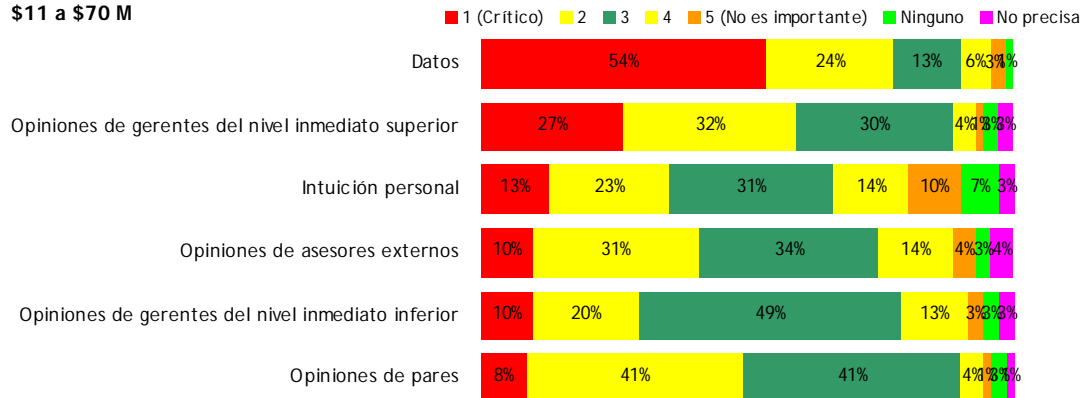
\$5 a \$10 M



Fuente: Propia

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

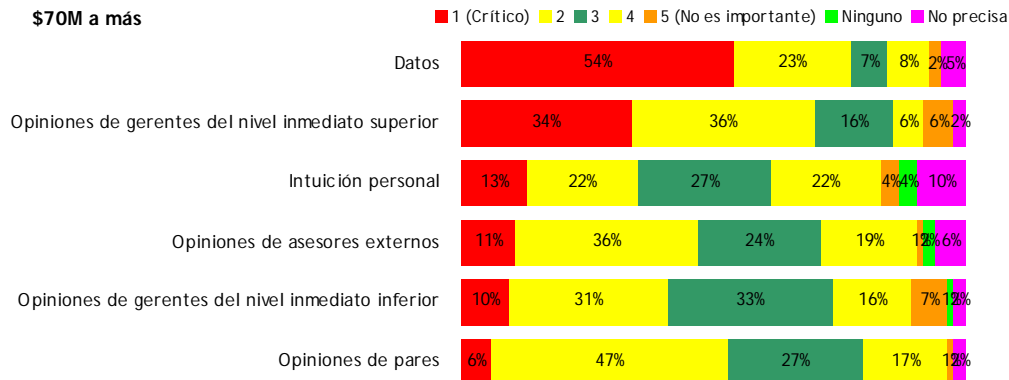
\$11 a \$70 M



Fuente: Propia

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

\$70M a más



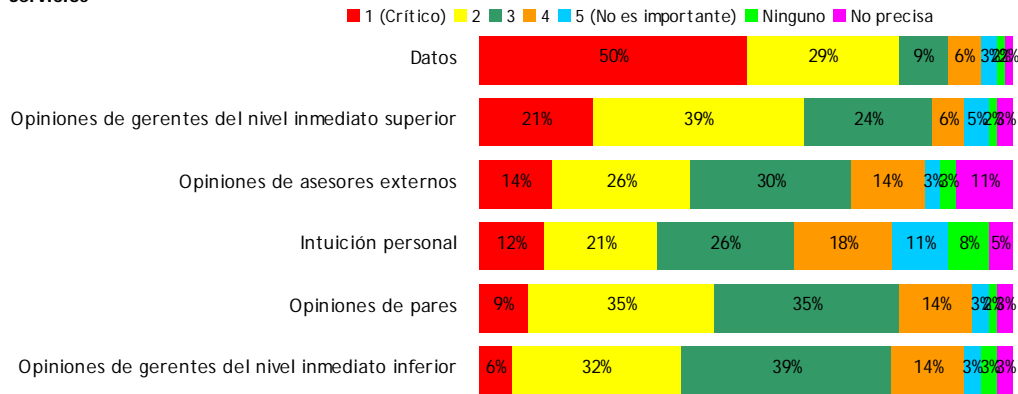
Fuente: Propia

4.3.4.3 El sector

En el sector de servicios la importancia relativa de las opiniones de asesores externos es mayor a la de los otros dos sectores. Mientras que en el sector comercial, la importancia relativa de la intuición personal aumenta significativamente hasta ubicarse en el tercer lugar. Por último, en el sector industrial, la mayor importancia absoluta la adquieren los datos, pasando la intuición personal al último lugar.

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

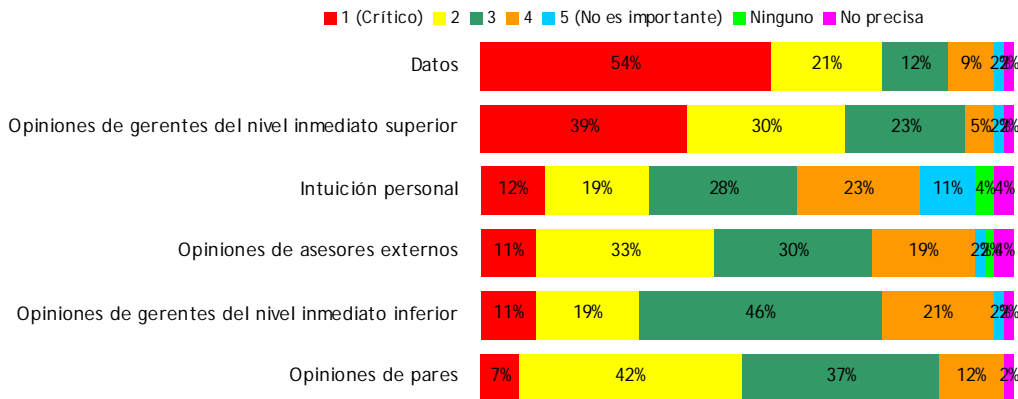
Servicios



Fuente: Propia

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

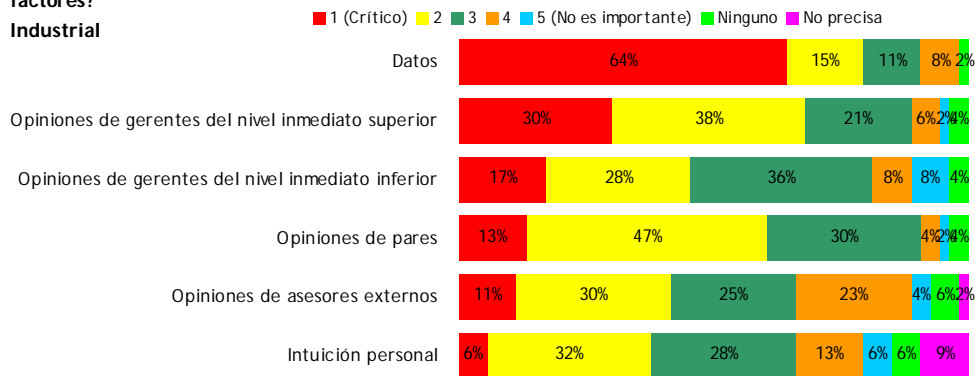
Comercial



Fuente: Propia

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

Industrial

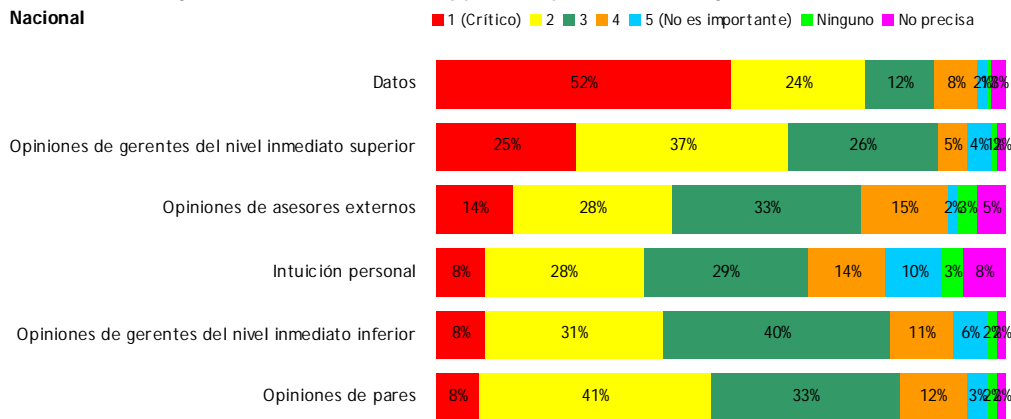


Fuente: Propia

4.3.4.4 El tipo de empresa

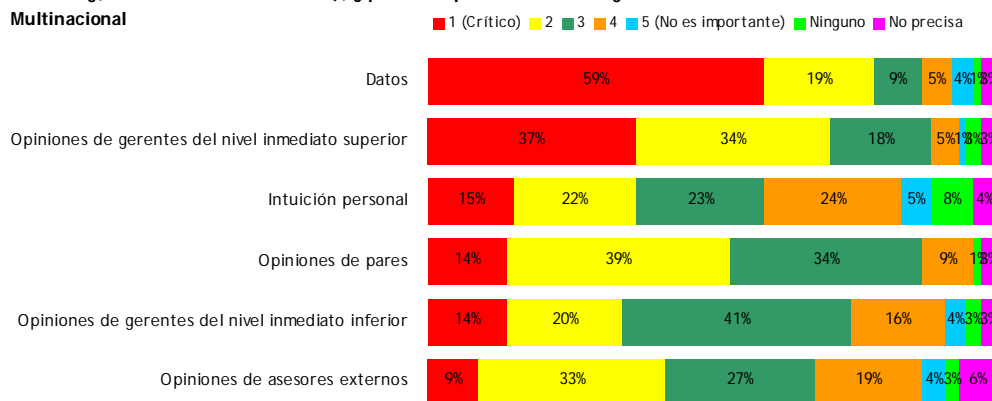
La importancia relativa sobre la opinión de asesores externos es mayor para los gerentes de las empresas nacionales que para los de empresas multinacionales, ocupando en esta última, el último lugar de importancia, mientras que la intuición personal alcanza el tercer lugar.

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?



Fuente: Propia

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?



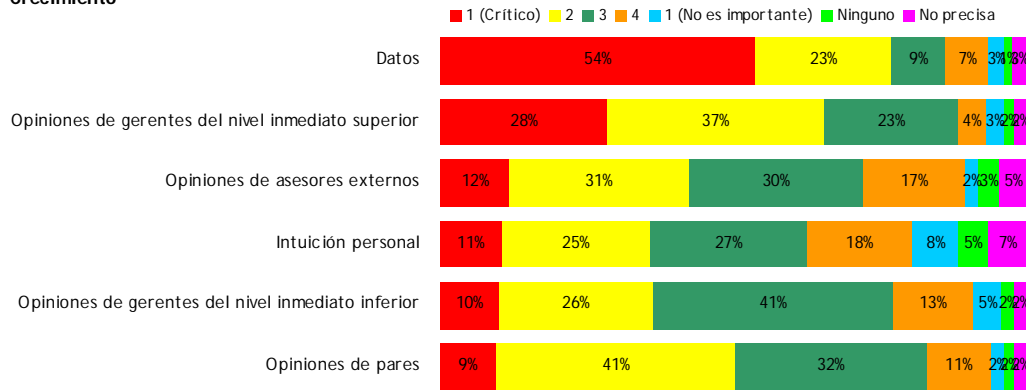
Fuente: Propia

4.3.4.5 El crecimiento por nivel de facturación

Las opiniones de los asesores externos tienen mayor importancia relativa para los gerentes de las empresas en crecimiento que para los de las empresas estancadas. Por otro lado, se puede observar un aumento significativo de la importancia relativa de todos los factores para los gerentes de empresas estancadas (probablemente inducida por la necesidad).

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?
 (Crecimiento por facturación)

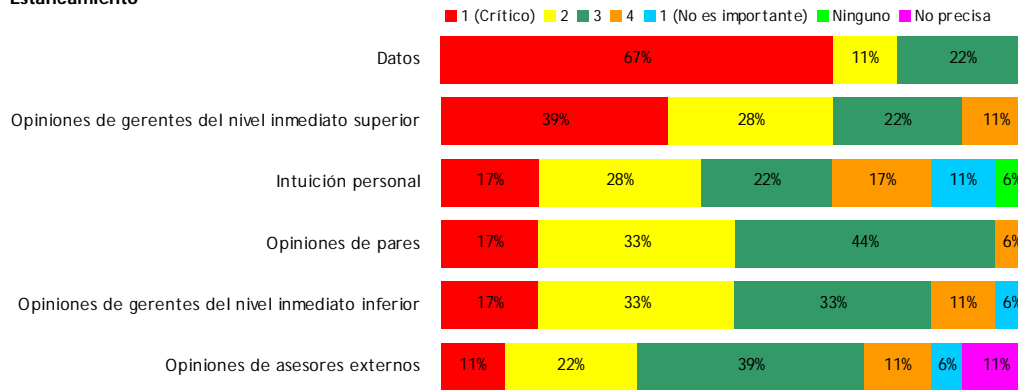
Crecimiento



Fuente: Propia

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?
 (Crecimiento por facturación)

Estancamiento



Fuente: Propia

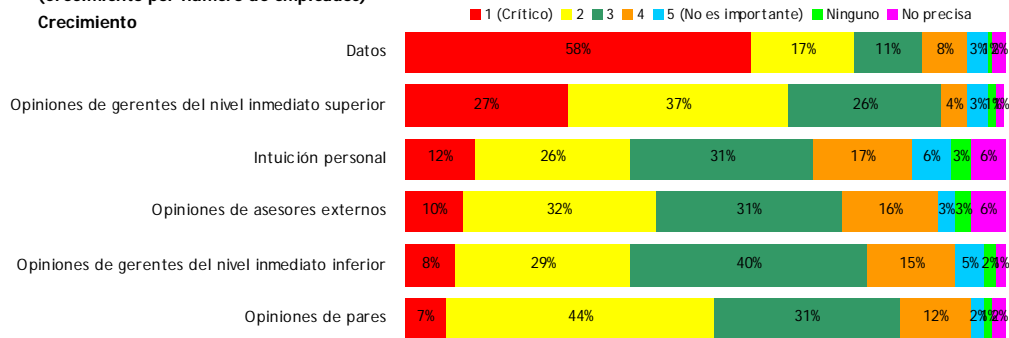
4.3.4.6 Por crecimiento: número de empleados

Las opiniones de los gerentes del nivel inmediato superior en las empresas en contracción, en número de empleados, son más relevantes que en las empresas en crecimiento y estancadas. Por otro lado, la importancia relativa de la intuición tiene una notoria disminución en las empresas en contracción.

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

(Crecimiento por número de empleados)

Crecimiento

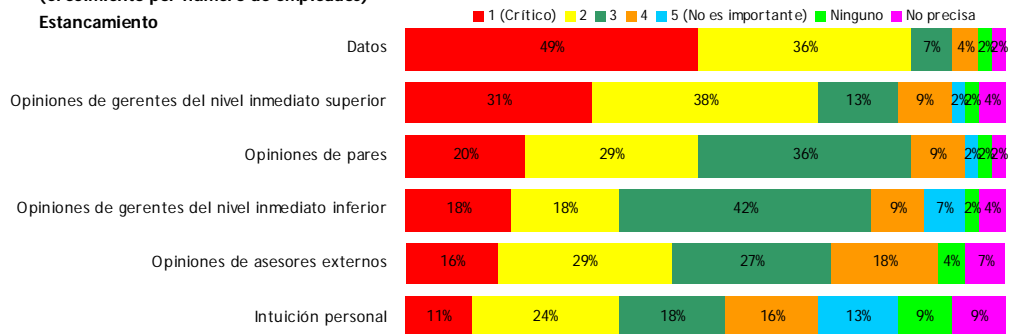


Fuente: Propia

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

(Crecimiento por número de empleados)

Estancamiento

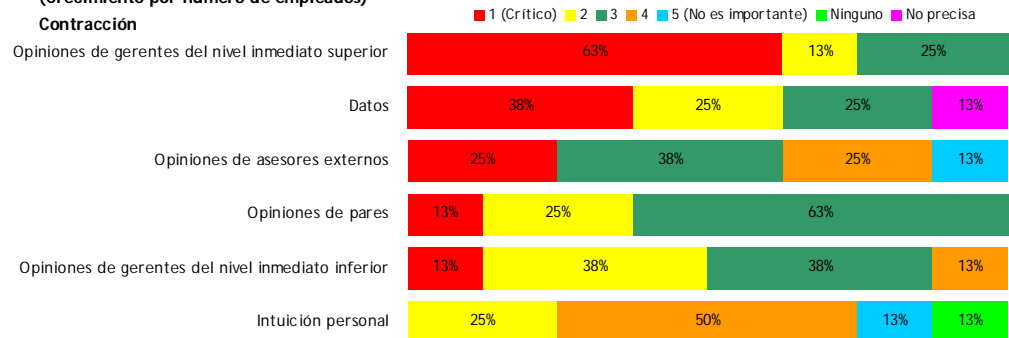


Fuente: Propia

Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores?

(Crecimiento por número de empleados)

Contracción



Fuente: Propia

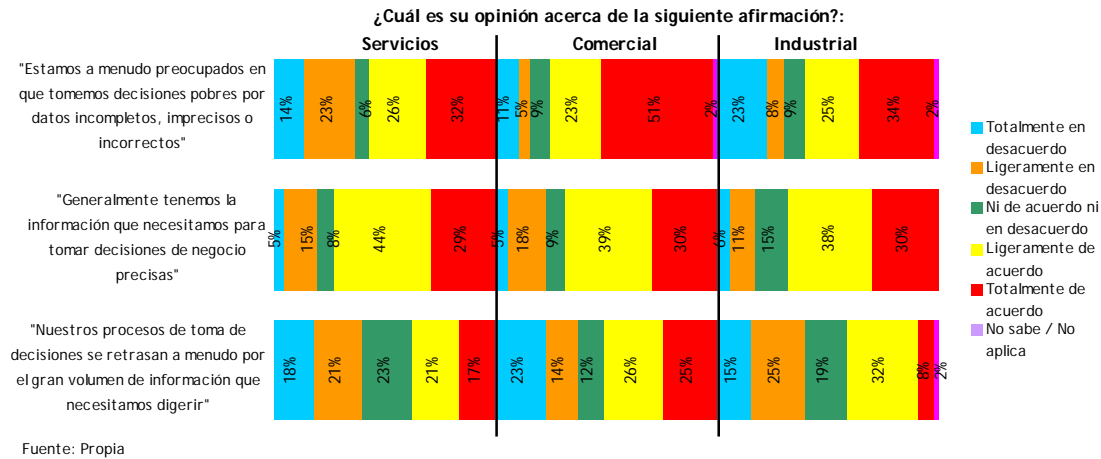
4.4 La Percepción acerca de la Información en la Toma de Decisiones

4.4.1 Percepción de la cantidad y calidad de la información

En este acápite se analiza la percepción de los encuestados acerca de la influencia de la información incompleta, imprecisa e incorrecta en el proceso de toma de decisiones y por tanto en la calidad y oportunidad de la misma.

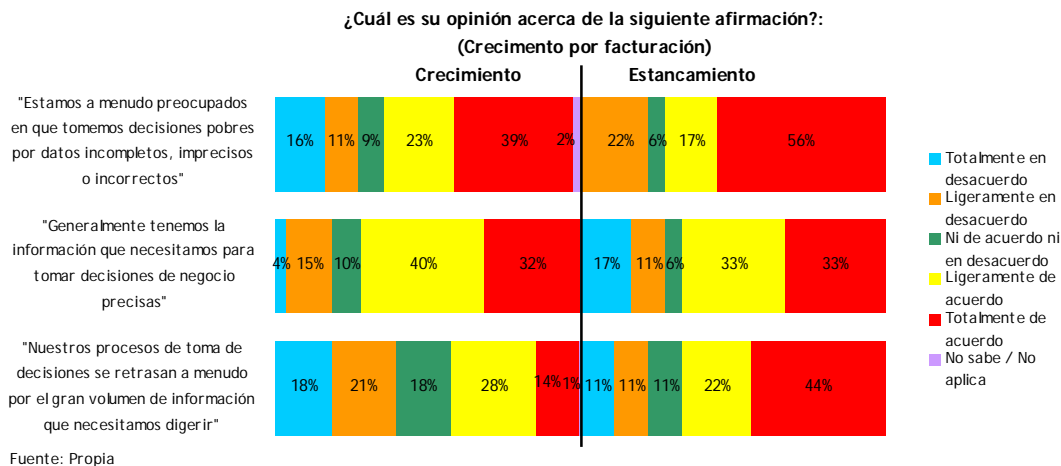
4.4.1.1 El sector

En todos los sectores, menos de un tercio de los gerentes considera que tiene la información que necesita para tomar decisiones precisas. Por otro lado, la preocupación por la calidad de la información y su influencia en tomar decisiones pobres es significativamente mayor en las empresas comerciales (51%). De igual modo, la percepción del retraso de las decisiones por la cantidad de información que se necesita procesar es mayor en estas empresas (25%).



4.4.1.2 El crecimiento por nivel de facturación

La preocupación por la calidad de la información es significativamente mayor en los gerentes de empresas estancadas en su facturación (56%). También, perciben que la gran cantidad de información provoca, a menudo, un retraso en la toma de decisiones (44%).

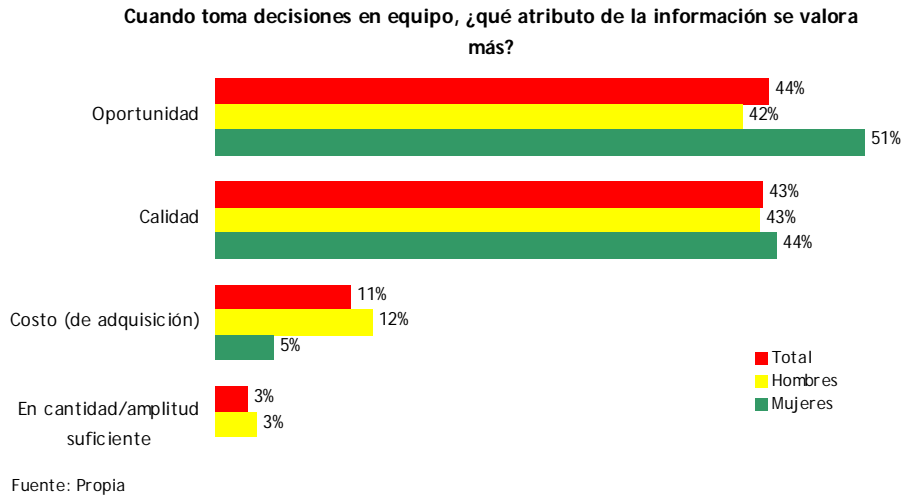


4.4.2 Percepción de los atributos de la información

En este acápite se analiza la percepción de los encuestados acerca de cuatro atributos de la información: oportunidad, calidad, costo y cantidad.

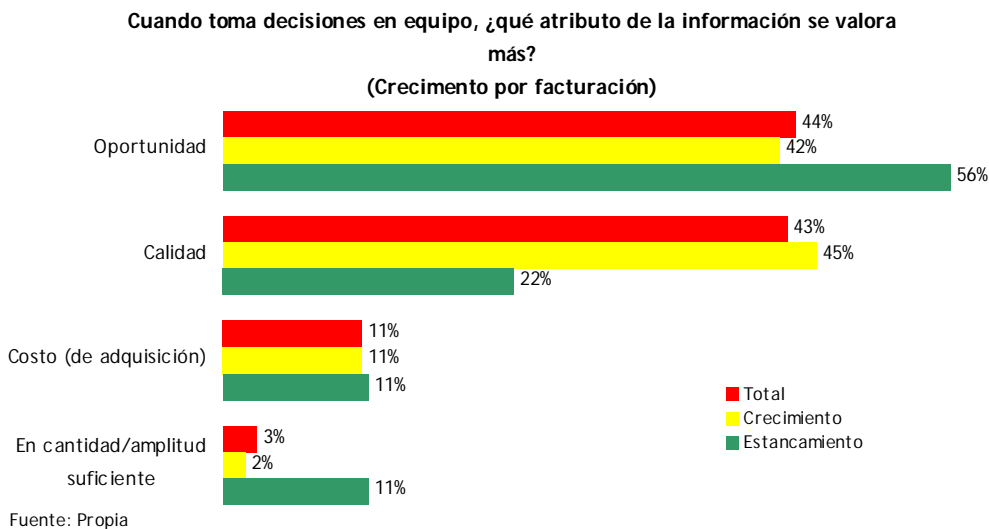
4.4.2.1 El género

La percepción de los atributos, diferenciada por género, es prácticamente la misma en la calidad, el costo y la cantidad. En cambio, el único atributo en que se percibe una diferencia significativa es la oportunidad, la cual es más valorada en las mujeres (51%) que en los varones (42%).



4.4.2.2 El crecimiento por nivel de facturación

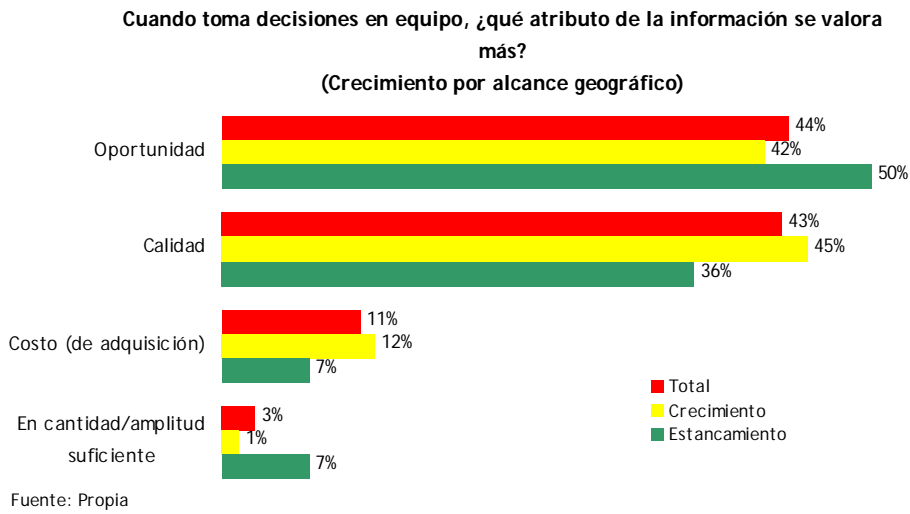
En las empresas estancadas, en su facturación, se exagera la importancia de la oportunidad y amplitud de la información, 56% y 11%, respectivamente. También, se observa un decrecimiento dramático en la valoración de la calidad de la información (22%).



4.4.2.3 Por crecimiento: alcance geográfico

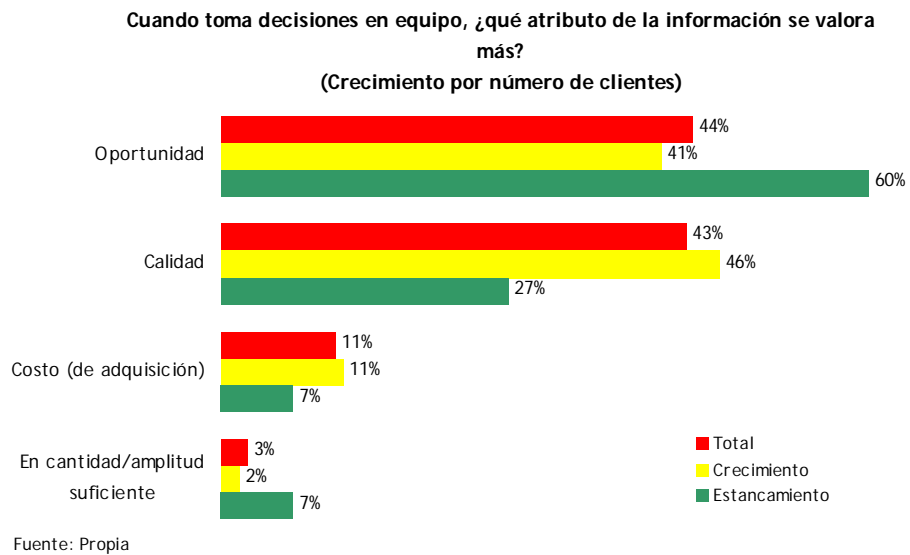
En aquellas empresas estancadas en alcance geográfico aumenta ligeramente la importancia de la oportunidad y amplitud de la información, 50% y 7%,

respectivamente. También, se observa un decrecimiento de la valorización de la calidad de la información (36%) pero en menor grado al que se aprecia en el análisis del nivel de facturación o por número de clientes.



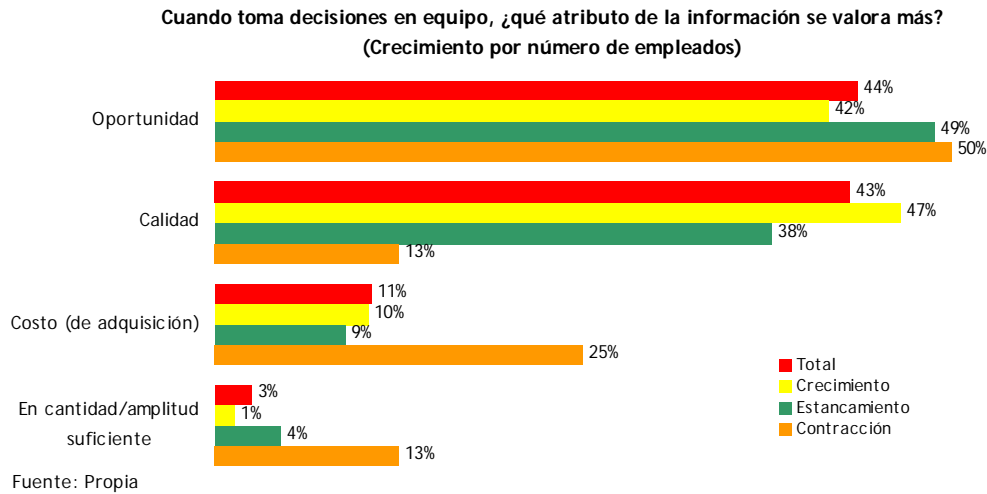
4.4.2.4 Por crecimiento: número de clientes

En aquellas empresas estancadas en número de clientes se exagera la importancia de la oportunidad y amplitud de la información, 60% y 7%, respectivamente. También, se observa un decrecimiento dramático de la valorización por la calidad de la información (27%).



4.4.2.5 Por crecimiento: número de empleados

En aquellas empresas que se encuentran en contracción en su número de empleados se exagera la importancia del costo y la amplitud de la información, 25% y 13%, respectivamente. También, se observa el decrecimiento más dramático de la valorización de la calidad de la información (13%).

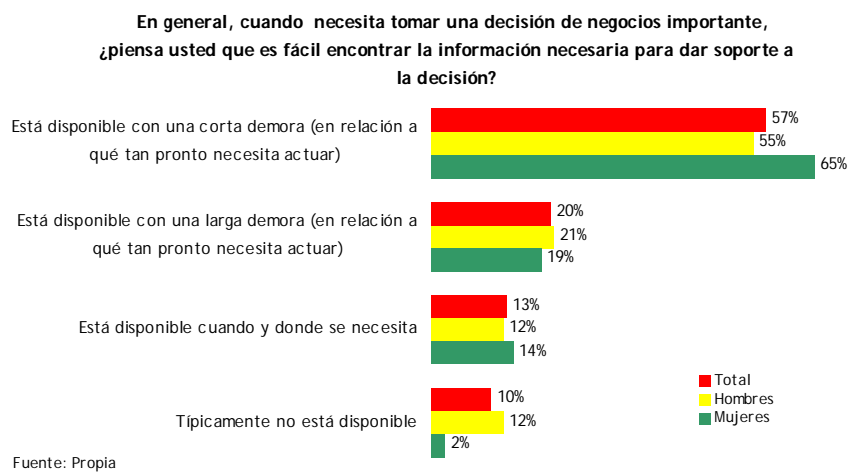


4.4.3 Percepción acerca de la disponibilidad de la información

En este acápite se evalúa la percepción respecto a la disponibilidad de la información en relación a la oportunidad de actuación.

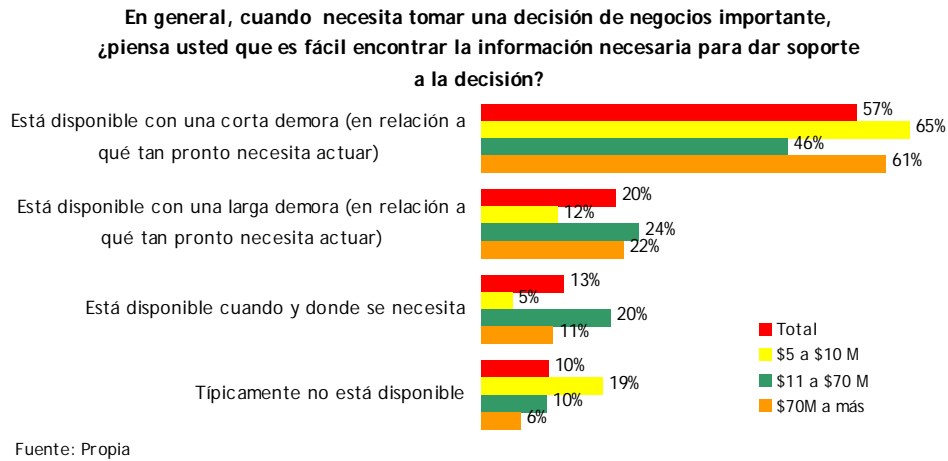
4.4.3.1 El género

De acuerdo, a las diferencias significativas de género, las mujeres perciben, en mayor proporción que los hombres, que la información necesaria está disponible con una corta demora (65% vs 55%). Por otro lado, los hombres perciben, en mayor proporción que las mujeres, que típicamente no está disponible la información necesaria (12% vs 2%).



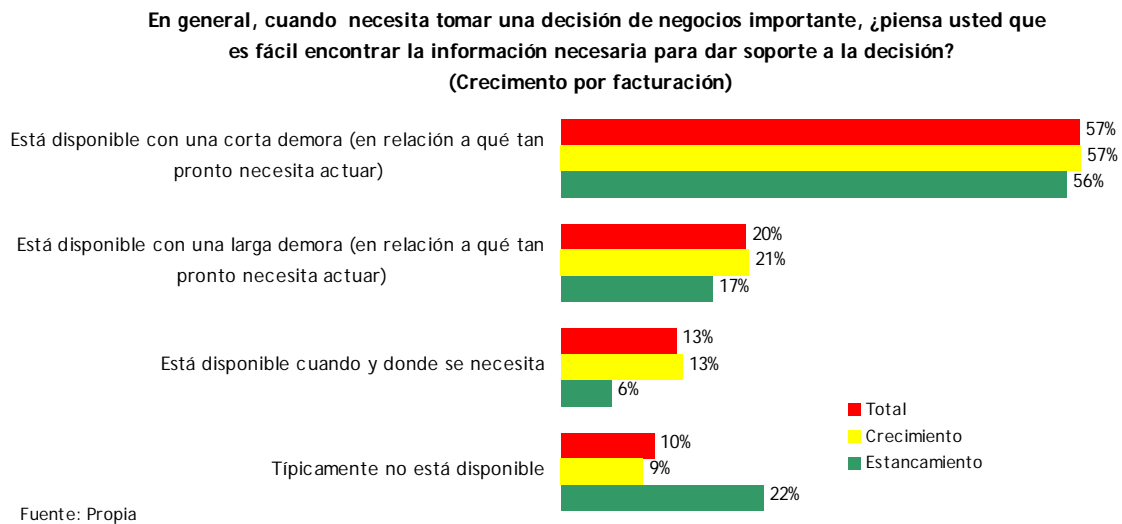
4.4.3.2 La facturación

Cuando se evalúan las diferencias por nivel de facturación se observa que el 19% de los ejecutivos que trabajan en las empresas con menor facturación (\$5 a \$10 M) perciben que la información necesaria no está disponible.



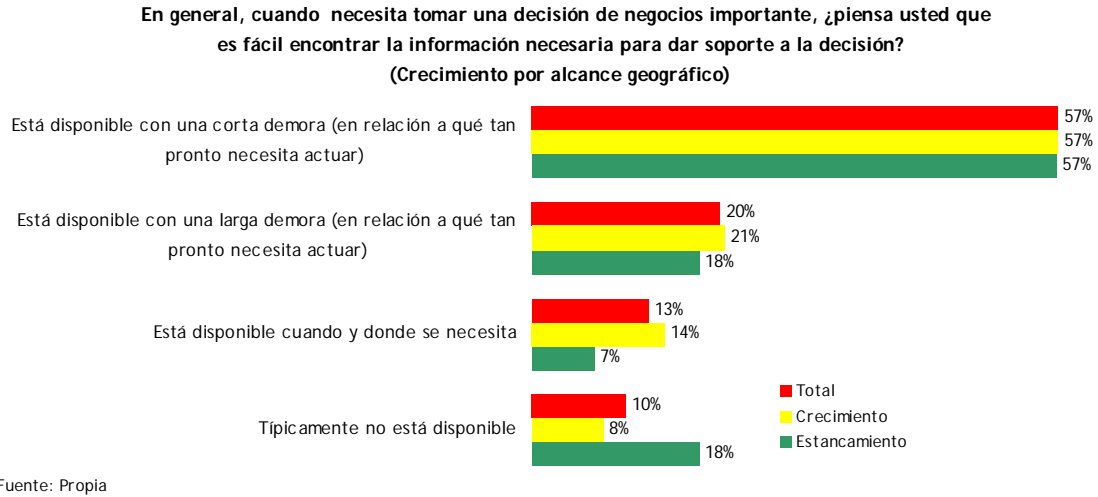
4.4.3.3 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en facturación, aproximadamente uno de cada cuatro ejecutivos (22%) piensan que la información necesaria típicamente no está disponible.



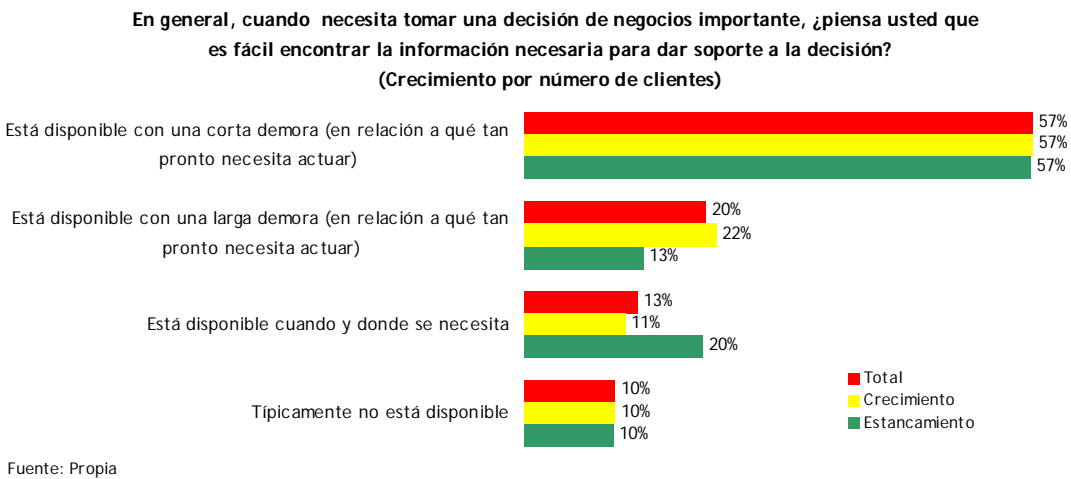
4.4.3.4 Por crecimiento: alcance geográfico

En las empresas en estancamiento, en alcance geográfico, casi uno de cada cinco ejecutivos (18%) percibe que la información necesaria típicamente no está disponible.



4.4.3.5 Por crecimiento: número de clientes

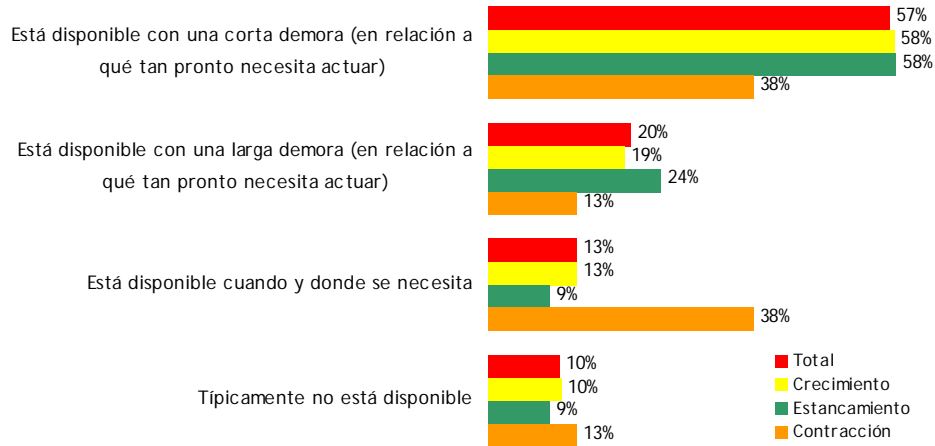
En las empresas estancadas en el número de clientes, uno de cada cinco ejecutivos (20%) percibe que la información está disponible cuando y donde se necesita.



4.4.3.6 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas en las que existe contracción del número de empleados, aproximadamente dos de cada cinco ejecutivos (38%) perciben que la información está disponible cuando y donde se necesita, representando la percepción más alta y, por lo tanto, la más positiva de todos los grupos analizados en este acápite.

**En general, cuando necesita tomar una decisión de negocios importante,
 ¿piensa usted que es fácil encontrar la información necesaria para dar soporte a
 la decisión?
 (Crecimiento por número de empleados)**



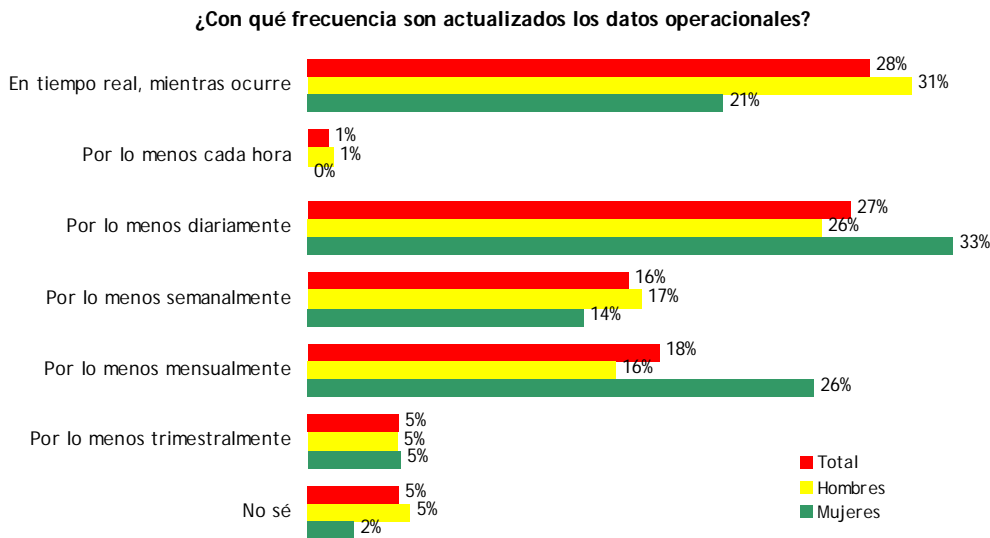
Fuente: Propia

4.4.4 Percepción de la vigencia de la información

En este acápite se evalúa la percepción de los gerentes en relación a la vigencia de información en función de la frecuencia con la que se actualizan los datos operacionales.

4.4.4.1 El género

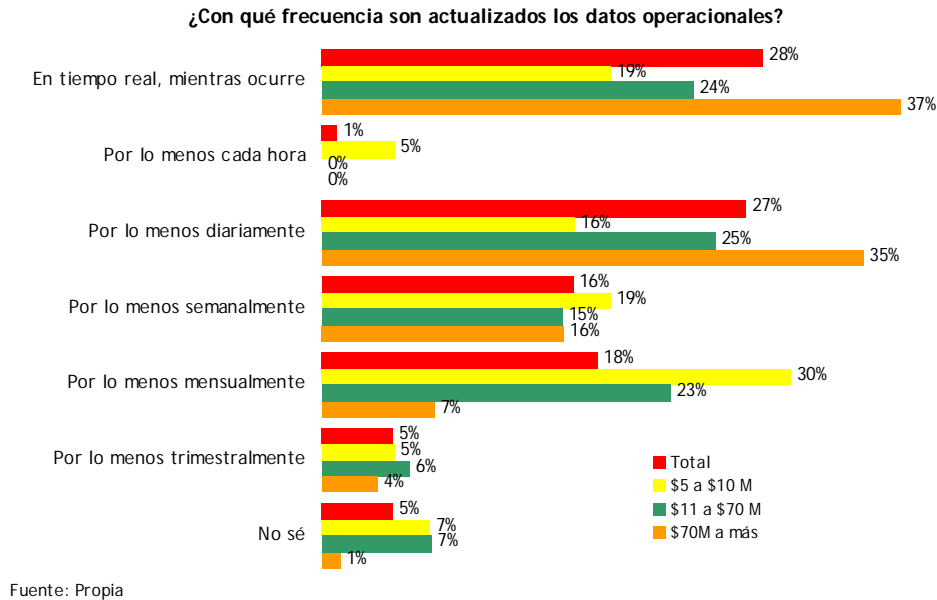
Solo el 21% de las mujeres perciben que la información es actualizada en tiempo real. Asimismo, el 26% de ellas perciben que la actualización de la información es por lo menos mensual.



Fuente: Propia

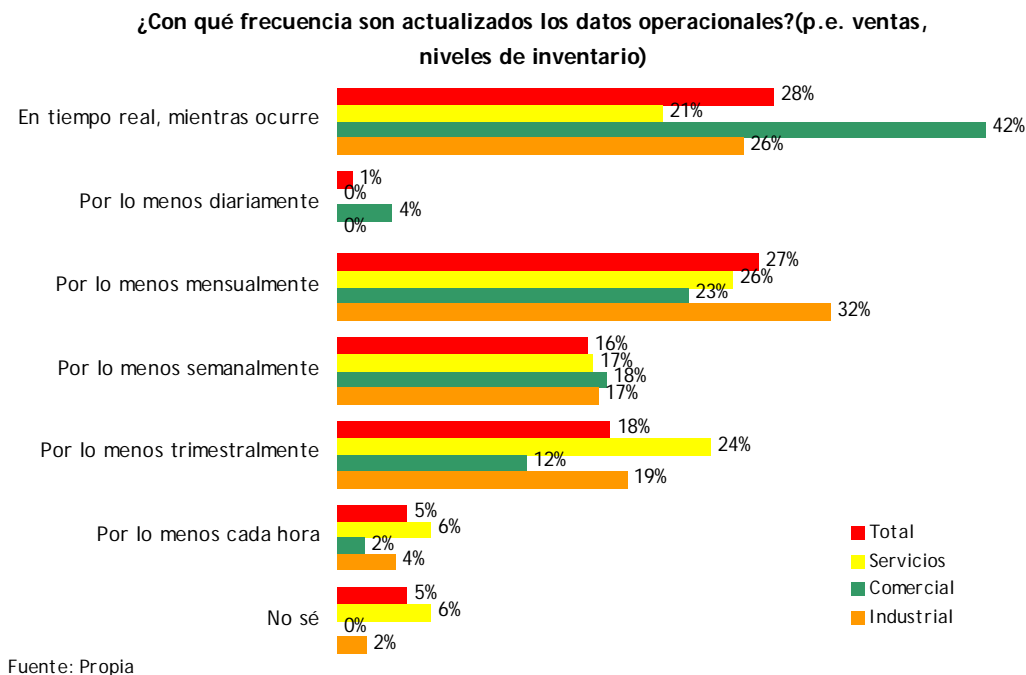
4.4.4.2 La facturación

En las empresas con mayor facturación, la mayoría de los gerentes perciben que la información es actualizada en tiempo real (37%) o por lo menos diariamente (35%). En cambio, en las empresas con menor facturación, el 30% de los gerentes percibe que la actualización de la información es por lo menos mensual.



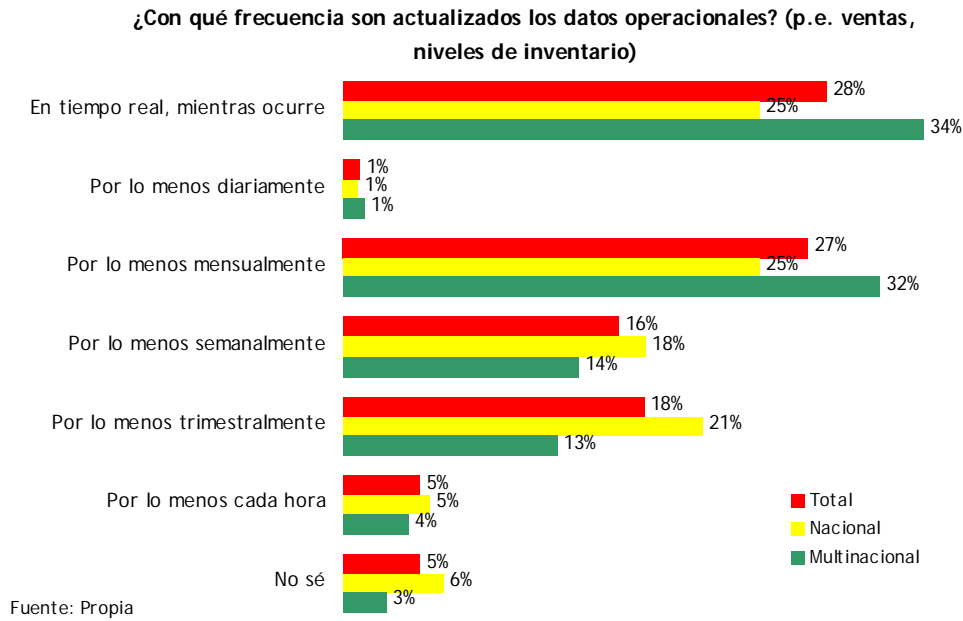
4.4.4.3 El sector

En las empresas comerciales, el 42% de los gerentes percibe que la información es actualizada en tiempo real.



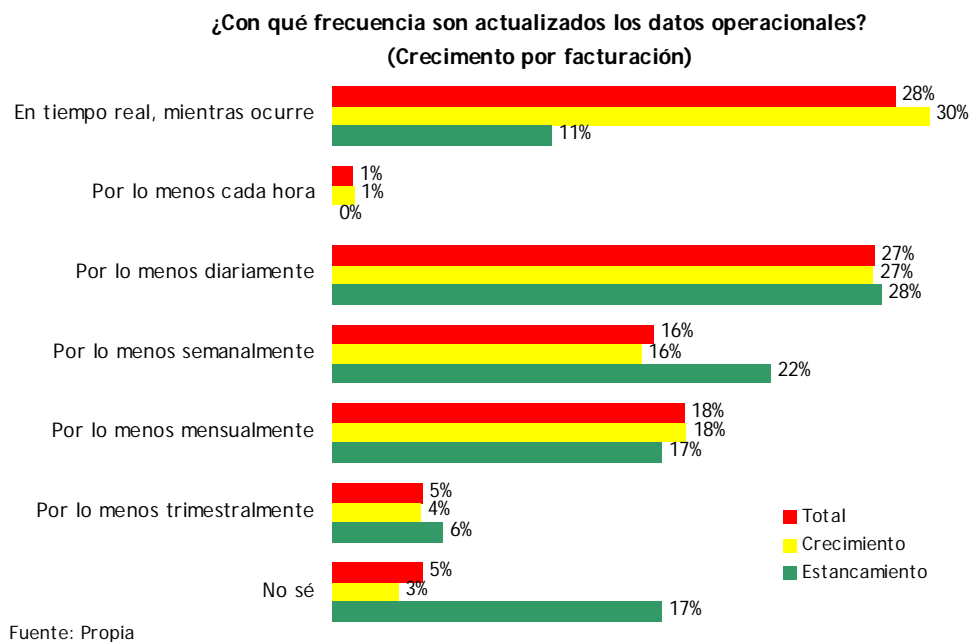
4.4.4.4 El tipo de empresa

En las empresas multinacionales, el 34% de los gerentes percibe que la información es actualizada en tiempo real. En cambio, en las empresas nacionales, el 21% de los gerentes percibe que la actualización de la información es por lo menos trimestral.



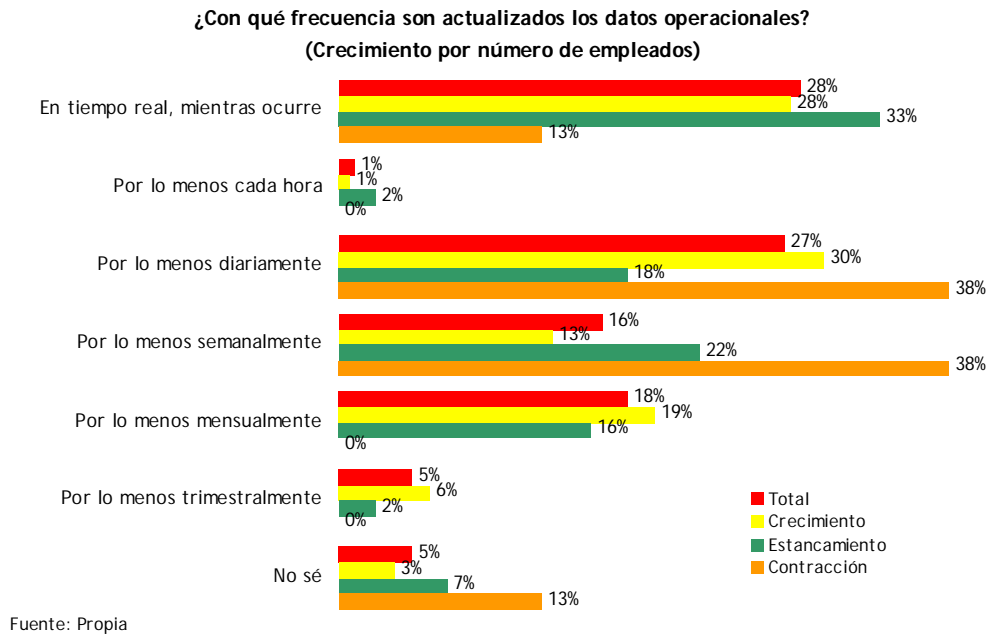
4.4.4.5 El crecimiento por nivel de facturación

En aquellas empresas estancadas en su nivel de facturación, la percepción es que prácticamente la información no es actualizada en tiempo real (11%) o se desconoce la frecuencia con la que es actualizada la información (17%).



4.4.4.6 Por crecimiento: número de empleados

En aquellas empresas que tiene una contracción en el número de empleados, la percepción es que prácticamente no hay actualización en tiempo real de la información. Asimismo, la mayoría percibe que por lo menos se actualiza la información diaria o semanalmente, ambos con 38%.



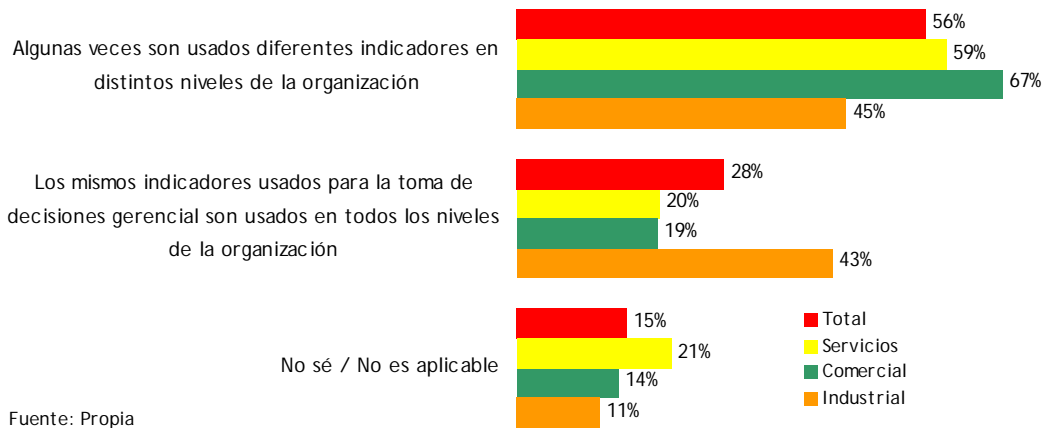
4.4.5 Percepción de la estandarización de la información

En este acápite se evalúa la percepción de cuan estandarizados están los indicadores usados en la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

4.4.5.1 El sector

La percepción mayoritaria de los sectores de comercio y servicios es que algunas veces se usan diferentes indicadores en distintos niveles de la organización. En cambio, en el sector industrial, el 43% percibe que se usan los mismos indicadores en todos los niveles de la organización.

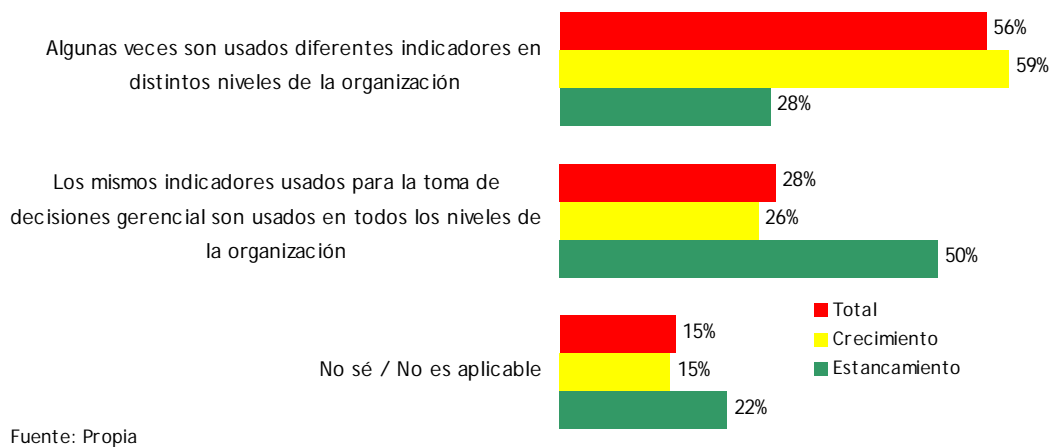
¿En qué medida están estandarizados los indicadores usados en la toma de decisiones en equipo (operativa y de gestión) en su organización?



4.4.5.2 El crecimiento por nivel de facturación

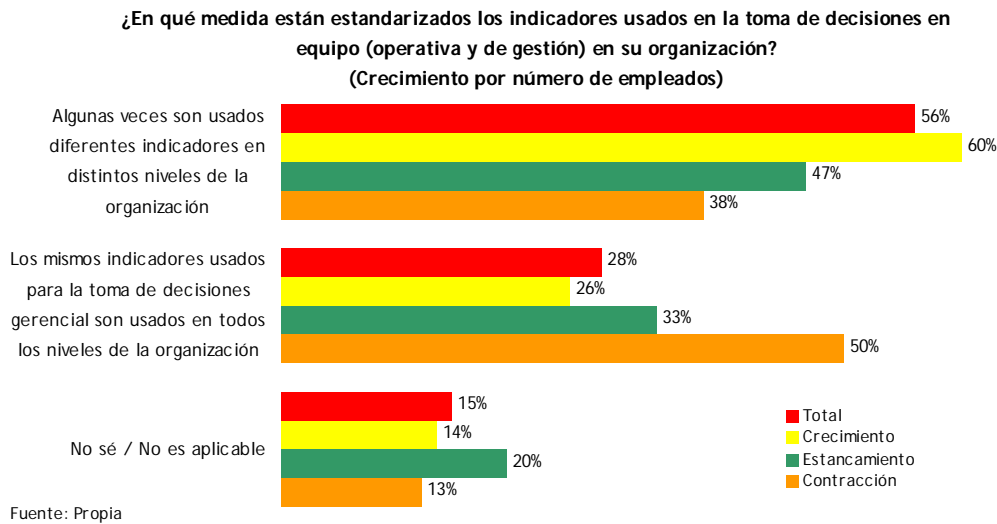
En las empresas que tienen un estancamiento en la facturación, la mitad de los gerentes perciben que se usan los mismos indicadores en todos los niveles de la organización.

**¿En qué medida están estandarizados los indicadores usados en la toma de decisiones en equipo (operativa y de gestión) en su organización?
 (Crecimiento por facturación)**



4.4.5.3 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas que tiene una contracción en el número de empleados, el 50% de los gerentes percibe que se usan los mismos indicadores en todos los niveles de la organización.

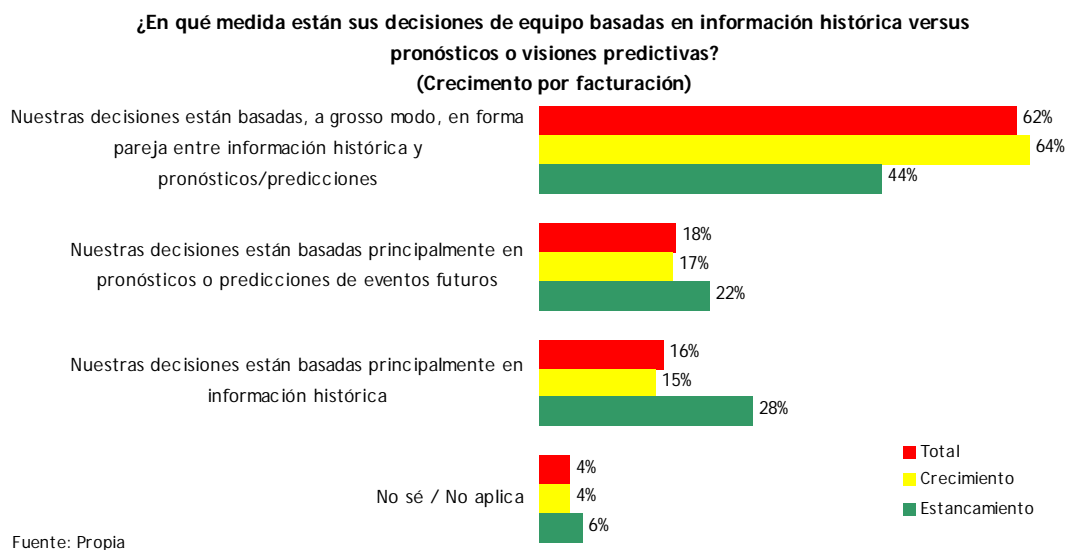


4.4.6 Percepción de la proyección de la información

En este acápite se evalúa la percepción sobre el uso de la información histórica o los pronósticos para la toma de decisiones.

4.4.6.1 El crecimiento por nivel de facturación

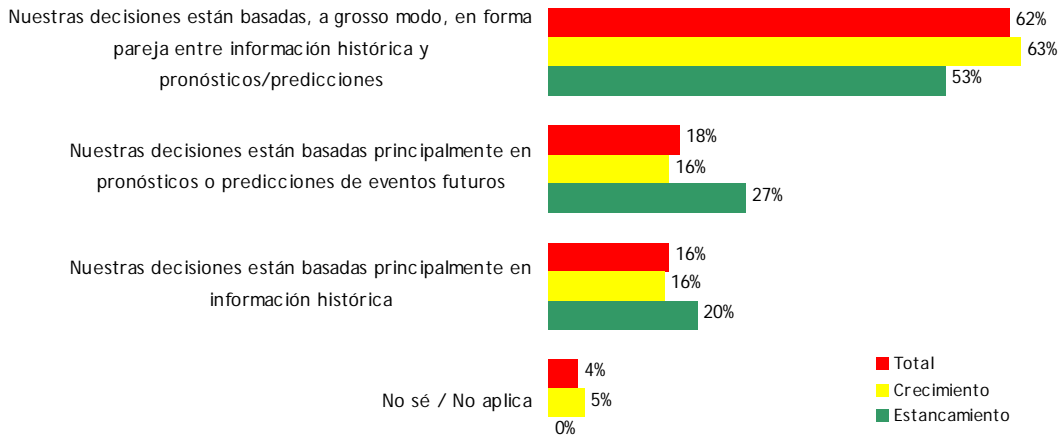
En las empresas que tiene estancamiento en el nivel de facturación, el 28% de los gerentes percibe que sus decisiones están basadas principalmente en información histórica.



4.4.6.2 Por crecimiento: número de clientes

En aquellas empresas que tienen estancamiento en el número de clientes, el 27% de los gerentes percibe que sus decisiones están basadas principalmente en pronósticos o predicciones de eventos futuros.

**¿En qué medida están sus decisiones de equipo basadas en información histórica versus pronósticos o visiones predictivas?
 (Crecimiento por número de clientes)**



Fuente: Propia

4.5 La Percepción acerca de la Confianza Existente en la Toma de Decisiones

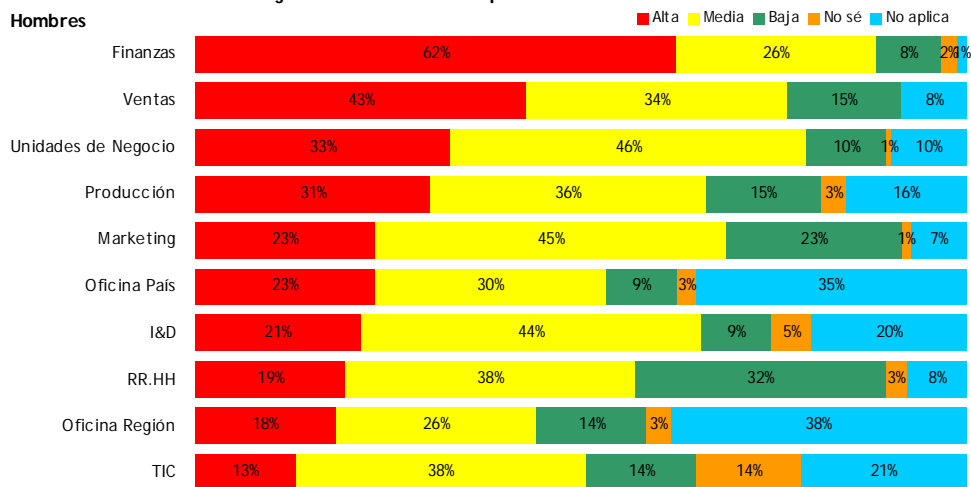
4.5.1 Percepción de la confianza en las áreas de la empresa

En este acápite se analiza la percepción de los gerentes acerca de cuanto confianza tienen en la precisión y la calidad de la información emanada por las diversas áreas o unidades funcionales de la empresa en la que trabajan.

4.5.1.1 El género

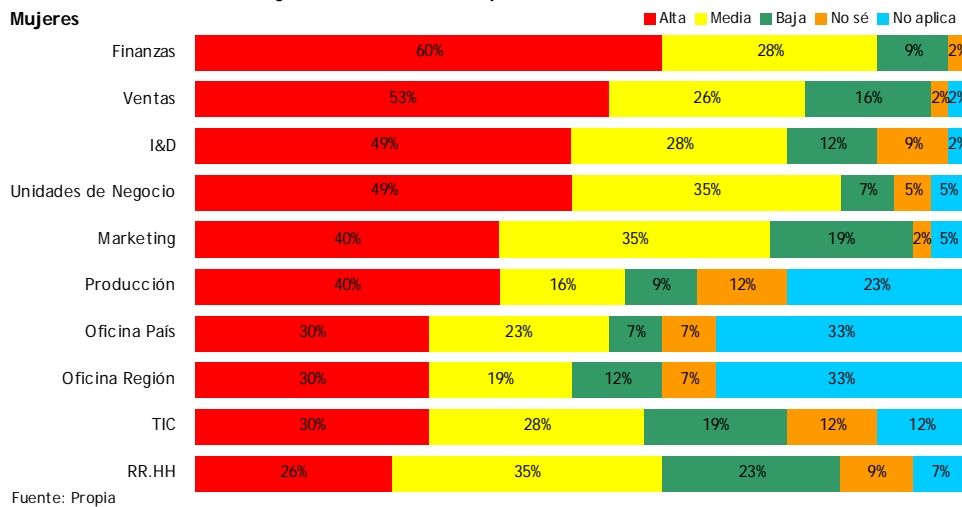
A pesar que Finanzas y Ventas son las áreas que generan mayor confianza en su información, tanto en mujeres como en hombres, las mujeres cuando toman decisiones en equipo le otorgan una mayor confianza relativa a la información del área de I&D (49%). Asimismo, con excepción de la información financiera, las mujeres tienen mucha mayor confianza en la información emanada del resto de áreas.

Quando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



Fuente: Propia

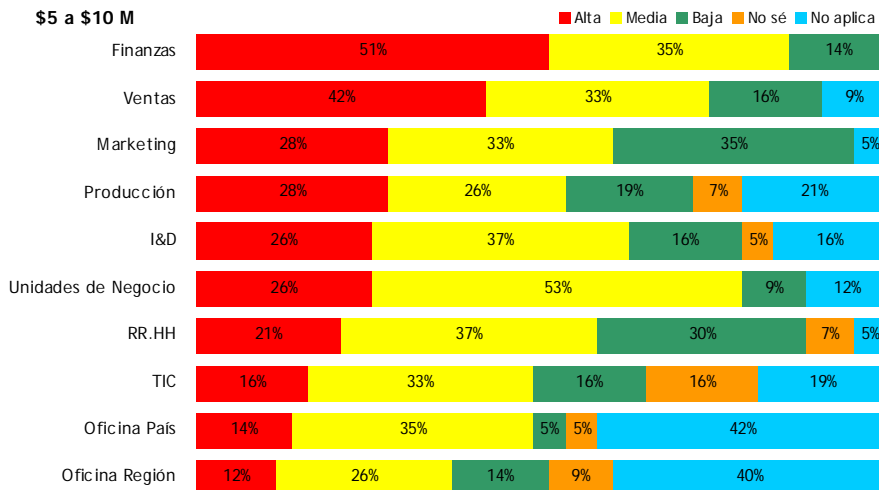
Quando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



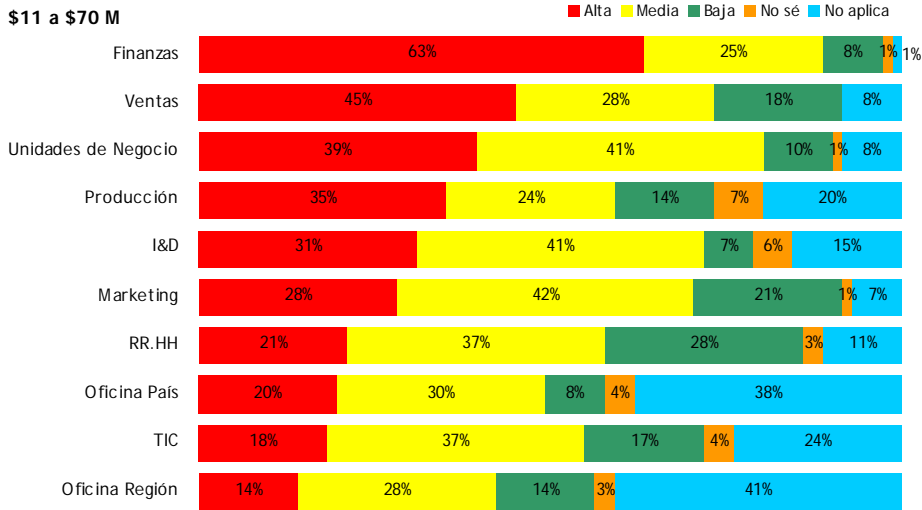
4.5.1.2 La facturación

Los gerentes de las empresas que facturan más de \$70 millones tienen un mayor grado de confianza en la información brindada por las unidades de negocio (40%), las oficinas a nivel país (35%) y las oficinas a nivel regional (31%). Esto se explicaría de acuerdo a que una mayor facturación implica una organización más grande, algo poco frecuente en empresas pequeñas. Por otra parte, en las empresas con menor rango de facturación, la confianza de los gerentes en la información de finanzas es menor a la de empresas con mayor facturación (51% vs 63% - 66%).

Quando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?

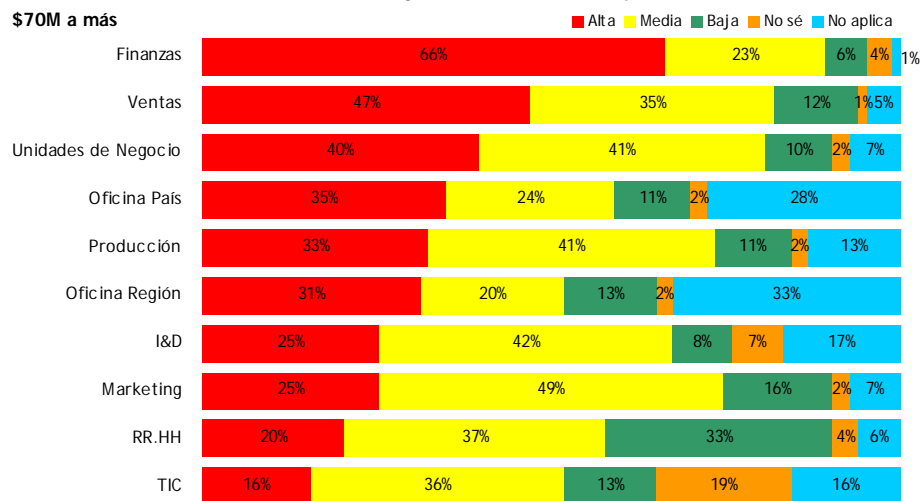


Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



Fuente: Propia

Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?

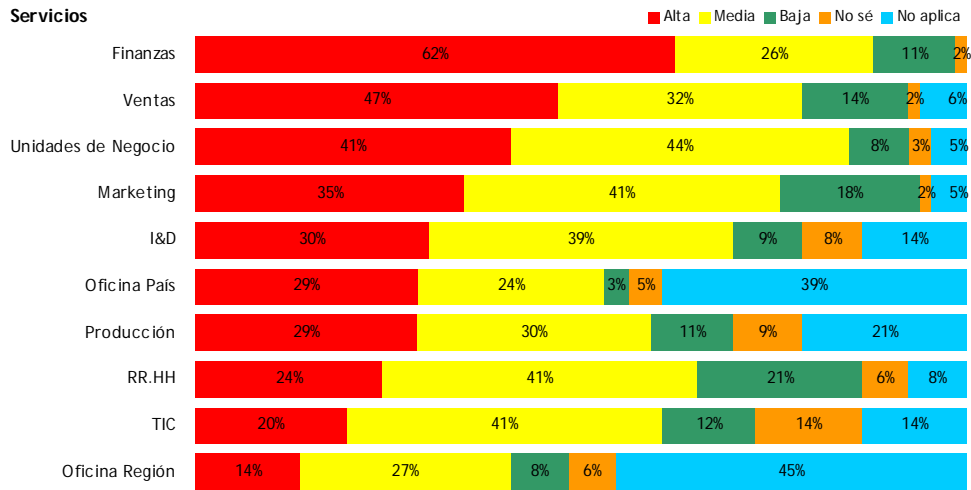


Fuente: Propia

4.5.1.3 El sector

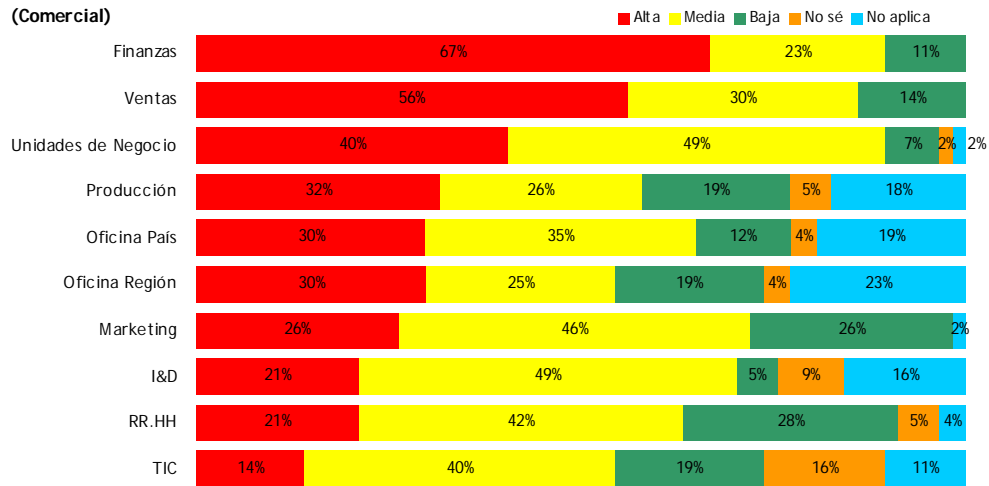
En las empresas del sector servicios, la confianza de los gerentes en la información del área de marketing (35%) y I&D (30%) es mayor a la de los otros dos sectores. Mientras que, en las empresas comerciales, la confianza en el área de ventas es significativamente mayor a la de los otros sectores. Finalmente, en las empresas industriales, disminuye sustantivamente la confianza en la información emanada del área de ventas y de las unidades de negocio.

Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



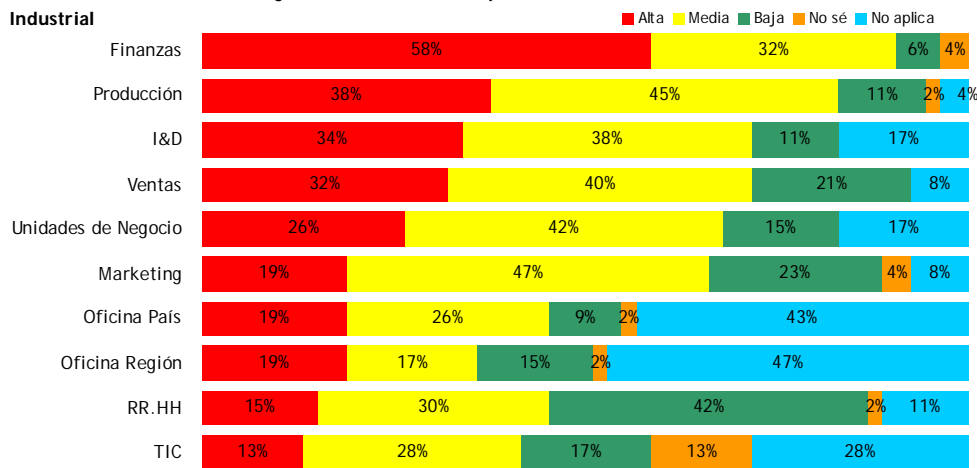
Fuente: Propia

Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



Fuente: Propia

Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?

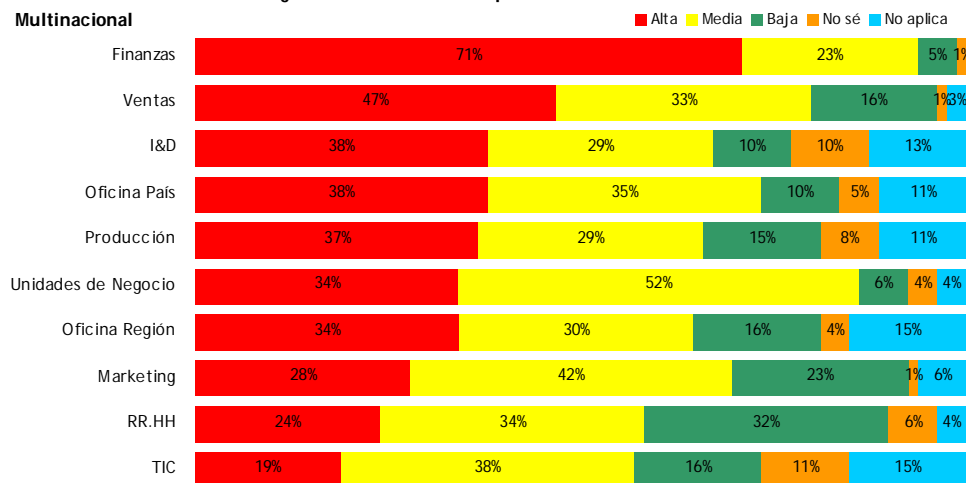


Fuente: Propia

4.5.1.4 El tipo de empresa

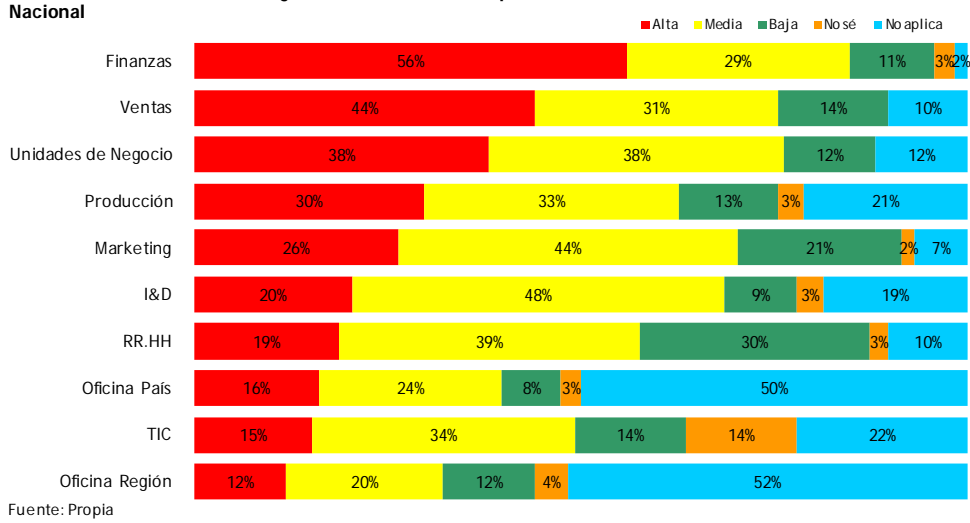
La confianza de los gerentes en el área de finanzas es significativamente mayor en las empresas multinacionales que en las empresas nacionales (71% vs 56%). Además, los gerentes de las empresas multinacionales tienen un mayor grado de confianza en las áreas de I&D (38%), en las oficinas a nivel país y regional, con 38% y 34%, respectivamente. Esto se produce como consecuencia de una cultura corporativa más fuerte que le asigna a dichas áreas un rol más importante y protagónico.

Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



Fuente: Propia

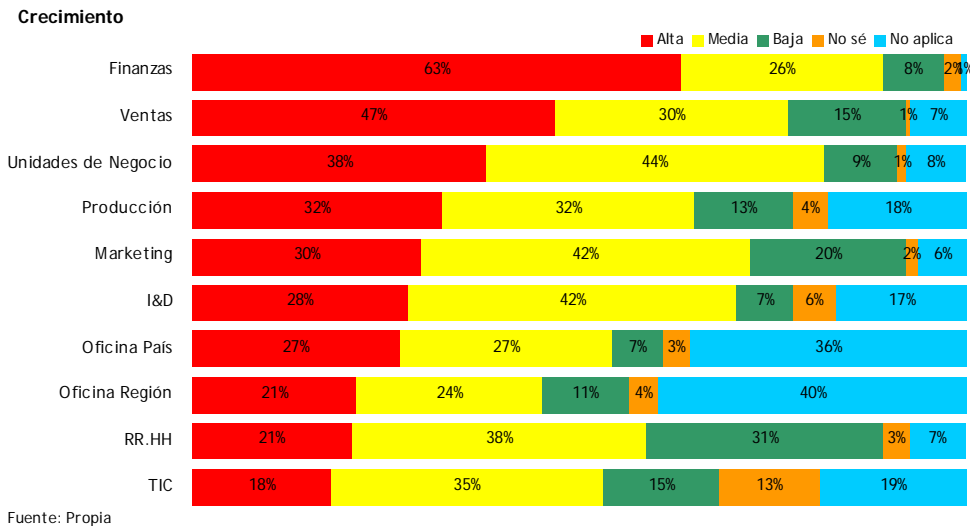
Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



4.5.1.5 El crecimiento por nivel de facturación

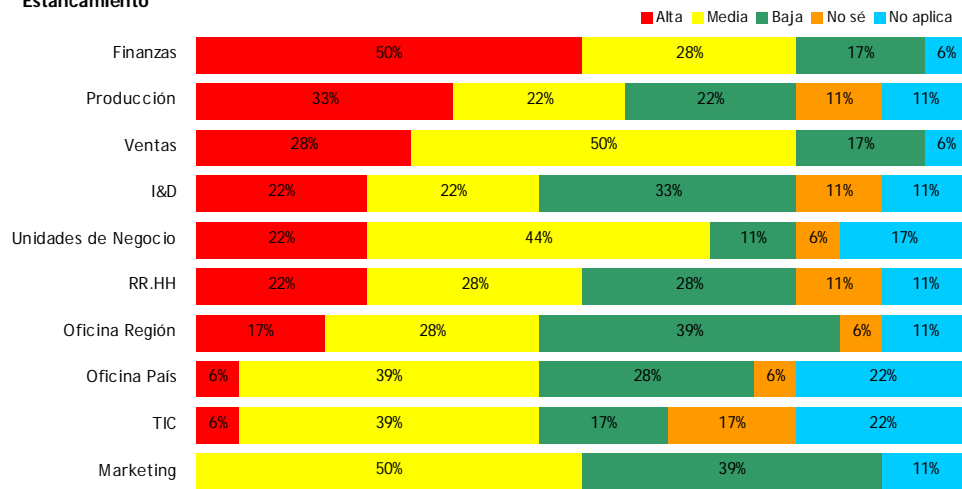
En aquellas empresas que se encuentran estancadas en el nivel de facturación, se reduce significativamente la confianza en la información de todas las áreas, a excepción de aquella que proviene de producción. Además, destaca la forma dramática en que los gerentes pierden la alta confianza en el área de marketing, pasando de 30% a 0%. Lo que indica un sesgo, el cual atribuye una responsabilidad significativa a la situación de estancamiento.

Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?



Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?

Estancamiento



Fuente: Propia

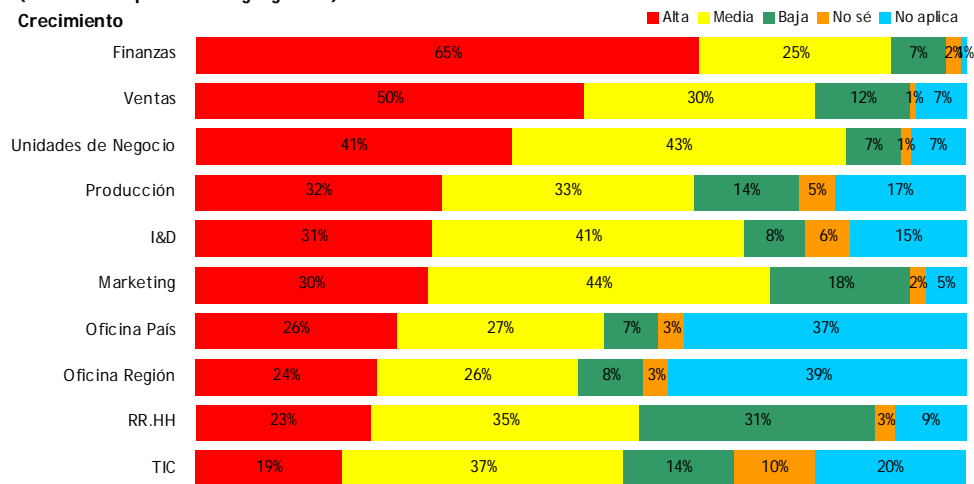
4.5.1.6 Por crecimiento: alcance geográfico

En las empresas estancadas en alcance geográfico, disminuye a casi la mitad la alta confianza en la información del área de ventas (27%) y en las unidades de negocio (20%). Por otro lado, la información emanada del área de finanzas transmite una mayor confianza en las empresas en crecimiento que en las empresas estancadas (65% vs 50%).

Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?

(Crecimiento por alcance geográfico)

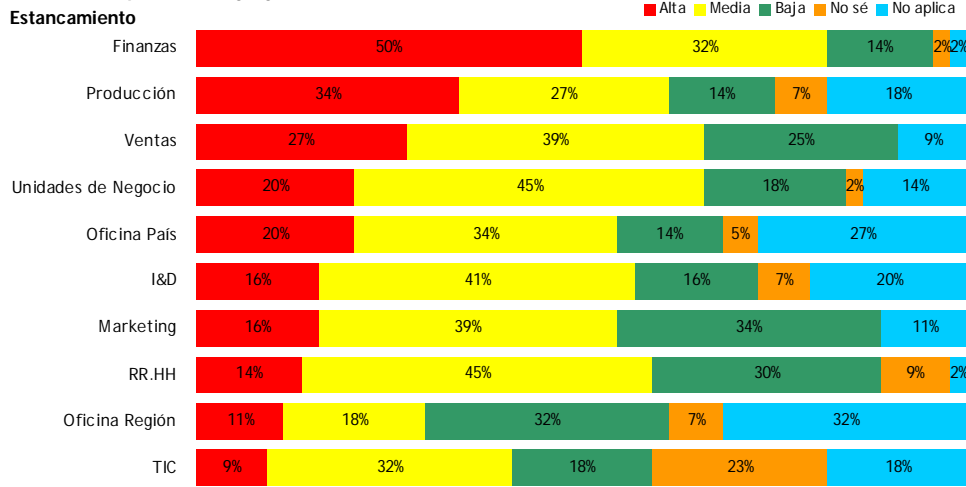
Crecimiento



Fuente: Propia

Quando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía?

(Crecimiento por alcance geográfico)



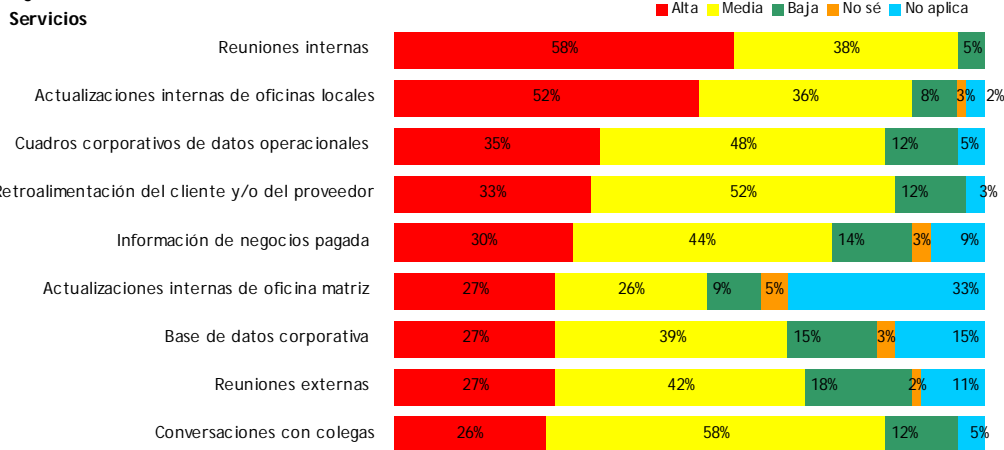
Fuente: Propia

4.5.2 Percepción de la confianza en la información de las diferentes fuentes en la empresa

4.5.2.1 El sector

Los gerentes de las empresas del sector comercial tienen mayor confianza en la información emanada de los cuadros corporativos de datos operacionales (61% vs 53% - 35%). Por otro lado, en el sector industrial, la confianza en la información de negocios pagada es menor a la de los otros dos sectores, ubicándose en el último lugar (cae a 17%).

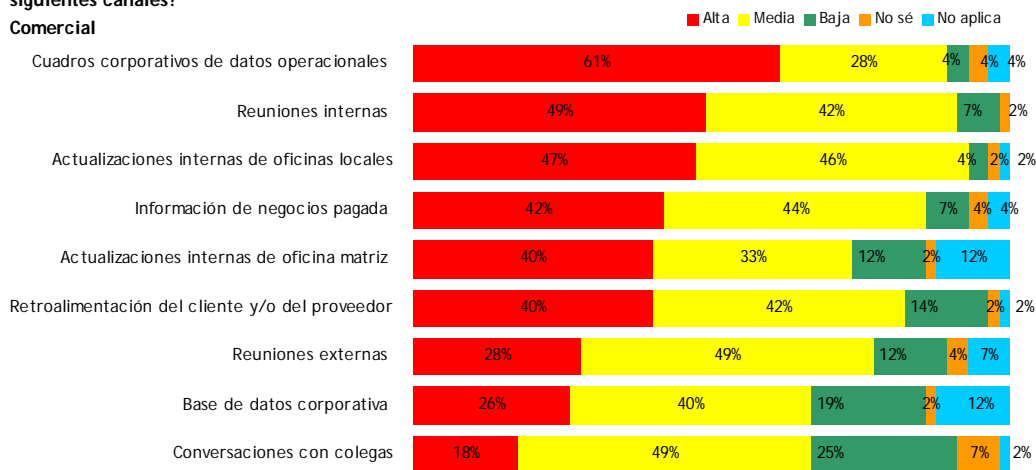
¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?



Fuente: Propia

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

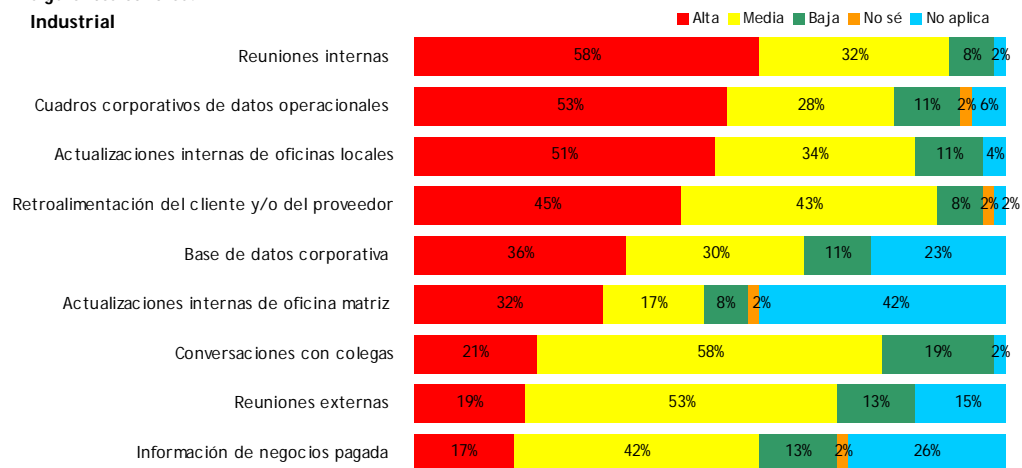
Comercial



Fuente: Propia

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

Industrial

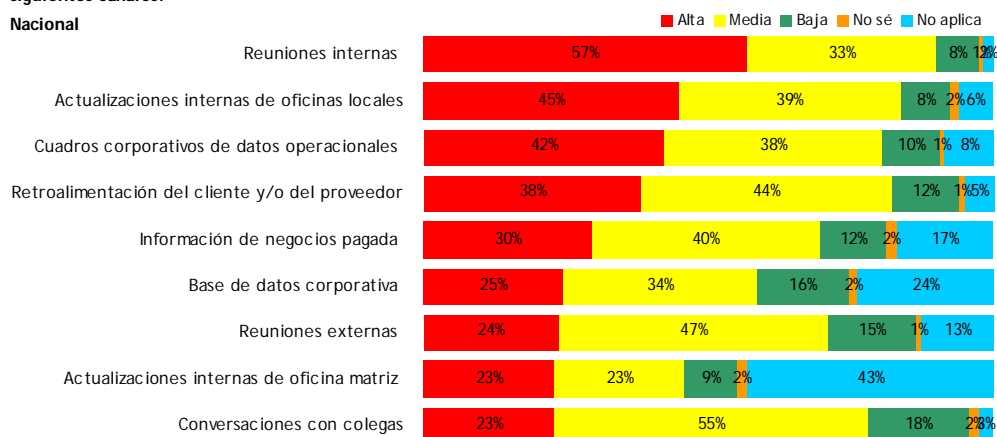


Fuente: Propia

4.5.2.2 El tipo de empresa

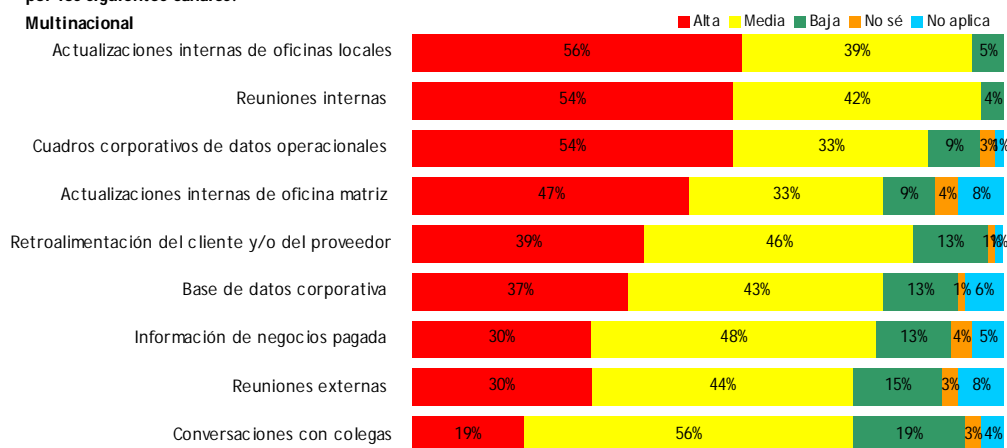
En las empresas multinacionales se tiene un mayor nivel de confianza en la información de las actualizaciones internas de oficinas locales (56% vs 45%) y de los cuadros corporativos de datos operacionales (54% vs 42%). También, destaca una mayor confianza en la información proveniente de las conversaciones con los colegas (56% en nivel medio)

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?



Fuente: Propia

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?



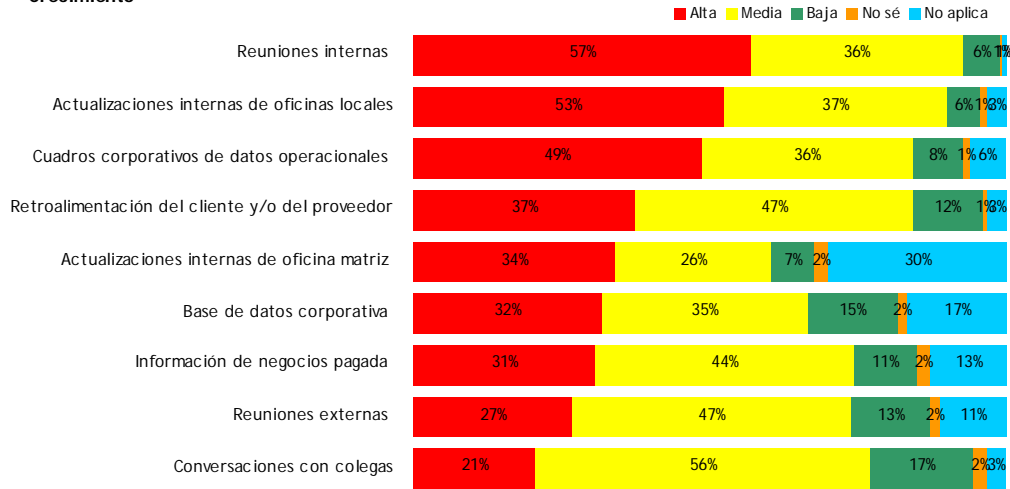
Fuente: Propia

4.5.2.3 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas en crecimiento, en el nivel de facturación, el 57% de los gerentes tienen un alto nivel de confianza en la información de las reuniones internas. En cambio, en estancamiento tienen mayor confianza en la retroalimentación del cliente y/o el proveedor (50%), esto nos lleva a una preocupante reflexión, se necesita estar estancado para escuchar por fin al cliente.

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

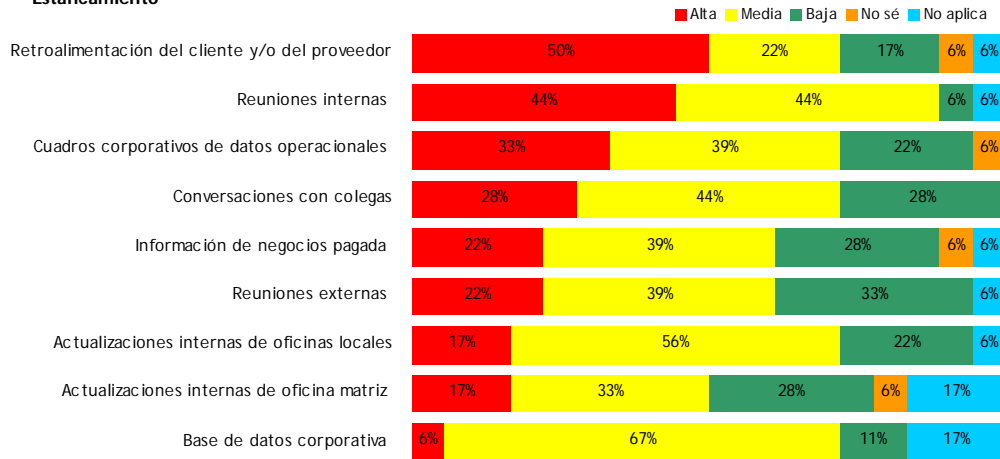
Crecimiento



Fuente: Propia

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

Estancamiento



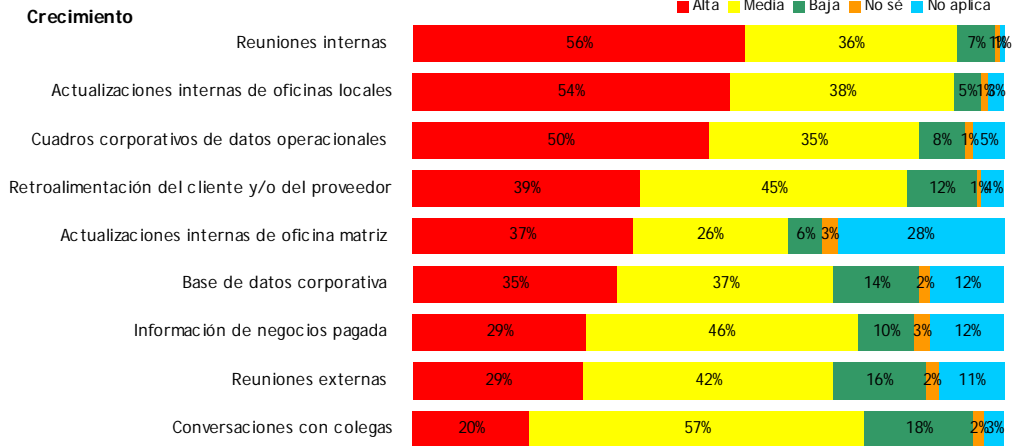
Fuente: Propia

4.5.2.4 Por crecimiento: alcance geográfico

En las empresas en crecimiento en alcance geográfico, los gerentes tienen un alto nivel de confianza en las actualizaciones internas de las oficinas locales y la oficina matriz, 54% y 37%, respectivamente. Lo que nos lleva al supuesto de que la credibilidad de la información corporativa se pone en juego en el crecimiento geográfico.

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

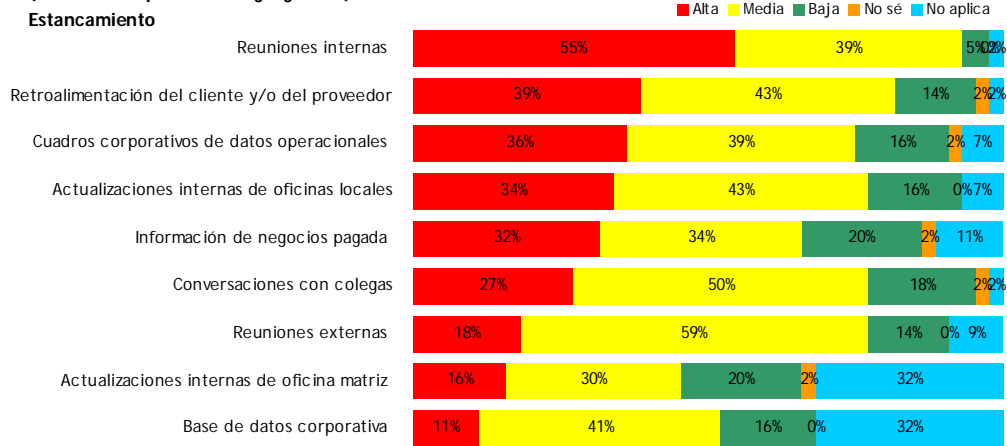
(Crecimiento por alcance geográfico)



Fuente: Propia

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

(Estancamiento por alcance geográfico)



Fuente: Propia

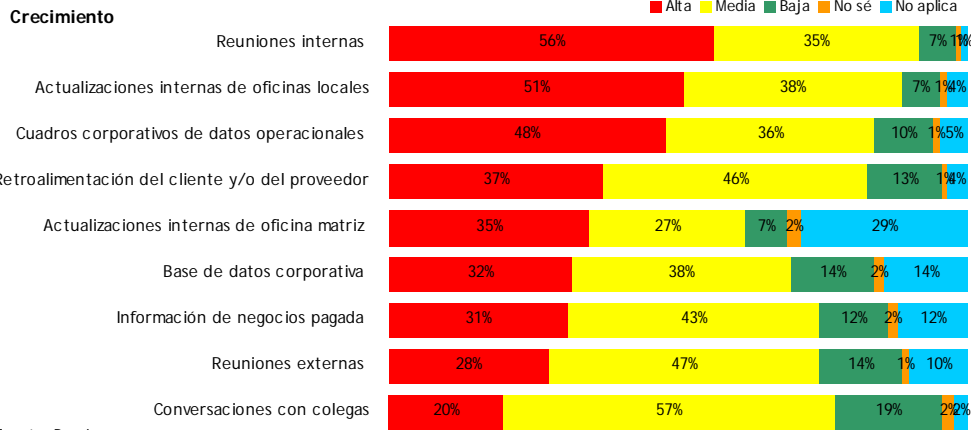
4.5.2.5 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas en crecimiento en el número de clientes, los gerentes tienen mayor confianza en la información de las actualizaciones internas de las oficinas locales (51% vs 40%) y la oficina matriz (35% vs 20%). En cambio, en estancamiento tienen mayor confianza la retroalimentación del cliente y/o el proveedor (47% vs 37%). Lo que confirma un sesgo de escuchar al cliente cuando las empresas están estancadas en su facturación¹¹.

¹¹ Lo normal en las empresas es no escuchar al cliente lo contrario representa un sesgo de los decisores.

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

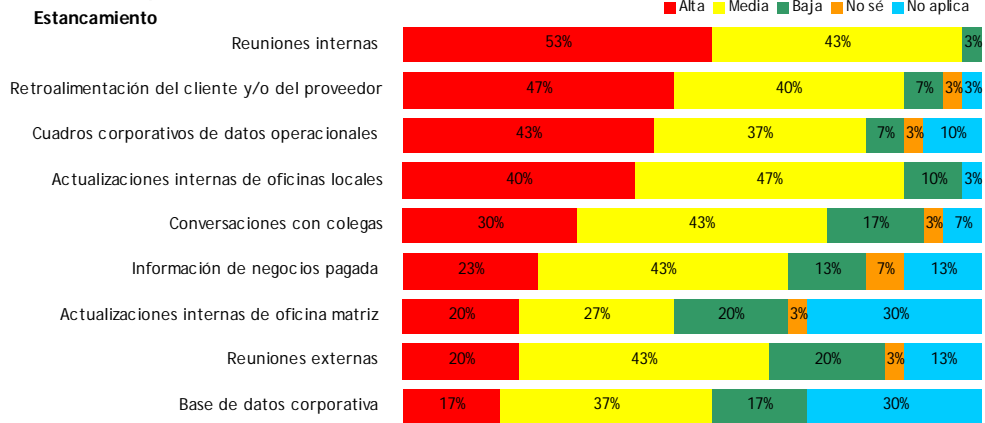
(Crecimiento por número de clientes)



Fuente: Propia

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

(Estancamiento por número de clientes)



Fuente: Propia

4.6 La Percepción acerca de la Toma de Decisiones en los Equipos Gerenciales

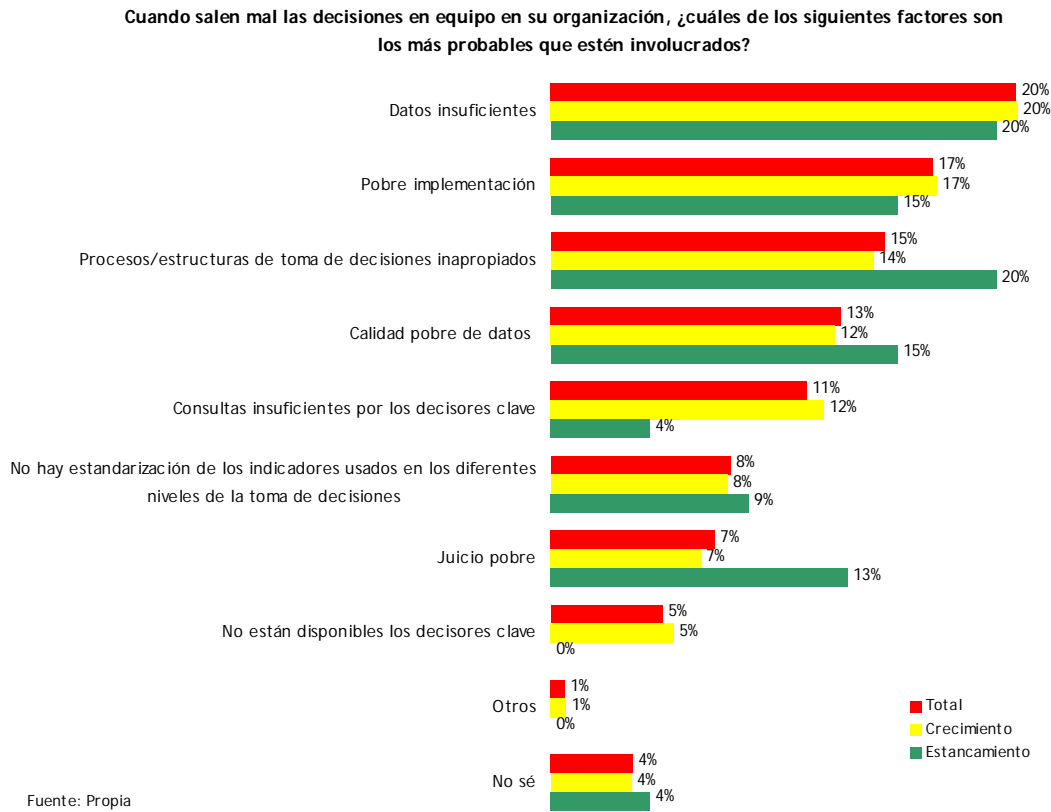
La encuesta también auscultó la percepción de los gerentes acerca de la toma de decisiones en sus equipos gerenciales, incluyendo los factores involucrados en las malas decisiones, las demoras, la formalización, los procesos e impacto de la tecnología. Además de la influencia del riesgo y temperamento, y las fuentes de la información.

4.6.1 Percepción de los factores que provocan las malas decisiones

En este acápite se presentan los resultados acerca de la percepción de los gerentes sobre los factores más probables, involucrados en las malas decisiones que toman los equipos en su organización, entre los cuales se incluyen: los datos, la implementación, los procesos/estructuras, las consultas, los indicadores, el juicio y la disponibilidad de los decisores.

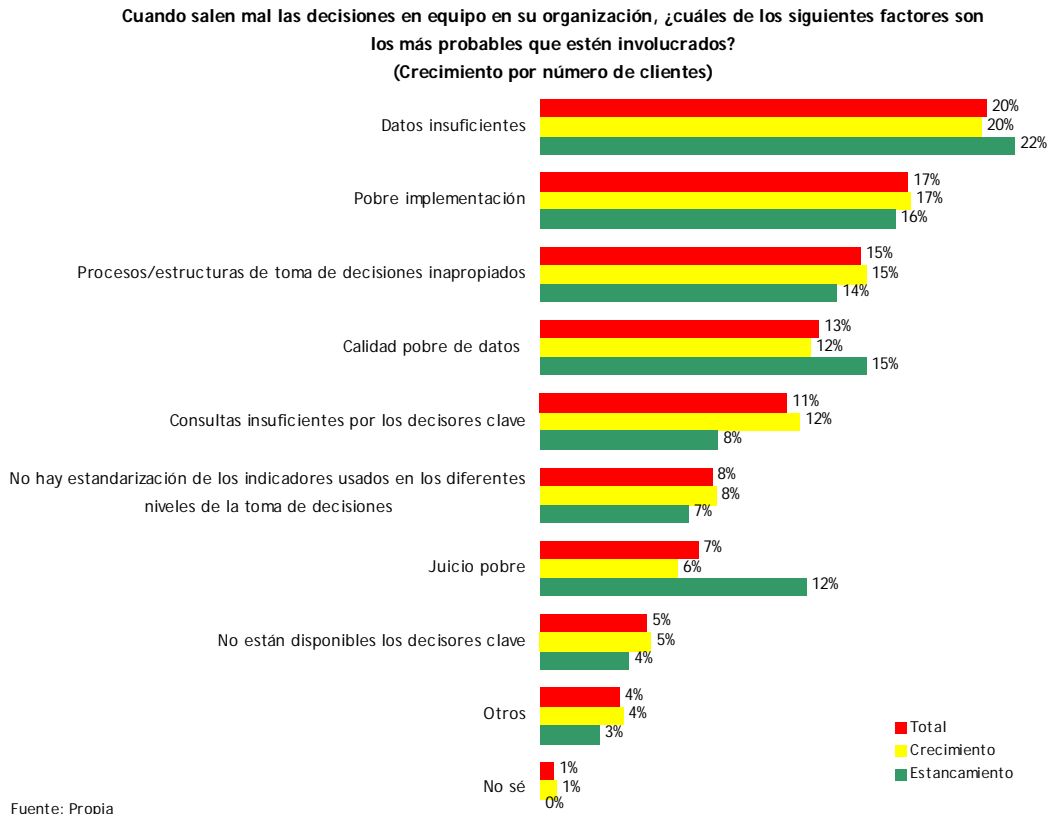
4.6.1.1 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en su facturación, los gerentes otorgan mayor involucramiento en las malas decisiones, a los procesos (20%) y al juicio pobre de los decisores (13%).



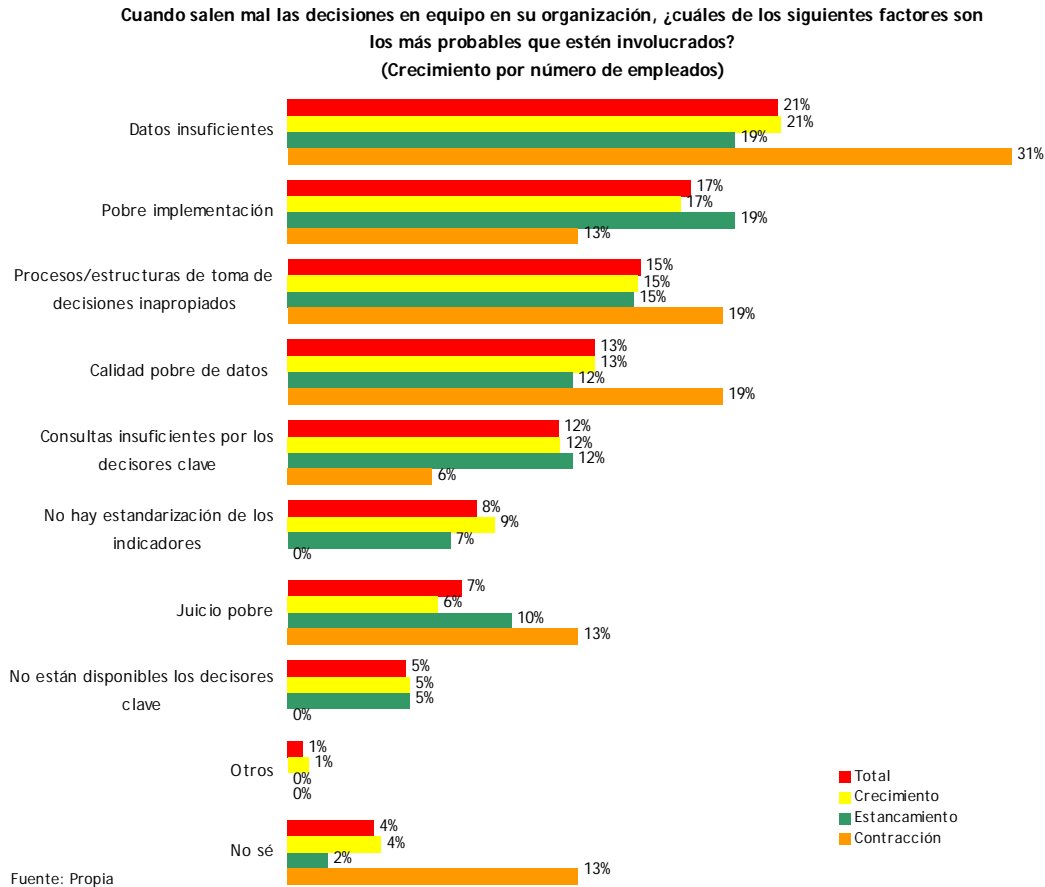
4.6.1.2 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas estancadas en el número de clientes, los gerentes perciben mayor involucramiento comparativo en las malas decisiones al juicio pobre de los decisores (12%).



4.6.1.3 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas que se encuentran en contracción en el número de empleados, los gerentes perciben un mayor involucramiento comparativo, en las malas decisiones, a los datos insuficientes (31%) y a la calidad de datos (19%). Asimismo, destaca un porcentaje comparativo alto (13%) que reconoce no saber qué factores están involucrados en las malas decisiones.

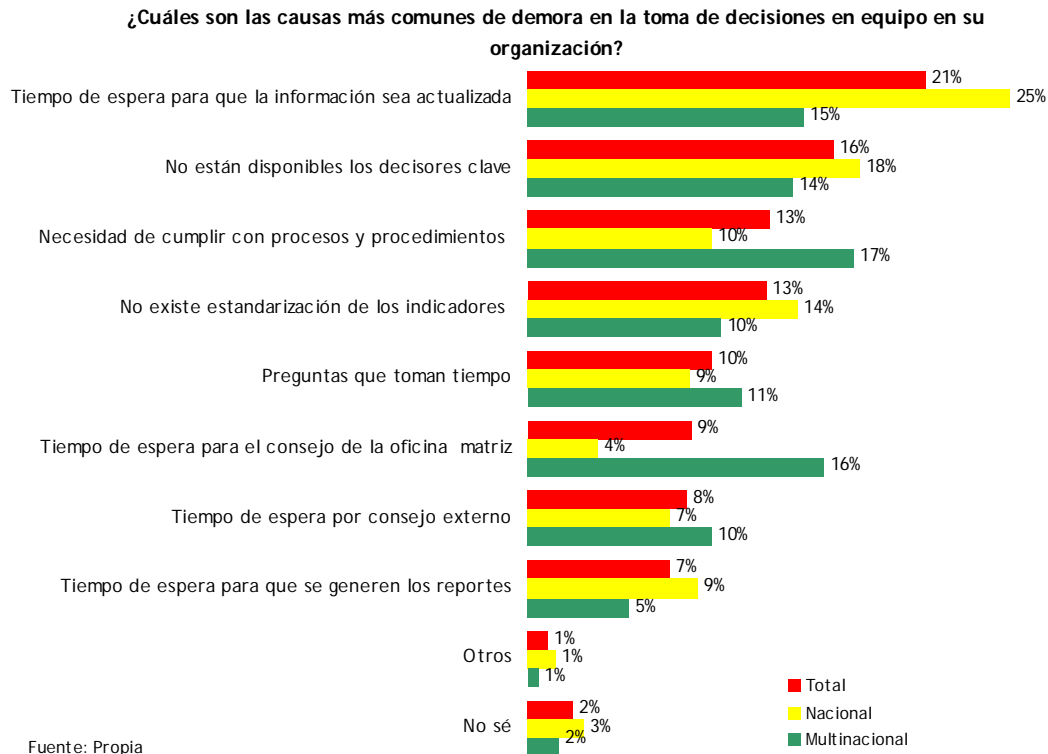


4.6.2 Percepción de las causas en la demora de las decisiones

En este acápite se evalúan cual es la percepción de los gerentes acerca de las causas más comunes de demora en la toma de decisiones en equipo y se incluyen causas como: Actualización de la información, disponibilidad de los decisores, proceso y procedimientos, estandarización de indicadores, tiempo de espera de respuestas corporativas o de consensos y finalmente el tiempo de espera para la generación de reportes.

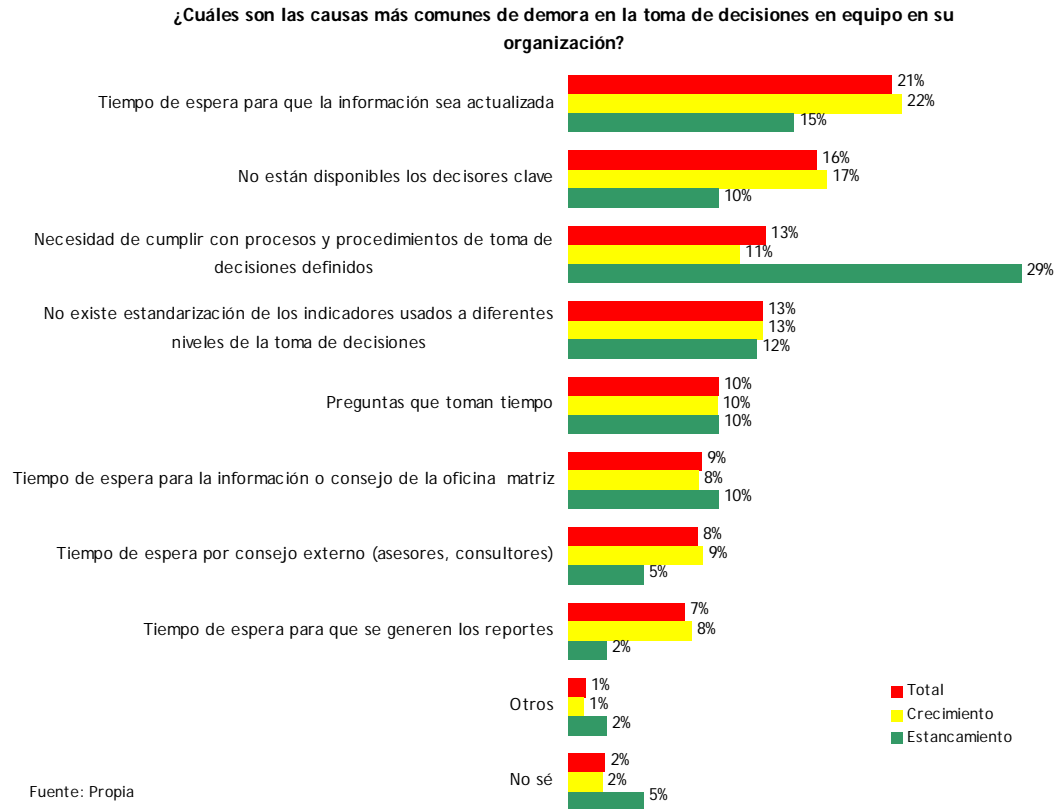
4.6.2.1 El tipo de empresa

En las empresas multinacionales, los gerentes atribuyen mayor responsabilidad, respecto a la demora en las decisiones en equipo, a los procesos (17%) y al consejo de la oficina matriz (16%). En cambio, en las empresas nacionales, a la espera de la información actualizada (25%).



4.6.2.2 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en su nivel de facturación, los gerentes le atribuyen mayor responsabilidad, respecto a la demora de las decisiones en equipo, a la necesidad de cumplir con los procesos y procedimientos (29%).



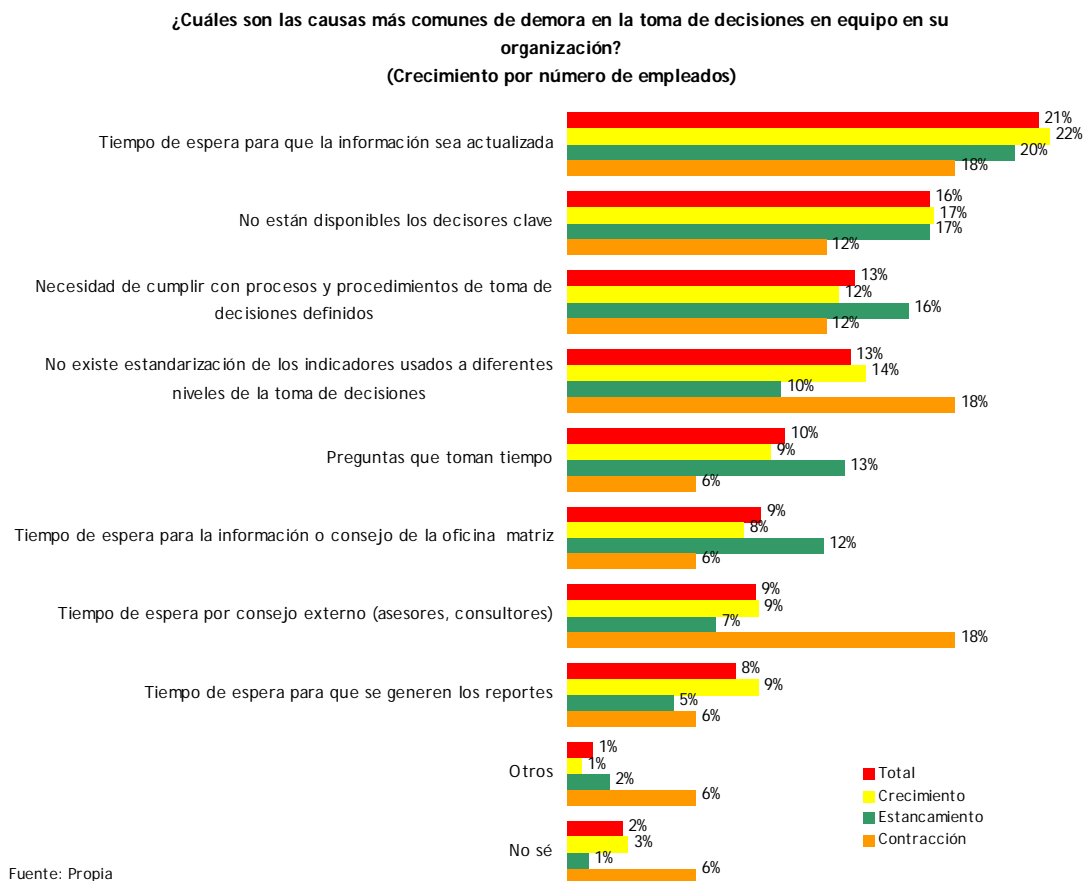
4.6.2.3 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas estancadas en el número de clientes, los gerentes atribuyen mayor responsabilidad, respecto a la demora de las decisiones en equipo, a la falta de estandarización de los indicadores utilizados (16%).



4.6.2.4 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas que muestran contracción en el número de empleados, los gerentes le atribuyen mayor responsabilidad, respecto a la demora de las decisiones en equipo, a la falta de estandarización de los indicadores utilizados (18%) y a la espera por consejo externo de asesores y/o consultores (18%).



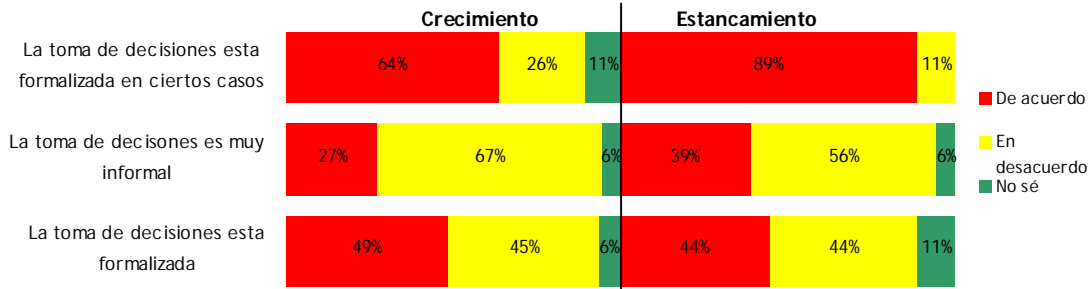
4.6.3 Percepción del nivel de formalización de las decisiones

En este acápite se evalúa el nivel de formalización del proceso de toma de decisiones en los niveles de alta dirección de la organización.

4.6.3.1 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en su nivel de facturación el 89% de los gerentes encuestados afirman que la toma de decisiones esta formalizada en ciertos casos. A ello se suma que en ambos casos (crecimiento y estancamiento) un preocupante rango de gerentes (27% - 39%) afirman que la toma de decisiones es muy informal.

Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de la toma de decisiones en los niveles senior de gerencia en su organización.
(Crecimiento por facturación)

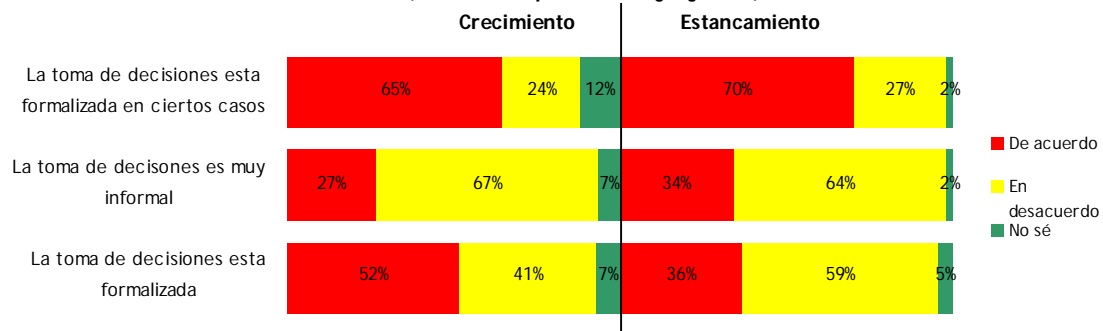


Fuente: Propia

4.6.3.2 Por crecimiento: alcance geográfico

La percepción mayoritaria de las empresas es que la toma de decisiones esta formalizada en ciertos casos (65% - 70%). En contraste, la mayoría de los gerentes de las empresas en crecimiento, en alcance geográfico, afirman que la toma de decisiones esta formalizada (52%).

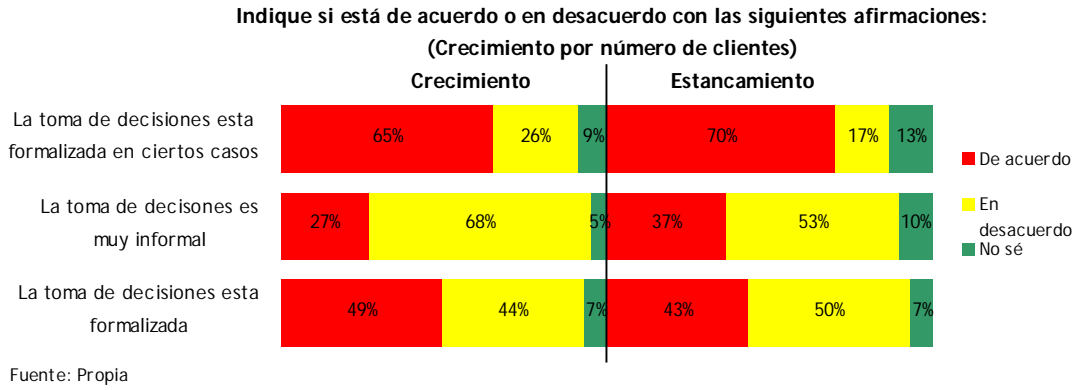
Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones:
(Crecimiento por alcance geográfico)



Fuente: Propia

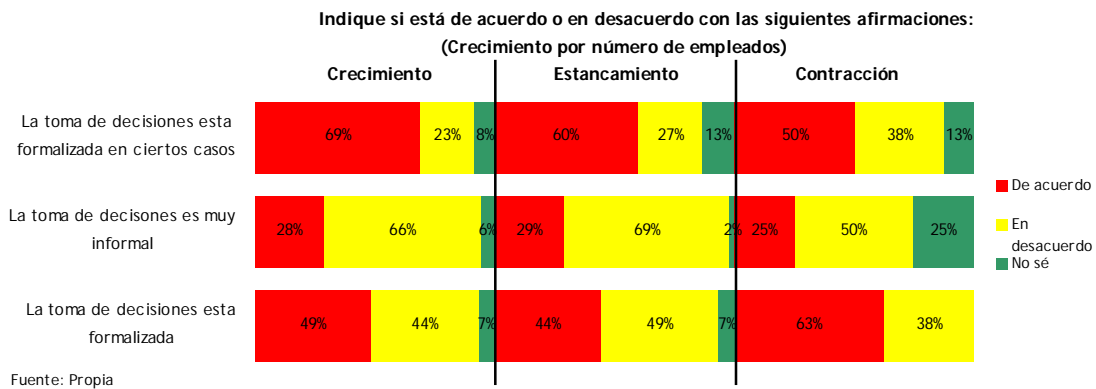
4.6.3.3 Por crecimiento: número de clientes

La percepción mayoritaria de las empresas, nuevamente es que la toma de decisiones esta formalizada en ciertos casos (65% - 70%). Mientras que, en las empresas estancadas en el número de clientes, el 37% afirma que la toma de decisiones es muy informal.



4.6.3.4 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas en contracción en el número de empleados, el 63% afirma que la toma de decisiones esta formalizada. Sin embargo, la percepción mayoritaria de todas las empresas es que la toma de decisiones esta formalizada solo en ciertos casos (50% - 69%).



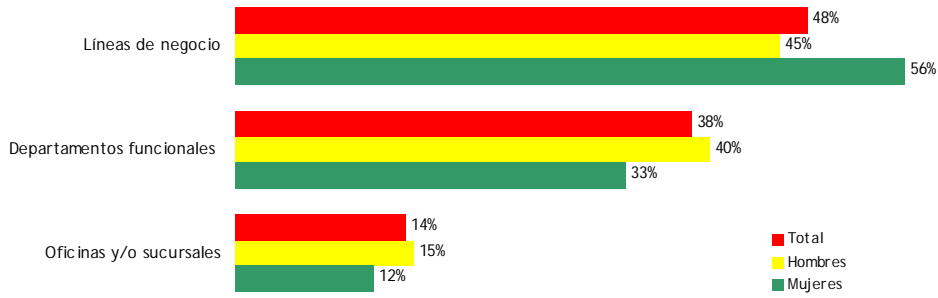
4.6.4 Percepción de la definición de los procesos de toma de decisiones

En este acápite se evalúa la percepción de los gerentes respecto al efecto cascada del uso de estructuras y herramientas usadas por gerencia senior en niveles más bajos de la organización incluyendo específicamente tres niveles adicionales: líneas de negocio, departamentos funcionales y oficinas y/o sucursales.

4.6.4.1 El género

La mayoría de las gerentes mujeres encuestadas percibe que los procesos, estructuras y herramientas usadas en la toma de decisiones de la gerencia senior se aplican también en las líneas de negocio de la empresa. Mientras que, en el caso de los departamentos funcionales, también discrepan de sus colegas varones pero en menor grado (33% vs 40%).

¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?

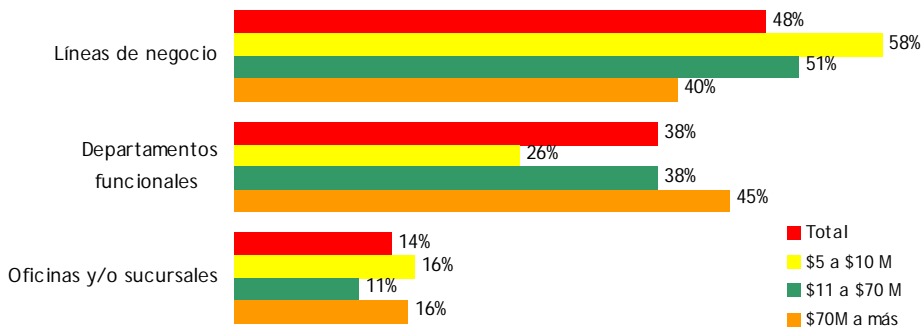


Fuente: Propia

4.6.4.2 La facturación

En las empresas de menor facturación, el 58% de los gerentes percibe que los procesos de toma de decisiones se aplican también a las líneas de negocio de la empresa. En el caso de las empresas con mayor facturación, el 45% de ellos percibe que los procesos se aplican también a los departamentos funcionales.

¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?

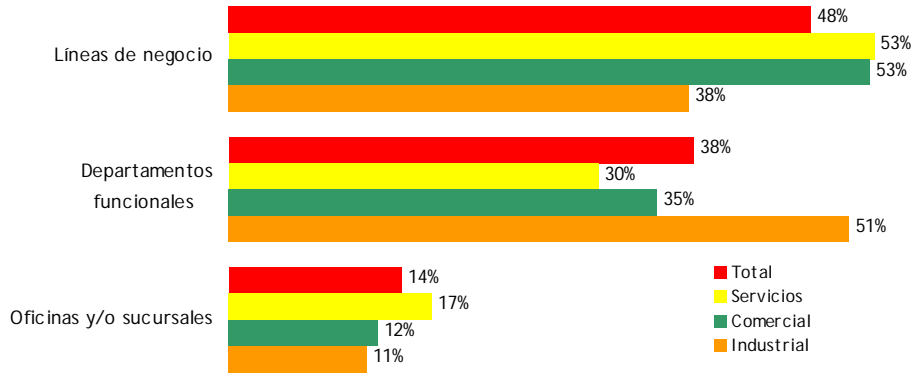


Fuente: Propia

4.6.4.3 El sector

En las empresas del sector industrial, el 51% de los gerentes encuestados percibe que los procesos de toma de decisiones se aplican también a los departamentos funcionales.

¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?



Fuente: Propia

4.6.4.4 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en su nivel de facturación, el 28% de los gerentes encuestados percibe que los procesos de toma de decisiones se aplican también a oficinas y/o sucursales, siendo el doble que las empresas en crecimiento.

¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?
 (Crecimiento por facturación)

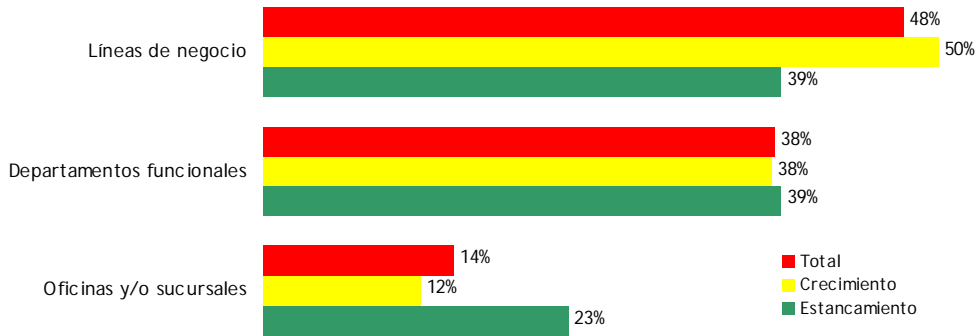


Fuente: Propia

4.6.4.5 Por crecimiento: alcance geográfico

En las empresas los gerentes perciben de manera mayoritaria que los procesos de toma de decisiones se aplican a las líneas de negocio (50% - 39%). Por otro lado, en las empresas estancadas en su alcance geográfico, el 23% de los gerentes percibe que los procesos de toma de decisiones se aplican también a oficinas y/o sucursales.

**¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?
 (Crecimiento por alcance geográfico)**

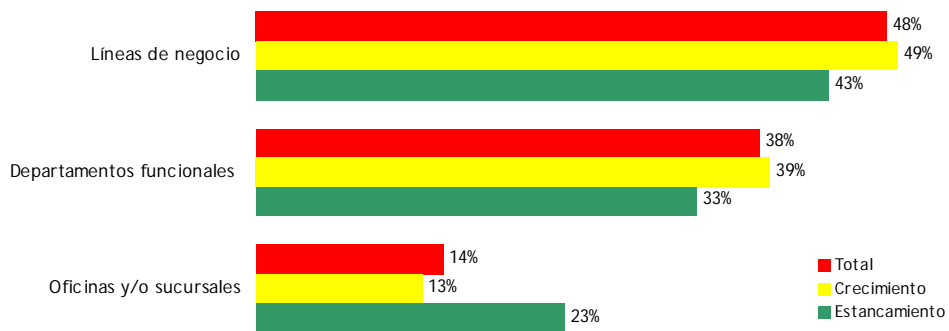


Fuente: Propia

4.6.4.6 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas estancadas en el número de clientes, el 23% de los gerentes encuestados percibe que los procesos de toma de decisiones se aplican también a oficinas y sucursales.

**¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?
 (Crecimiento por número de clientes)**

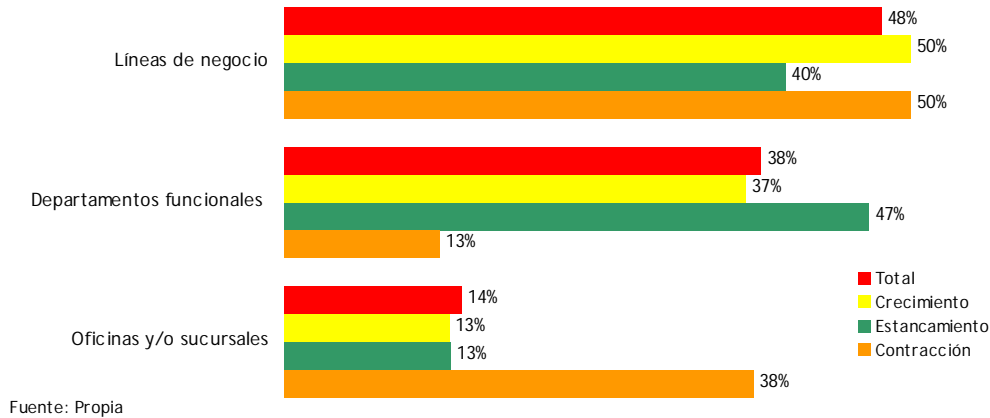


Fuente: Propia

4.6.4.7 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas estancadas en el número de empleados, solo el 13% percibe que los procesos de toma de decisiones se aplican a los departamentos funcionales. En contraste, el 38% de los gerentes encuestados percibe que también se aplican a oficinas y sucursales, siendo el triple de las empresas en crecimiento y de las empresas estancadas.

**¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?
 (Crecimiento por número de empleados)**



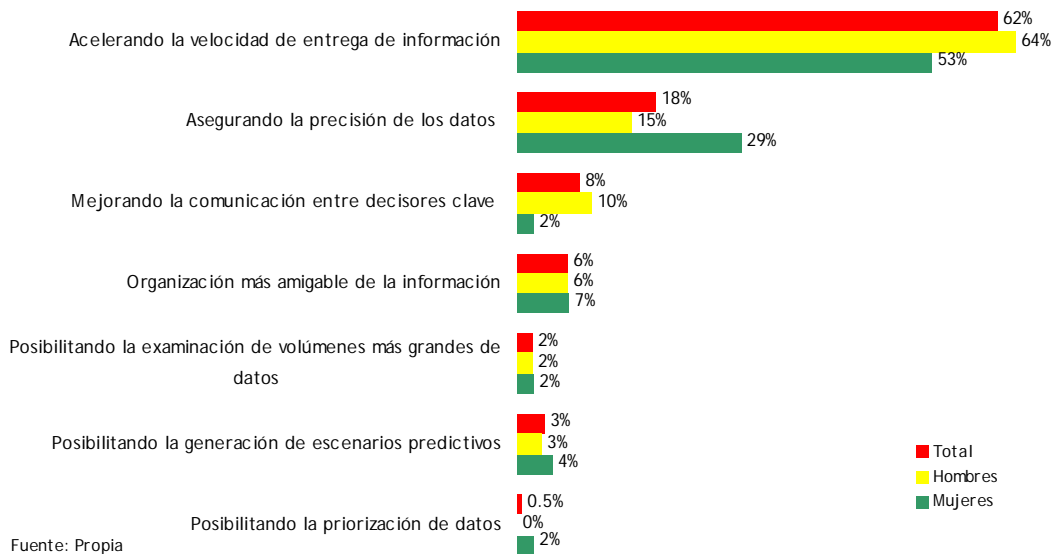
4.6.5 Percepción del impacto de la tecnología

En este acápite se evalúa la percepción de los gerentes respecto al impacto de la tecnología, ayudando a mejorar los procesos de toma de decisiones en equipo en áreas específicas tales como: velocidad de entrega de la información, volumen y facilidad de uso, precisión de los datos, comunicación entre decisores, priorización de los datos y generación de escenarios predictivos.

4.6.5.1 El género

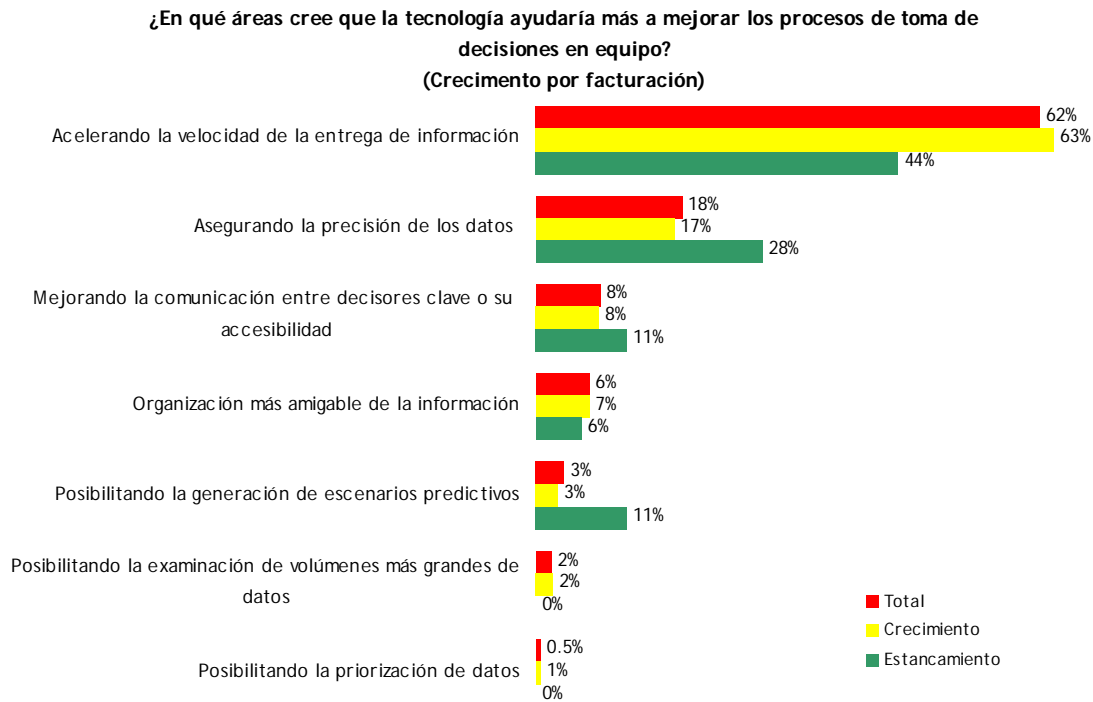
La percepción mayoritaria es que la tecnología ayudaría a acelerar la velocidad de entrega de la información. Por otra parte, la percepción de las gerentes mujeres encuestadas es que la tecnología ayudaría a asegurar la precisión de los datos (29%), mientras que los gerentes hombres solo le asignan 15% a este factor.

¿En qué áreas cree que la tecnología ayudaría más a mejorar los procesos de toma de decisiones en equipo?



4.6.5.2 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas en estancamiento en su nivel de facturación, se incrementa la percepción sobre la tecnología en asegurar la precisión de la información (28%) y la generación de escenarios predictivos (11%). Además, se observa que disminuye el impacto de la velocidad de transmisión de la información (44%).

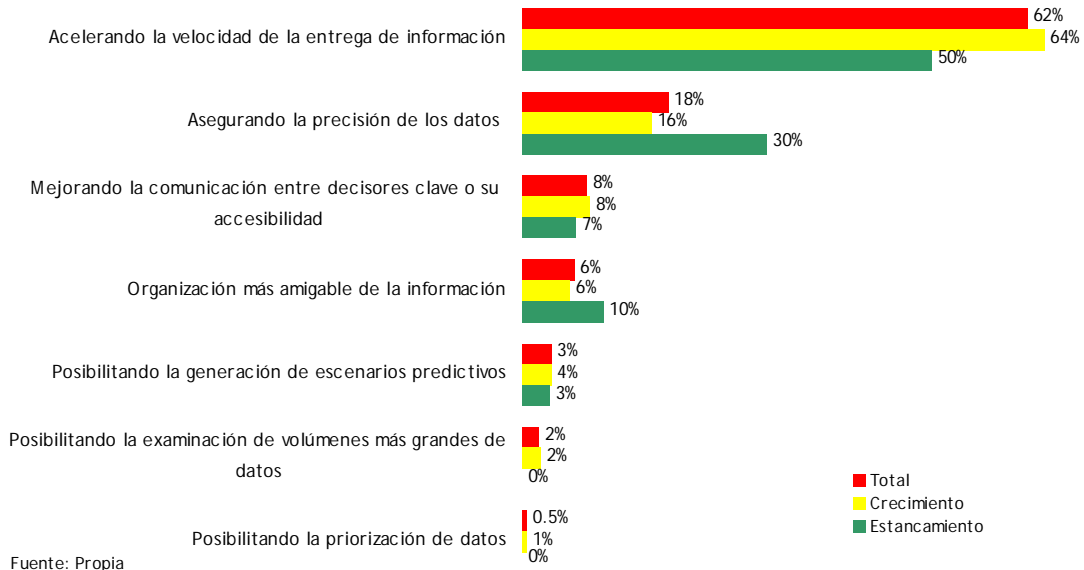


Fuente: Propia

4.6.5.3 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas vistas tanto por crecimiento como por estancamiento del número de clientes, se observa los mismos factores principales de ayuda potencial de la tecnología. Sin embargo, destaca una mayor importancia relativa asignada, en las empresas estancadas, a la organización más amigable de la información (10% vs 6%). Además, se incrementa la importancia relativa asignada al impacto de la tecnología en la precisión de la información (30% vs 16%) y disminuye la importancia asignada a la velocidad de transmisión de la información (50% vs 64%).

**¿En qué áreas cree que la tecnología ayudaría más a mejorar los procesos de toma de decisiones en equipo?
 (Crecimiento por número de clientes)**

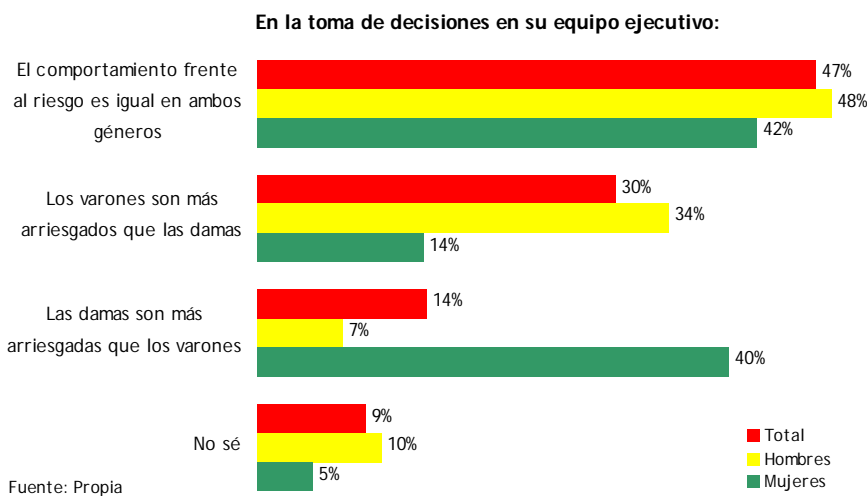


4.6.6 Percepción de la influencia del riesgo y el temperamento

En este acápite se evalúa el comportamiento frente al riesgo en la toma de decisiones, en el equipo gerencial.

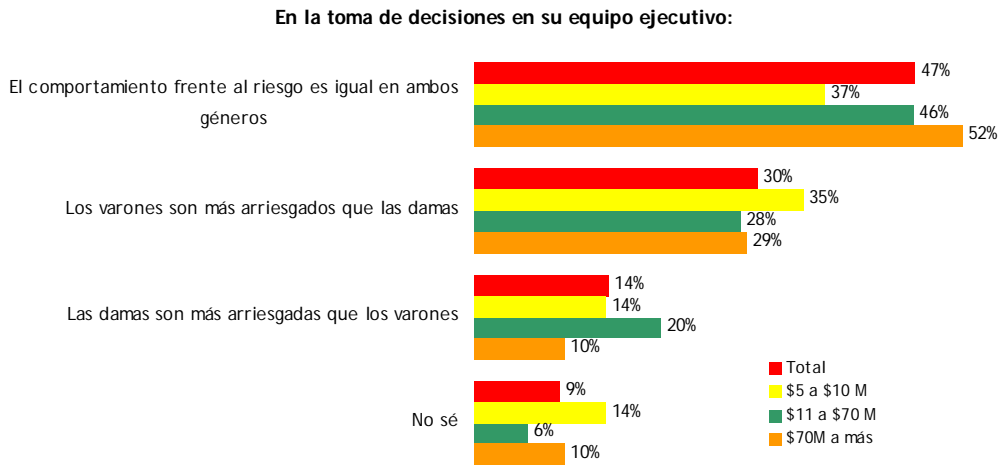
4.6.6.1 El género

Casi la mitad de los encuestados percibe que el comportamiento frente al riesgo es igual en ambos géneros (47%). Por otra parte, las gerentes mujeres se perciben así mismas como más arriesgadas que los hombres (40% vs 7%). En contrastes, los hombres se perciben así mismos como más arriesgados que las mujeres (34% vs 14%).



4.6.6.2 La facturación

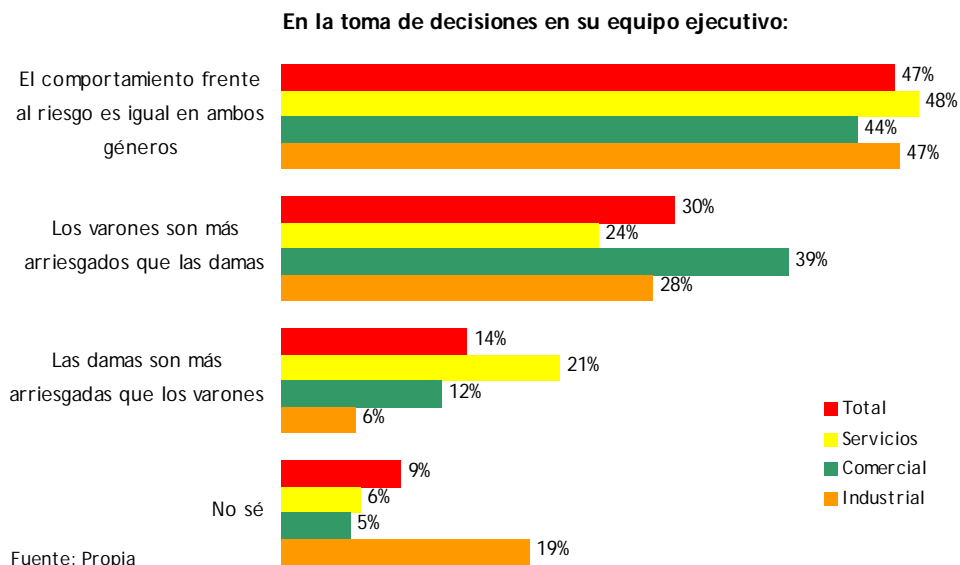
A medida que aumenta la facturación, aumenta la percepción de los gerentes sobre el igual comportamiento frente al riesgo de ambos géneros. Por otro lado, en las empresas con menor facturación, el 35% de los gerentes percibe que los hombres son más arriesgados que las mujeres.



Fuente: Propia

4.6.6.3 El sector

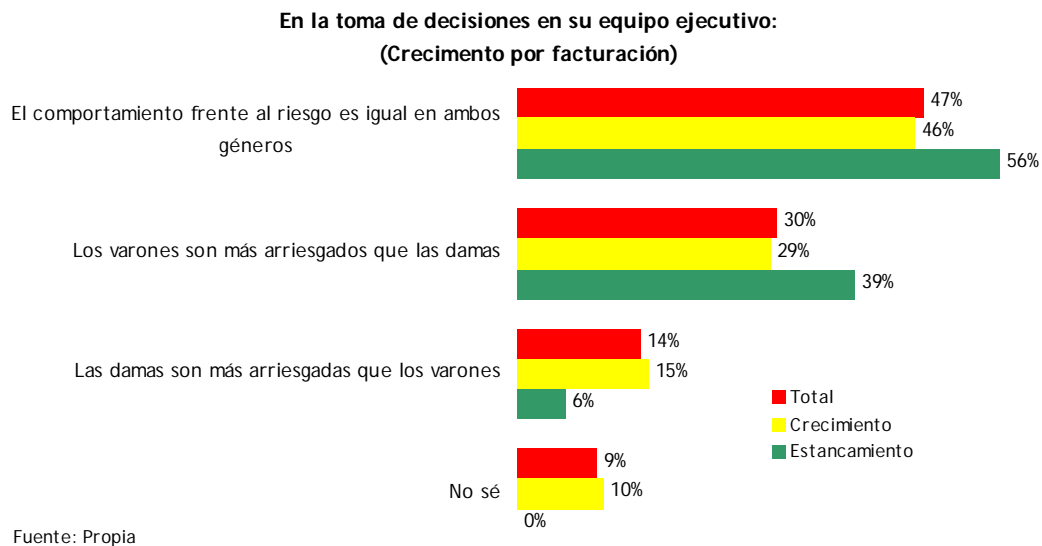
Si bien es cierto que casi la mitad de los gerentes encuestados percibe la igualdad de género en el comportamiento frente al riesgo; en las empresas del sector comercial, el 39% de los varones percibe que son más arriesgados que las damas. Lo contrario sucede en las empresas de servicios, donde el 21% percibe que las damas son más arriesgadas que los varones.



Fuente: Propia

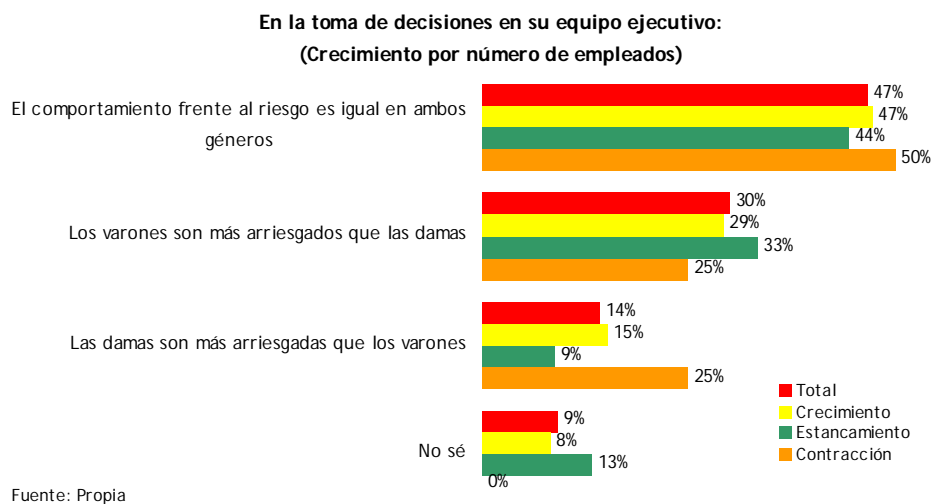
4.6.6.4 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en el nivel de facturación, el 56% de los gerentes percibe que el comportamiento frente al riesgo es el mismo en ambos géneros. Además, un mayor porcentaje de los gerentes de las empresas estancadas percibe que los varones son más arriesgados que las mujeres (39% vs 29%).



4.6.6.5 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas contraídas en el número de empleados, el 50% percibe que el comportamiento frente al riesgo es el mismo en ambos géneros y un 25% percibe que las damas son más arriesgadas que los varones, en comparación al 15% de las empresas en crecimiento.



4.6.7 Decisiones de inversión

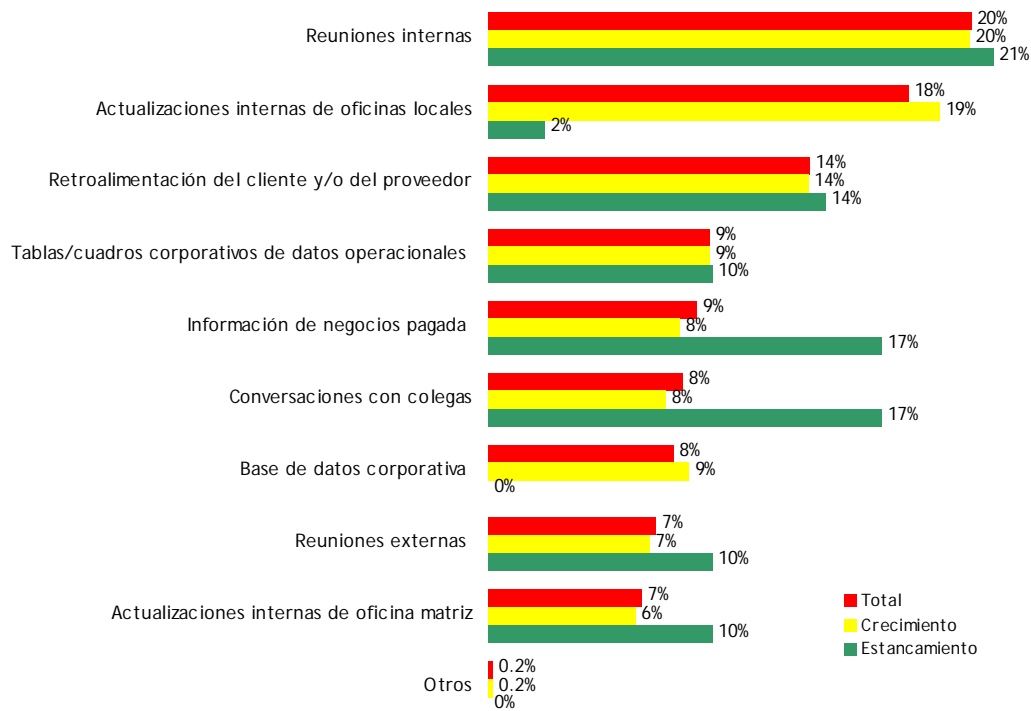
En este acápite se evalúa las fuentes de apoyo a los que acuden los gerentes cuando se trata de tomar decisiones claves en asuntos de inversión, tales como: reuniones y

actualizaciones internas, retroalimentación de clientes y/o proveedores, información corporativa o contratada, conversación con colegas, reuniones externas y actualizaciones de la oficina matriz.

4.6.7.1 El crecimiento por nivel de facturación

La fuente principal son las reuniones internas y en segundo lugar, las actualizaciones internas. Sin embargo, en las empresas estancadas, los gerentes acuden tanto a la información pagada como a las conversaciones con colegas en temas de inversión, 17% en ambos casos. Además, disminuye radicalmente la importancia de las actualizaciones internas de oficinas locales en comparación con las empresas en crecimiento (2% vs 19%).

**¿A cuál de las siguientes fuentes acude con más probabilidad cuando se trata de tomar decisiones clave referentes a asuntos de inversión?
 (Crecimiento por facturación)**

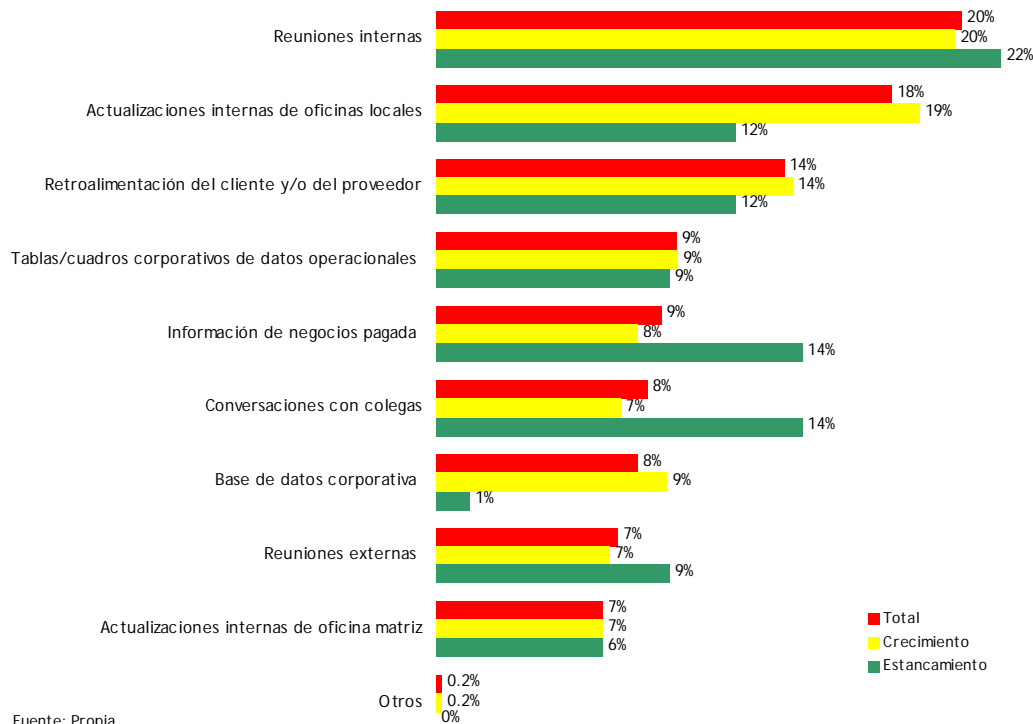


Fuente: Propia

4.6.7.2 Por crecimiento: número de clientes

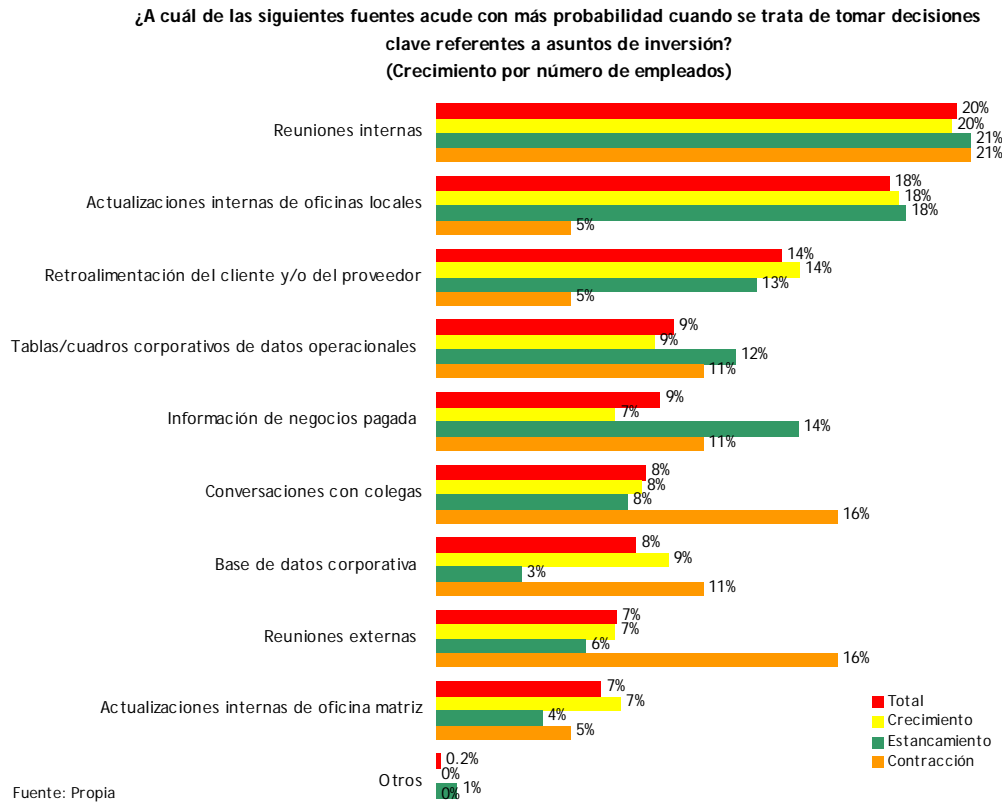
En las empresas estancadas en el número de clientes, los gerentes acuden también con mayor frecuencia a la información pagada como a las conversaciones con colegas en temas de inversión, 14% en ambos casos.

**¿A cuál de las siguientes fuentes acude con más probabilidad cuando se trata de tomar decisiones clave referentes a asuntos de inversión?
 (Crecimiento por número de clientes)**



4.6.7.3 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas en contracción en el número de empleados, los gerentes acuden con mayor frecuencia comparativa tanto a las reuniones externas como a las conversaciones con colegas en temas de inversión, 16% en ambos casos. También, acuden con mayor frecuencia comparativa a la información de negocios pagada (14%).



4.6.8 Decisiones de riesgo

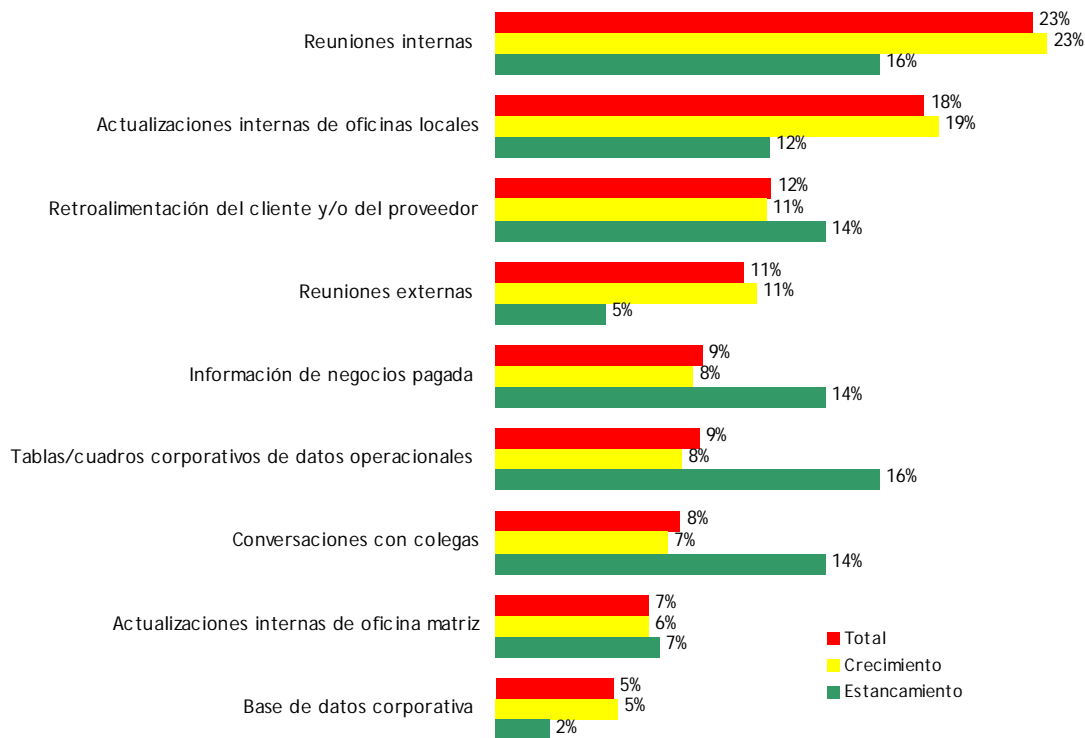
En este acápite, al igual que en el anterior, se evalúa cuales son las fuentes más probables a las que acuden los decisores, pero esta vez cuando se trata de tomar decisiones claves en asuntos de riesgo.

4.6.8.1 El crecimiento por nivel de facturación

En general, las tres primeras fuentes claves siguen siendo, al igual que las decisiones de inversión, las reuniones internas, las actualizaciones internas, y la retroalimentación del cliente y/o proveedor. Pero las reuniones externas en este corte, asciende al cuarto lugar como fuente probable.

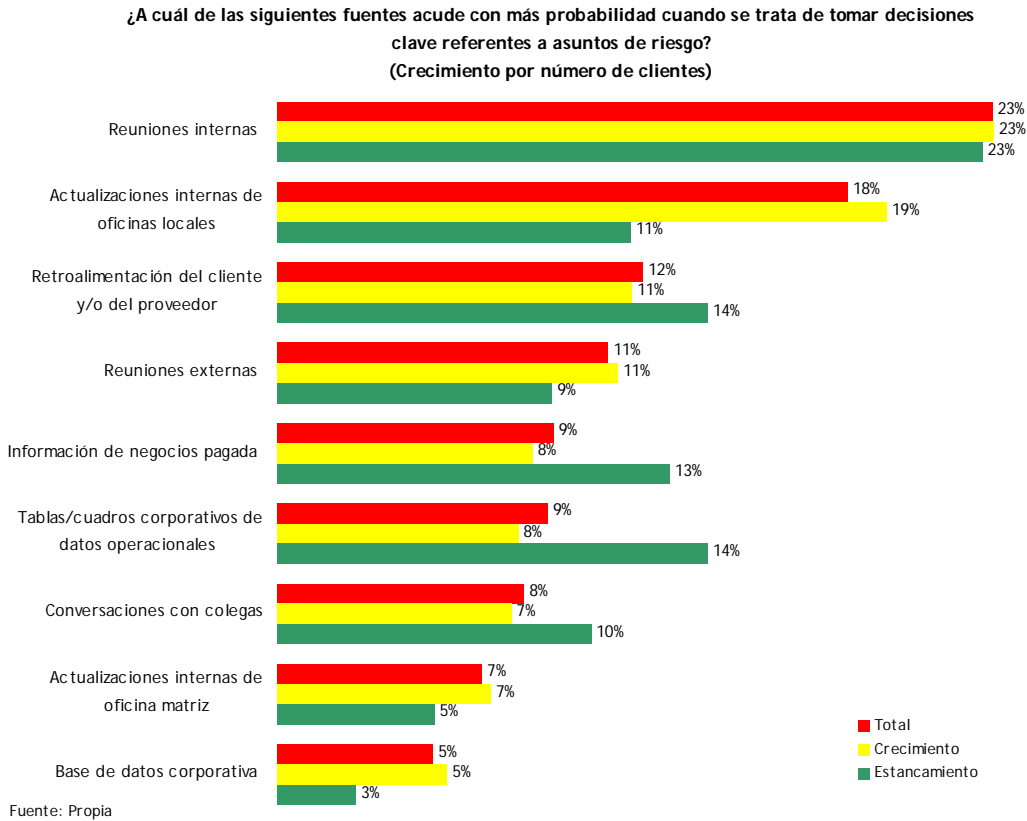
Por otro lado, en las empresas estancadas en su nivel de facturación, los gerentes acuden con mayor frecuencia comparativa en temas de riesgo, a los cuadros corporativos (16%), a la información pagada (14%) y a las conversaciones con colegas (14%). Además, disminuye la importancia relativa de las reuniones externas como fuente de consulta (5%).

**¿A cuál de las siguientes fuentes acude con más probabilidad cuando se trata de tomar decisiones clave referentes a asuntos de riesgo?
 (Crecimiento por facturación)**



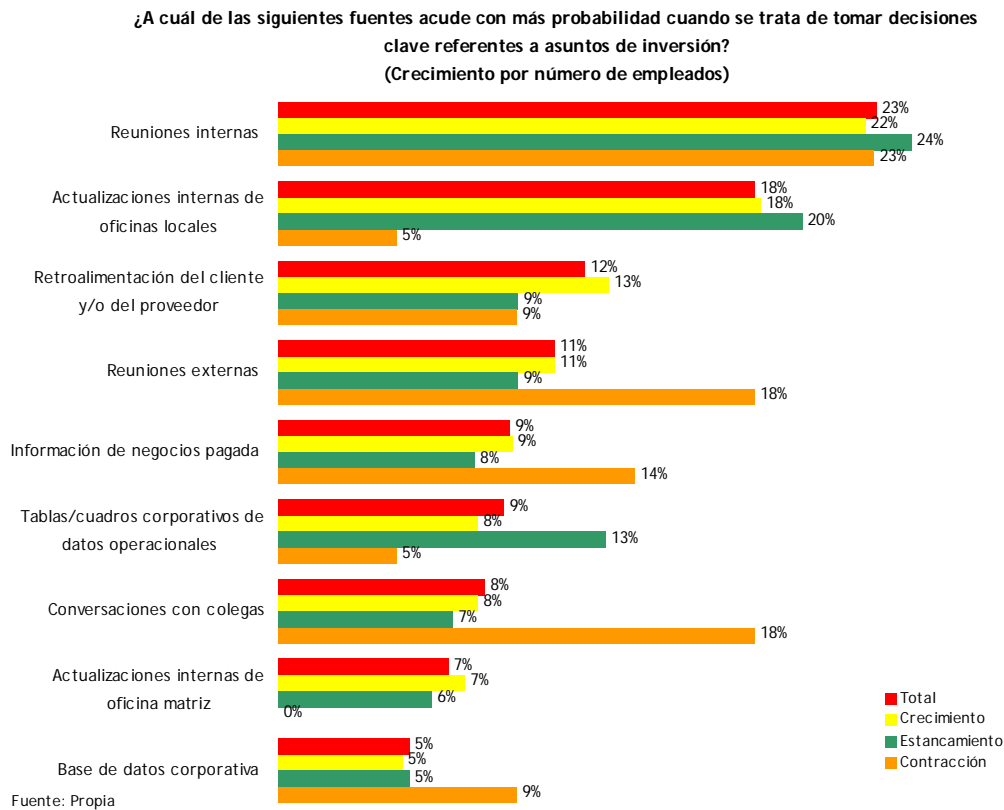
4.6.8.2 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas estancadas en el número de clientes, los gerentes acuden, en temas de riesgo, a los cuadros corporativos (14%) y a la información pagada (13%). Además, disminuye la importancia en las actualizaciones internas de oficinas locales (11%).



4.6.8.3 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas en contracción en el número de empleados, los gerentes acuden con mayor frecuencia, en temas de riesgo, a las reuniones externas (18%), a las conversaciones con colegas (18%) y a la información pagada (14%). Además, disminuye la importancia relativa en los cuadros corporativos como fuente de consulta (5%).



4.7 Los Sesgos Presentes en la Toma de Decisiones

4.7.1 La “Paradoja de San Petersburgo”

En este acápite se evalúa el temperamento de los decisores, es decir su afinidad o aversión al riesgo, para dicho efecto se realiza una pregunta acerca de las posibles preferencias de inversión en un negocio para observar la simetría o asimetría con la que se perciben los valores esperados. Esta es una prueba clásica universal (Tversky & Kahneman, 1992 y Tversky & Fox, 1995), la cual es una variante moderna de la paradoja de San Petersburgo descrita en el capítulo 2.3.

¿Em qué negocio invertiría?

A: 1/3 de probabilidades de ganar \$80,000

B: 5/6 de probabilidades de ganar \$30,000

Ahora, imagine que tiene que elegir una de las siguientes inversiones. ¿Cuál elegiría?

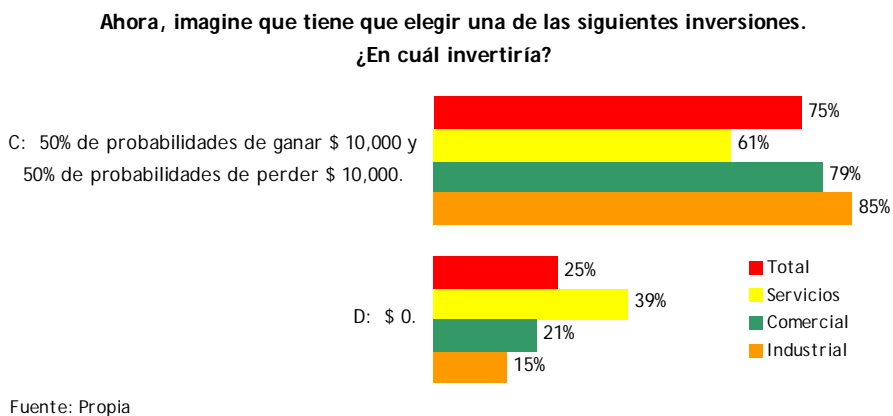
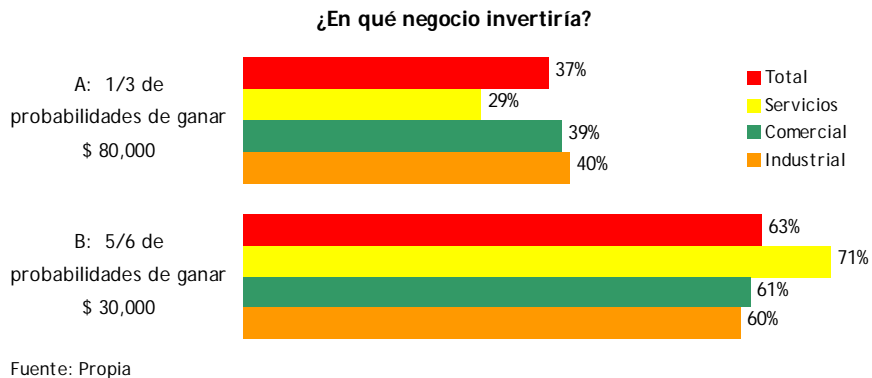
C: 50% de probabilidades de ganar \$10,000 y 50% de probabilidades de perder \$10,000

D: \$0

La lógica normativamente apropiada en este caso es la de usar la teoría de valor esperado, en donde el valor esperado de una elección riesgosa está determinada por el valor de la ganancia multiplicada por su probabilidad. Usando esta técnica, el valor esperado de la inversión A es $\$80,000 \times 0.3333 = \$26,667$. El valor esperado de la inversión B es $(\$30,000 \times 0.8333 = \$25,000)$. Por lo tanto, la inversión A maximiza el valor esperado. Sin embargo, mucha gente sobrevalora las altas probabilidades y terminan eligiendo la inversión B. Los grupos tienden a ser más arriesgados que los individuos, es así que los grupos a menudo eligen decisiones más arriesgadas, ya sean normativamente apropiadas o no. Para la segunda inversión, cualesquiera de las respuestas es normativamente correcta porque sus valores esperados son los mismos.

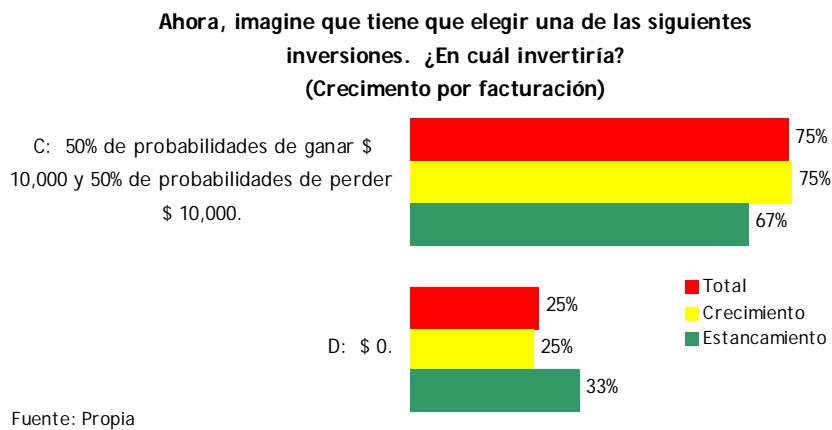
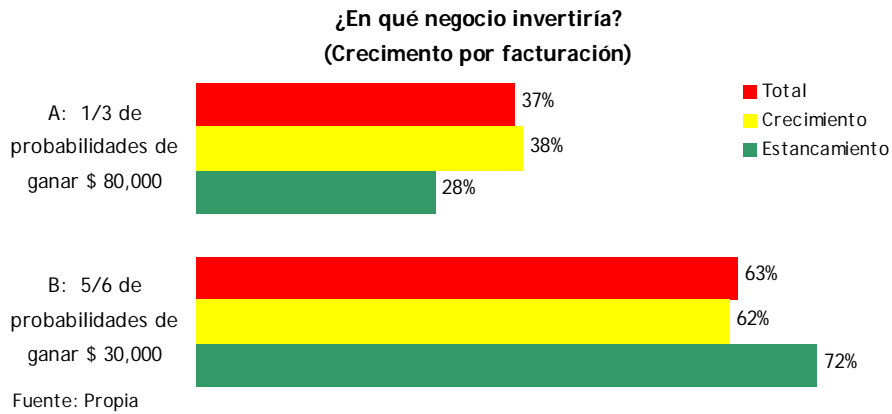
4.7.1.1 El sector

El sesgo es más marcado en las empresas de servicios, en la cual el 71% de los gerentes no usan el principio del valor esperado correctamente. Por otro lado, en la segunda inversión, sorprende el alto porcentaje de gerentes que optan por la alternativa “D”, ultra conservadora, destacando nuevamente el sector de servicios con el 39%, donde se observa que la asimetría es la mayor de todos los sectores.



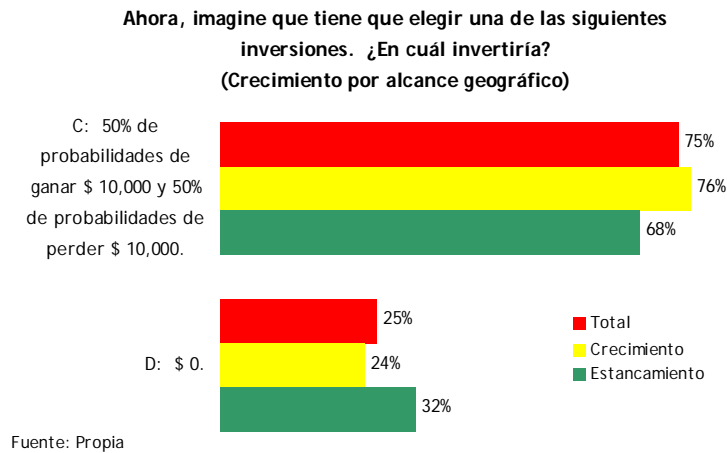
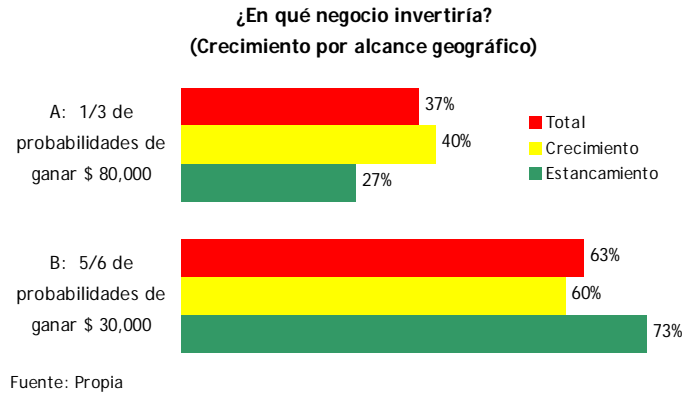
4.7.1.2 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en el nivel de facturación, se exagera el sesgo al punto en que el 72% de los gerentes no usan el principio del valor esperado correctamente. En el caso de la segunda inversión, sorprende el alto porcentaje de gerentes de las empresas estancadas que optan por la alternativa “D” (33%).



4.7.1.3 Por crecimiento: alcance geográfico

En general se mantiene las tendencias del acápite anterior, destacando el hecho que en las empresas estancadas en su alcance geográfico, el 73% de los gerentes no usan el principio del valor esperado correctamente. Además, el 32% de estos gerentes optan por la alternativa “D”.



4.7.2 La trampa del anclaje

En este acápite se evalúa la predisposición de los gerentes a contestar con estimaciones, preguntas, cuya respuesta no conocen (exceso de confianza) y a dejarse influir por las cifras utilizadas en las preguntas al momento de dar una respuesta (trampa de anclaje); y finalmente, la incapacidad de muchos de ellos en reconocer que no saben la respuesta.

¿Es la población de Turquía mayor a 35 millones?

sí	<input type="checkbox"/>	no	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

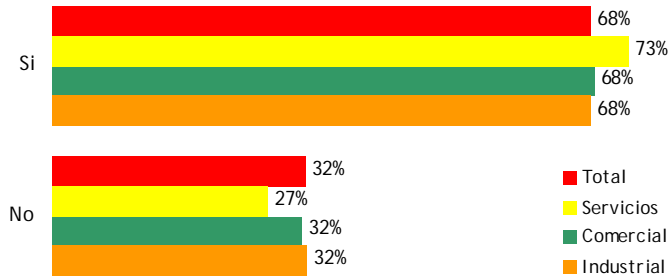
¿Cuál sería su mejor estimado de la población de Turquía?

Se utiliza dos preguntas tipo, utilizado por Hammond J., Kenney R. y Raiffa H. (2002). En la primera pregunta se usa una cifra arbitraria (35 millones), acerca de la población de Turquía, que se espera que los sesgué en la respuesta de la segunda pregunta, en la cual se pide a los gerentes encuestados que hagan su mejor estimado sobre la población de dicho país. El sesgo de anclaje está relacionado al peso desproporcionado que nuestra mente le otorga a la primera información que recibe sobre algún tema, condicionando impresiones y juicios posteriores.

4.7.2.1 El sector

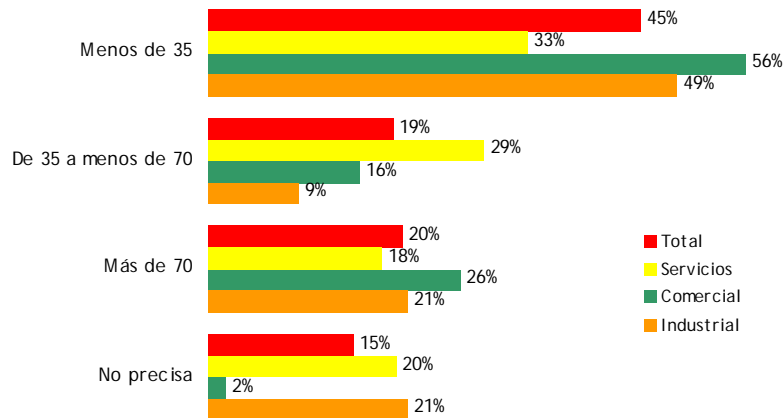
Se mantiene la proporción de gerentes influenciados por el sesgo de anclaje, destacando ligeramente el sector servicios (73%). Por otra parte, los gerentes del sector comercial son los menos afectados por el anclaje y presentan la mayor proporción de aciertos (26%) y desaciertos (72%), y el menor reconocimiento de su ignorancia en el tema (solo 2%).

¿Es la población de Turquía mayor a 35 millones?



Fuente: Propia

¿Cuál sería su mejor estimado de la población de Turquía?

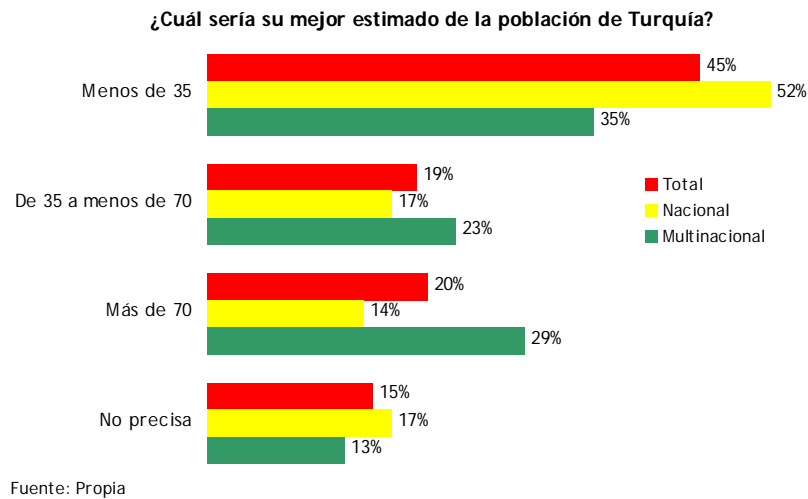
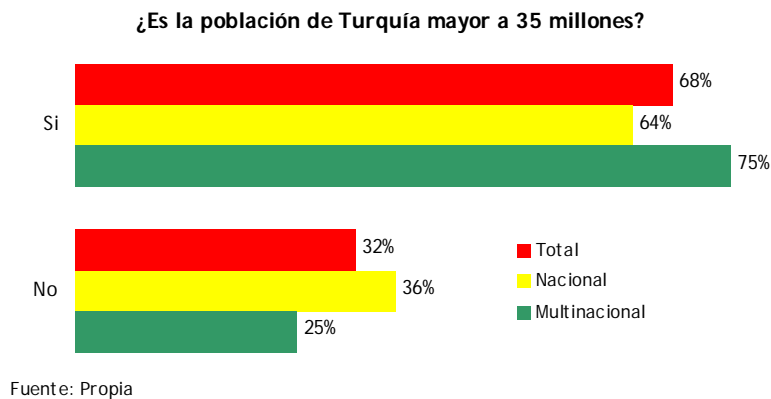


Fuente: Propia

4.7.2.2 El tipo de empresa

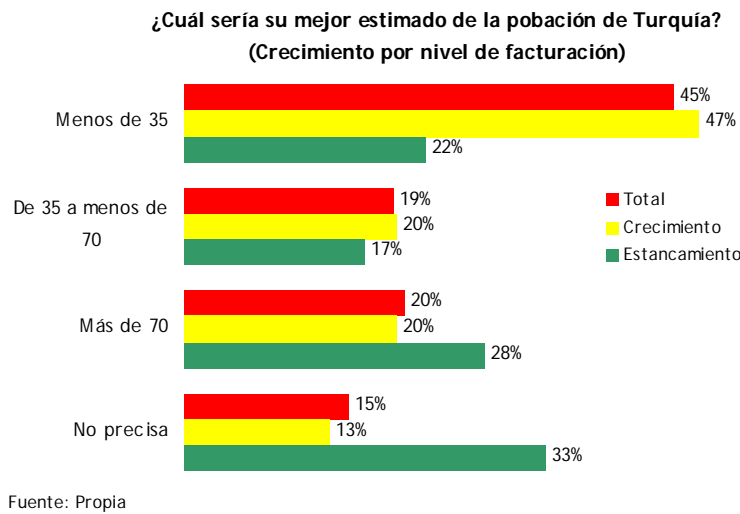
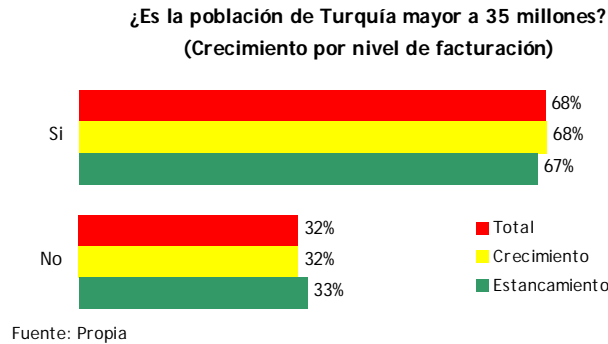
En la primera pregunta se observa que los gerentes de las empresas multinacionales tienen un mayor conocimiento de la respuesta correcta o han sido más influenciados por el sesgo de anclaje que los gerentes de empresas nacionales (75% vs 64%).

En la segunda pregunta, el sesgo de anclaje es mucho más marcado en los gerentes de multinacionales donde solo el 35% contradice el anclaje versus el 52% de gerentes de empresas nacionales que no se dejan influir por el anclaje. Además, el porcentaje de aciertos es el doble que el de los gerentes de empresas nacionales (29% vs 14%). Por otro lado, el porcentaje de reconocimiento de la ignorancia de la respuesta es del 15% versus el 64% que están equivocados y son incapaces de reconocer su ignorancia en el tema.



4.7.2.3 El crecimiento por nivel de facturación

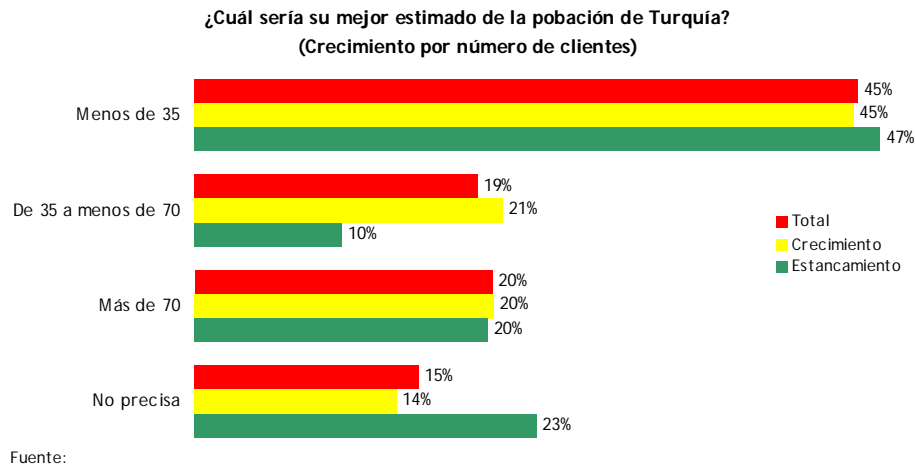
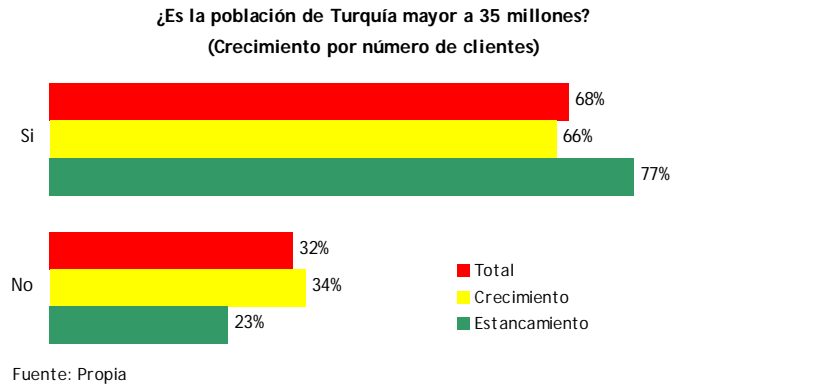
La proporción de gerentes influenciados por el sesgo de anclaje es similar tanto en estancamiento como en crecimiento. Pero en las empresas estancadas es su nivel de facturación, que se observa en la segunda pregunta, destaca nítidamente el aumento significativo de la proporción de aciertos (28%) y el reconocimiento de la ignorancia en el tema, por parte de los gerentes encuestados (33%).



4.7.2.4 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas estancadas en el número de clientes, se observa que los gerentes tienen un mayor conocimiento de la respuesta y a la vez una ligera mayoría, en la influencia del sesgo de anclaje, sobre los gerentes de las empresas en crecimiento (77% vs 66%).

En el caso de la segunda pregunta, destaca la proporción significativamente más alta de gerentes de las empresas estancadas que reconoce su ignorancia en el tema en comparación con los gerentes de empresas en crecimiento (23% vs 14%), lo que indica una mayor prudencia al hacer estimaciones.



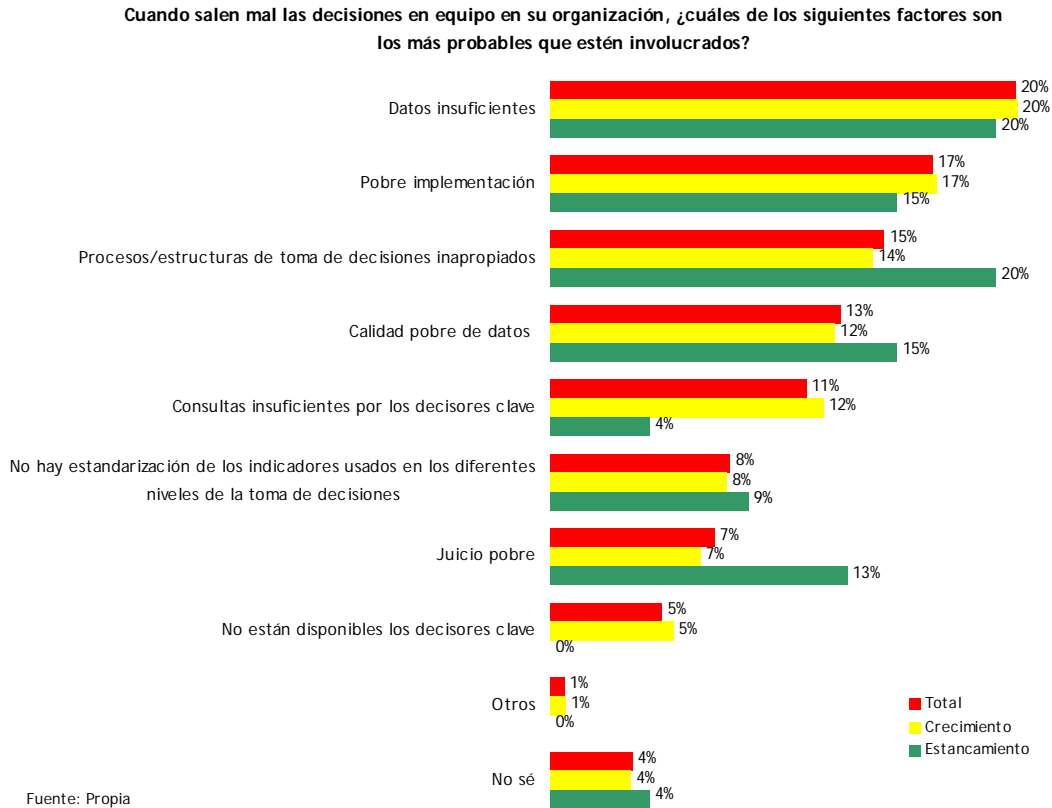
4.7.3 El exceso de confianza

Este sesgo es uno de los más comunes en el proceso de toma de decisiones y consiste en tener exceso de confianza en la capacidad de prever y pronosticar eventos futuros, administrar riesgo, controlar situaciones y anticipar acciones de otras personas como lo explica Dan Lovallo y Dante Kahneman (2003). Los líderes de negocios inconscientemente exageran sus habilidades personales y competencias gerenciales. El exceso de confianza los impulsa y anima a asumir que serán capaces de controlar cualesquiera que sea el resultado de situaciones difíciles, por consiguiente están “preparados” para tomar decisiones “basadas en un optimismo en lugar de ponderar en una forma racional los beneficios, pérdidas y probabilidades”. Se sobreestiman los beneficios y se subestiman los costos, como resultado de ello, los gerentes se

comprometen en iniciativas que no tiene muchas probabilidades de ser realizadas conforme a los presupuestos o cronogramas establecidos y que, incluso, no generan el retorno esperado.

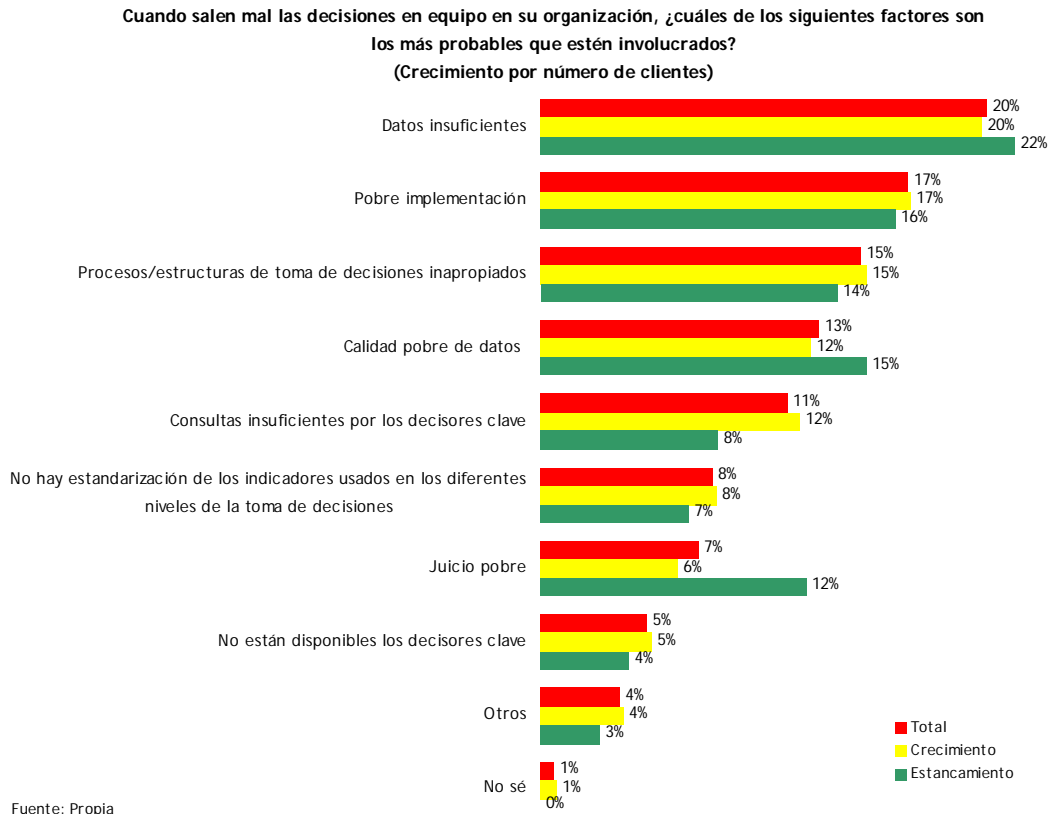
4.7.3.1 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas en crecimiento en el nivel de facturación, respecto a las malas decisiones de los gerentes, solo otorgan una responsabilidad de 7% al juicio pobre de los decisores, en comparación con otros factores.



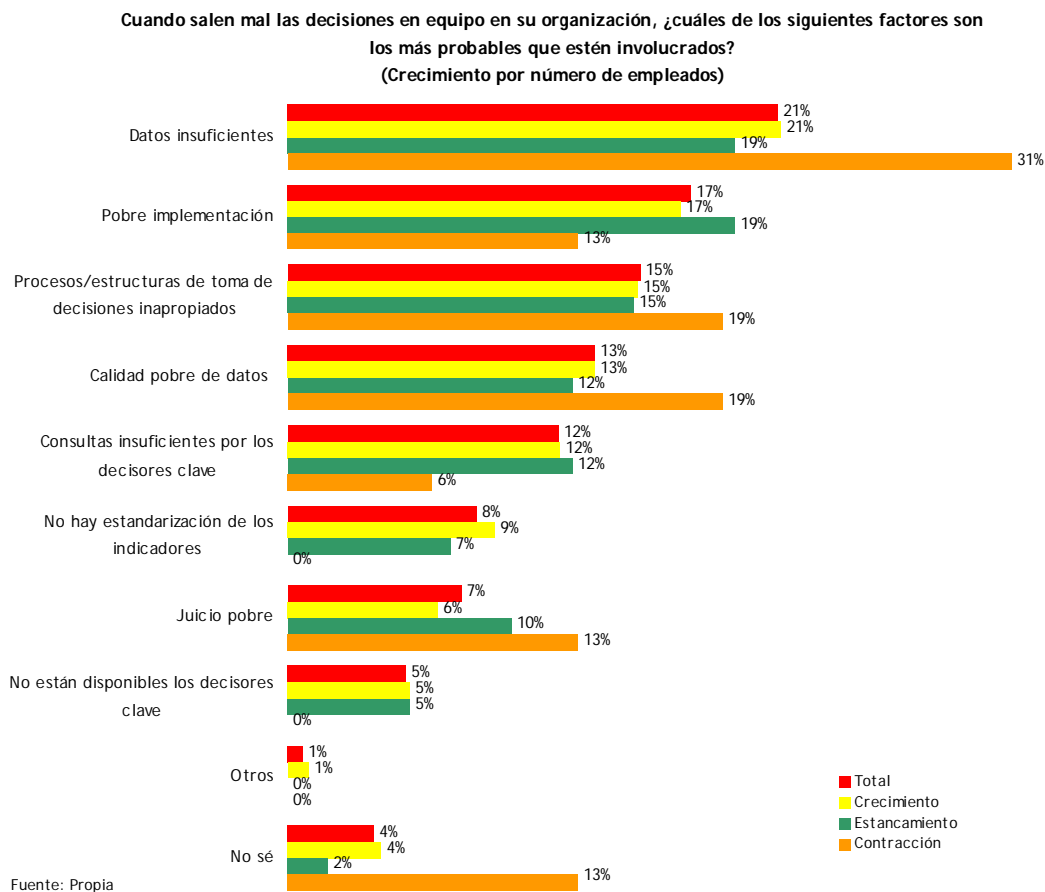
4.7.3.2 Por crecimiento: número de clientes

En las empresas en crecimiento en el número de clientes, respecto a las malas decisiones, los gerentes encuestados solo le otorgan una responsabilidad de 6% al juicio pobre de los decisores, en comparación con otros factores.



4.7.3.3 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas en crecimiento en el número de empleados, con respecto a las malas decisiones, los gerentes encuestados le otorgan al juicio pobre de los decisores una responsabilidad de 6 %, en comparación con otros factores.



4.7.4 El costo hundido

En este acápite se evalúa la predisposición de los gerentes encuestados a adoptar nuevas decisiones en función de justificar decisiones anteriores, aunque estas últimas ya no sean válidas en el nuevo contexto. Las nuevas decisiones están mucho más sesgadas por las antiguas si es que estas últimas implicaron decisiones de tiempo y dinero que no se pueden recuperar, por más irrelevante que sea este costo hundido para la decisión actual (Russo S. & Shoemaker P., 1989).

Para dicho efecto se le plantea un dilema clásico a los gerentes, en el que tiene que reconocer un costo hundido, irrelevante en comparación a una oportunidad profesional importante. A continuación se detalla la pregunta:

Usted ha pagado \$ 50 por un ticket para ver a su artista favorito. Dos horas antes de que empiece el concierto, su jefe llama para decirle que la reunión del directorio acaba de terminar y están saliendo a cenar. “Me gustaría que nos acompañases”, le dice el jefe. “Esta es una gran oportunidad para ti para que los vayas conociendo, y viceversa”.

¿Qué hace usted?

Se disculpa cortésmente y va al concierto.

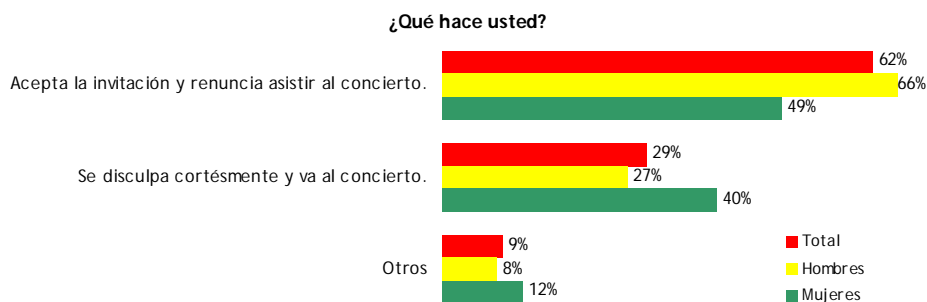
Acepta la invitación y renuncia asistir al concierto.

En esta pregunta, los \$50 de la entrada ya están asumidos así la persona lo use o no. Si decidiera ir al concierto, la persona permitió que el costo hundido de la entrada influyera en otra decisión que claramente tiene una compensación potencial más alta.

Los decisores cometen este error frecuentemente, algunas veces, porque fallan en reconocer que el costo hundido no puede ser recuperado, pero en otras con más frecuencia porque es personalmente doloroso asumir la pérdida y superar el momento. ¿Por qué? Porque al asumirlo se daría una mala impresión sobre la decisión inicial tomada.

4.7.4.1 El género

Cuatro de cada diez gerentes mujeres encuestadas se disculpa cortésmente (no asimilando el costo hundido), siendo su proporción bastante más alta que el sesgo de los gerentes hombres (40% vs 27%).



Fuente: Propia

4.7.5 El sesgo de confirmación

Es la tendencia de las personas de ver tan solo aquello que ya dan por cierto. Este prejuicio nos motiva a buscar información que ratifica la opinión o intuición que tenemos y al mismo tiempo evitar o ignorar la información que la contradice. El sesgo se hace más fuerte cuando se trata de proyectos o iniciativas en las que el ego juega un rol importante (Thompson L., 2004).

Para investigar la existencia de este sesgo se realizó como parte de la encuesta las prueba de las tarjetas utilizadas en dos trabajos (Oaksford & Chater, 1994 y Wason & Jonson-Laird, 1972). A continuación se describe la prueba:

Imagine que las siguientes cuatro tarjetas son ubicadas frente a usted y están impresas con los siguientes símbolos de un lado:

Tarjeta 1	Tarjeta 2	Tarjeta 3	Tarjeta 4
<i>E</i>	<i>K</i>	<i>4</i>	<i>7</i>

Ahora, imagine que se le dice que una letra aparece en uno de los lados de cada tarjeta. Su tarea es juzgar la validez de la siguiente regla, que sólo se refiere a estas cuatro tarjetas: “Si una tarjeta tiene una vocal en un lado, entonces tiene un número par del otro lado.” Su trabajo es voltear sólo aquellas tarjetas que tienen que ser volteadas para juzgar la corrección de la regla. ¿Cuáles tarjetas quiere voltear?

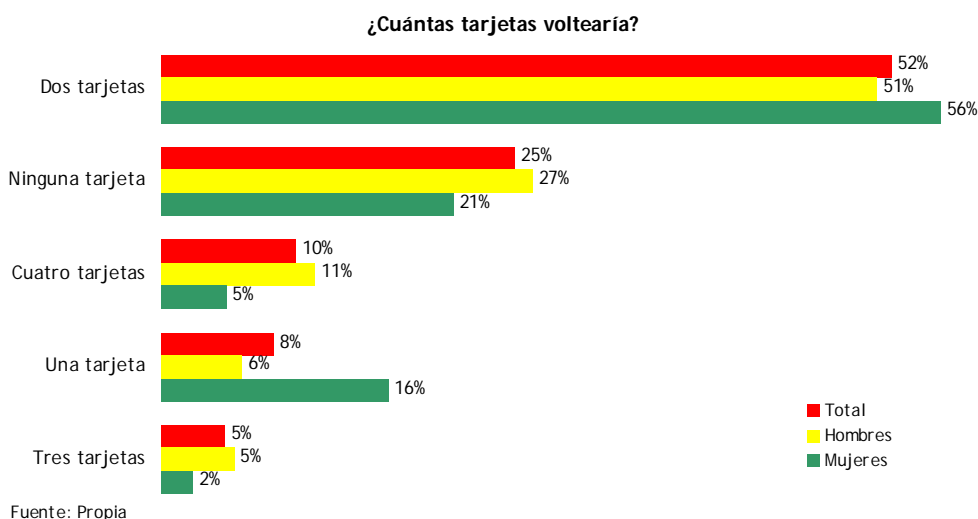
Según el promedio un gran número de investigaciones, 89% de las personas selecciona E, que es una elección lógicamente correcta porque un número impar del otro lado de esta tarjeta desconfirmaría la regla. Sin embargo, 62% también elige voltear la tarjeta con el número 4, la cual no es lógico para obtener información ya que ni una vocal y ni una consonante del otro lado invalidaría la regla. Sólo el 25% de las personas elige voltear la tarjeta con el número 7, la cual es una elección lógica porque una vocal detrás del 7 haría inválida la regla. Sólo el 16% eligió voltear la letra K, la cual no es una elección lógica.

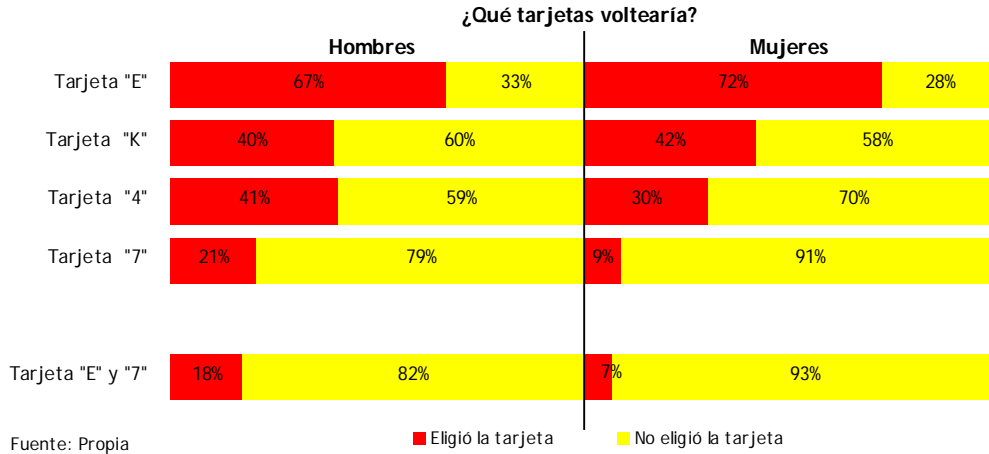
Por consiguiente, las personas exhiben dos tipos de errores lógicos en la tarea. Primero, a menudo voltean el número 4, un ejemplo del sesgo de confirmación. Sin embargo, más saltante es la falla en tratar, en un paso, de desconfirmar lo que creen es cierto, en otras palabras, volteando el número 7 (Watson & Johnson-Laird, 1972).

4.7.5.1 El género

El 56% de las gerentes mujeres acierta en el número de tarjetas que hay que voltear en comparación al 51% de los gerentes hombres. Además, destaca el hecho que el 16% de las mujeres piensan que solo hay que voltear una tarjeta.

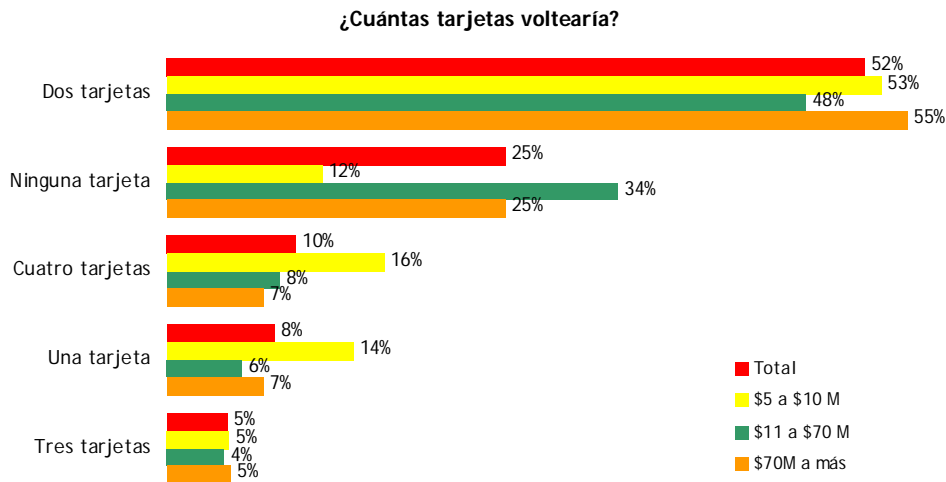
Por otro lado, el nivel de aciertos en las mujeres es menor que en los hombres (7% vs. 18%). Por otro lado, se observa un mayor sesgo de confirmación (Tarjeta “4”) en los hombres que en las mujeres (41% vs. 30%); incluso una proporción mayor en el intento de desconfirmación (Tarjeta “7”) de 21% vs. 9%, respectivamente.

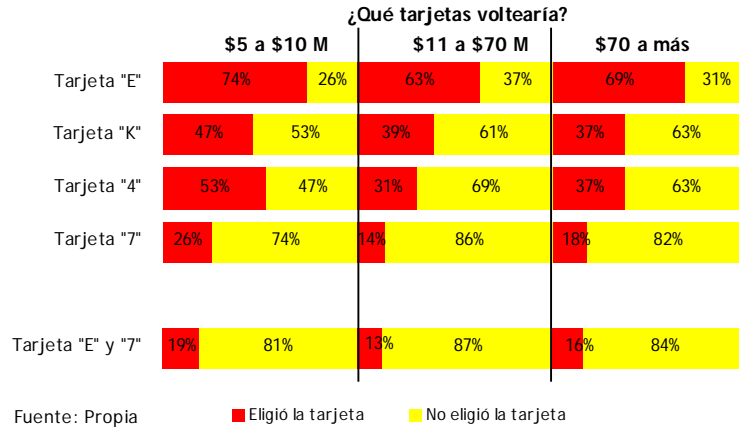




4.7.5.2 La facturación

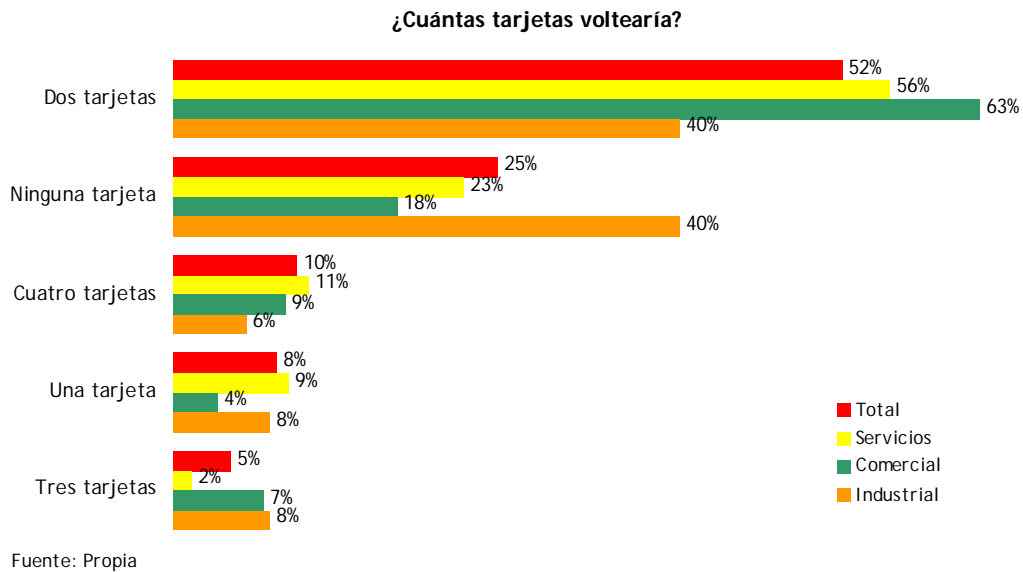
En las empresas con facturación intermedia, el 34% de los ejecutivos cree que no debe voltear ninguna tarjeta. Por otro lado, en la segunda pregunta, la mayor proporción de aciertos se encuentra en los gerentes de empresas con menor facturación (19%); sin embargo, también en este grupo se da la mayor cantidad de sesgo de confirmación (53% eligió la Tarjeta “4”) y también de desconfirmación (26% eligió sólo la Tarjeta “7”).

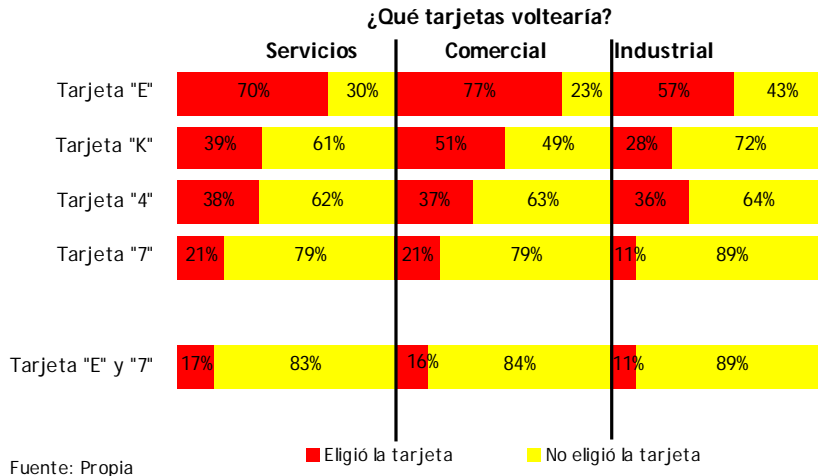




4.7.5.3 El sector

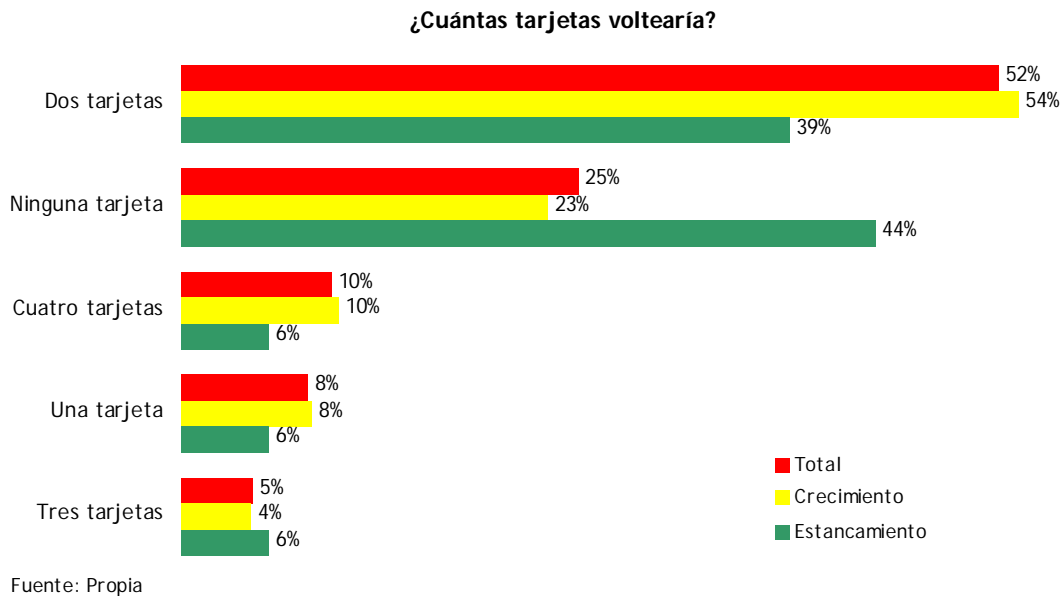
En las empresas del sector industrial, el 40% de los ejecutivos cree no necesitar voltear tarjeta alguna. Además, el 63% voltea dos tarjetas, pero sólo acierta el 11% de los ejecutivos en las tarjetas que deben voltear. Por otra parte, la mayor proporción de aciertos se da en los sectores de servicios y comercial, los mismos que tienen el mayor sesgo de confirmación (37 y 38%, respectivamente) y el de desconfirmación (21%) que es mucho menor en el sector industrial (11%).

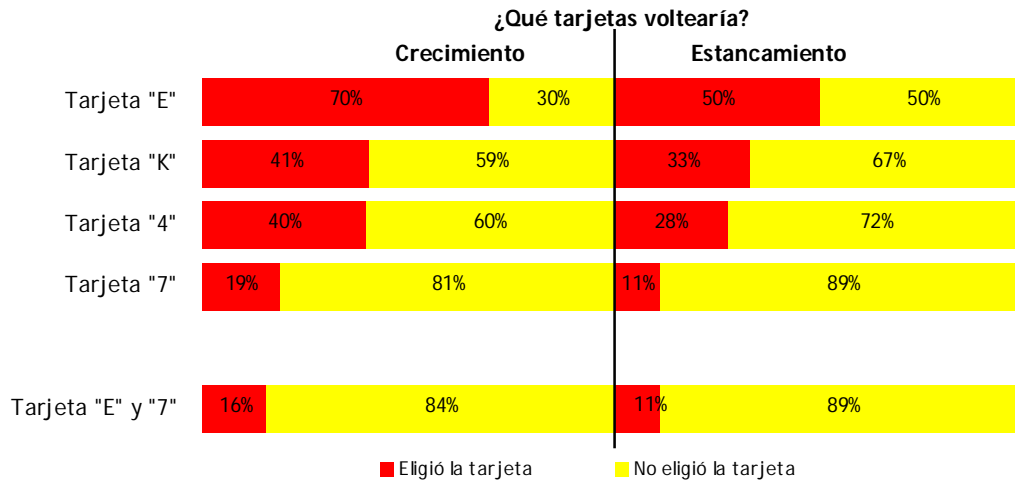




4.7.5.4 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en su facturación, el 44% de los gerentes piensa que no debe voltear tarjeta alguna. Además, el 39% voltea dos tarjetas, pero sólo el 11% estuvo acertado en la elección. Por otro lado, la mayor proporción de aciertos se da en las empresas en crecimiento (16%); sin embargo, también presentan una mayor intensidad en el sesgo de confirmación (40%) y en el desconfirmación (19%).

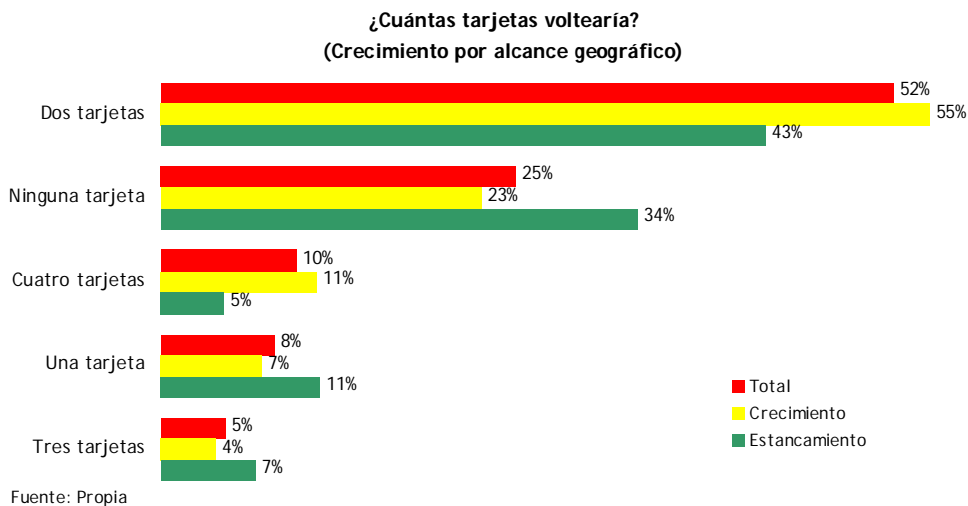




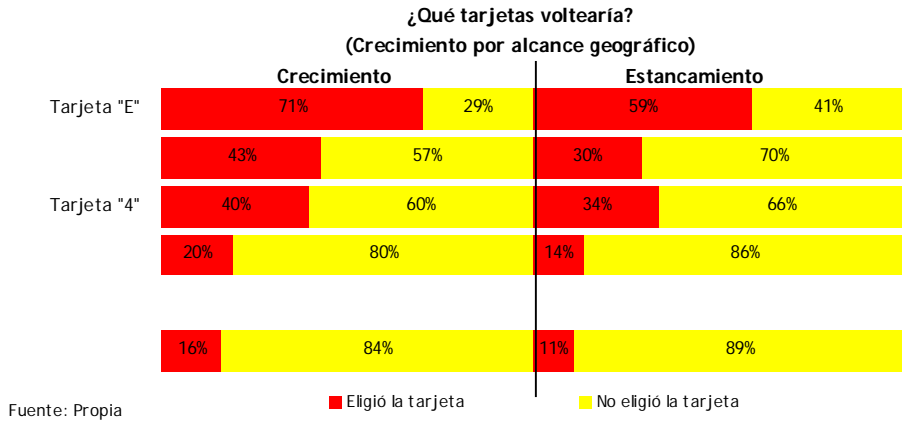
Fuente: Propia

4.7.5.5 Por crecimiento: alcance geográfico

En las empresas en estancamiento en su alcance geográfico, el 34% de los gerentes piensa que no debe voltear tarjeta alguna. Además, el 43% voltea dos tarjetas, pero sólo el 11% estuvo acertado en su elección. Por otro lado, en la segunda pregunta, la mayor proporción de aciertos se da en las empresas en crecimiento (16%); sin embargo, también presentan la mayor intensidad en el sesgo de confirmación (40%) y en desconfirmación (20%).

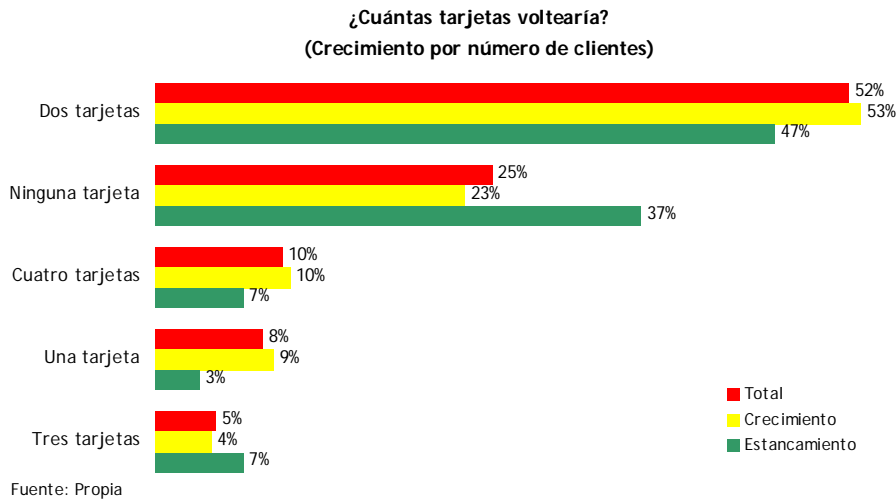


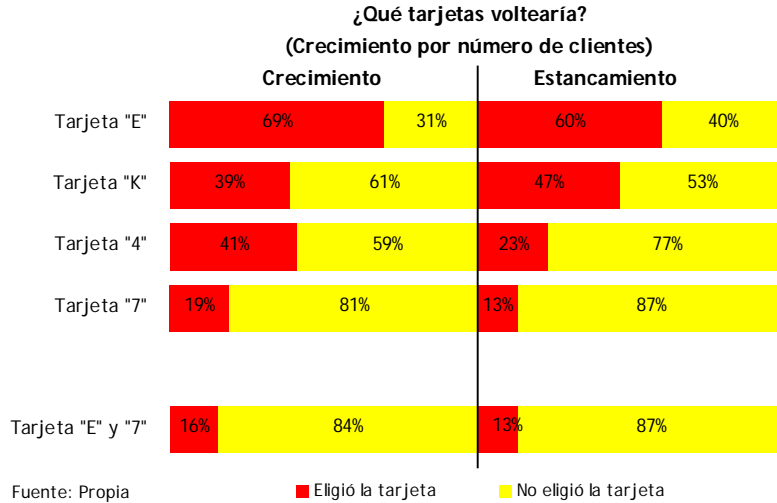
Fuente: Propia



4.7.5.6 Por crecimiento: número de clientes

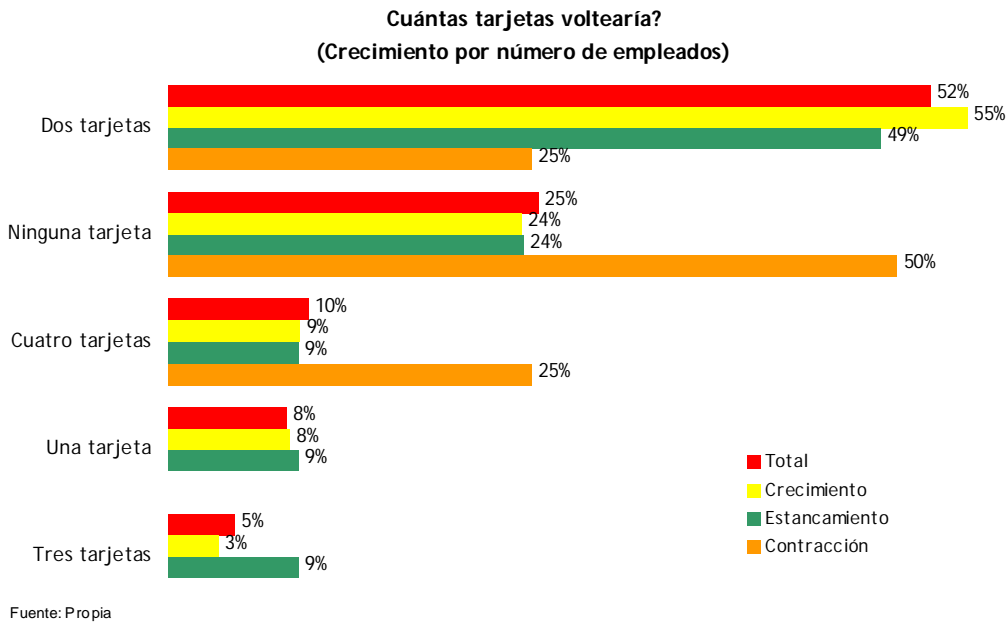
En las empresas en estancamiento en el número de clientes, el 37% de los gerentes piensa que no debe voltear tarjeta alguna. Además, el 47% voltea dos tarjetas, pero sólo el 13% estuvo acertado en su elección. Por otra parte, la mayor proporción de aciertos se da en las empresas en crecimiento (16%); sin embargo, también presentan la mayor intensidad en el sesgo de confirmación (41%) y en desconfirmación (19%).

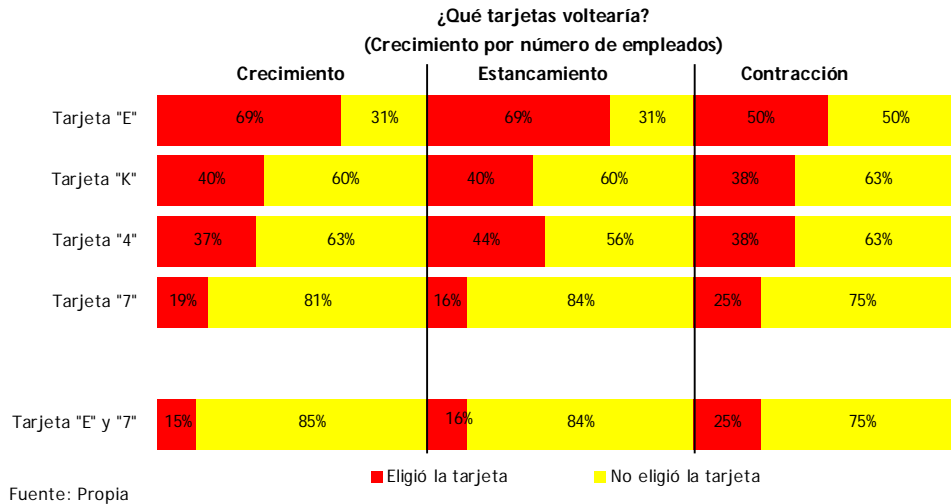




4.7.5.7 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas en contracción en el número de empleados, el 50% de los gerentes piensa que no debe voltear tarjeta alguna y solo el 25% voltear dos tarjetas. Por otro lado, la mayor proporción de aciertos se da en las empresas en contracción (25%); sin embargo, también presentan la mayor intensidad en el sesgo de confirmación (38%) y en desconfirmación (25%).





4.7.6 La escalada de compromiso

La escalada de compromiso es un sesgo sociológico que se presenta en los equipos gerenciales en el que, bajo ciertas condiciones, persisten en un curso de acción erróneo o de pérdida, a pesar de confrontar clara evidencia que se debe hacer lo contrario.

Para evaluar la existencia de dicho sesgo, se planteó un problema en la encuesta utilizando en la investigación de Ross, J. y Staw, B. (1993) en el que se plantea una inversión en un proyecto de desarrollo tecnológico que se enfrenta a un dilema antes de su financiación:

Como gerente de una empresa aeronáutica, ha invertido \$ 10 millones del dinero de la compañía en un proyecto de investigación. El propósito era el de construir un avión que no fuera detectado por un radar convencional; en otras palabras, un avión invisible a los radares.

Cuando el proyecto está al 90% de ser completado, otra compañía comienza a promover un avión que tampoco puede ser detectado por radar. Aparentemente, este avión también es más veloz y mucho más económico que el avión que su compañía está construyendo.

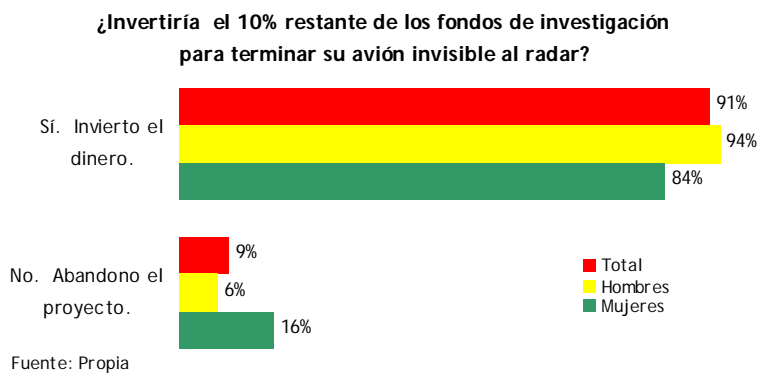
La pregunta es ¿Invertiría el 10% restante de los fondos de investigación para terminar su avión invisible al radar?

En la primera etapa de la escalada de compromiso, el equipo confronta resultados negativos o cuestionables (mal funcionamiento del proyecto, en comparación con la competencia). Este evento externo provoca una re-evaluación del curso de acción actual donde la utilidad de continuar es sopesada con la utilidad de retirarse o cambiar el curso. Esta decisión determina el compromiso del equipo con su curso de acción presente; si el compromiso es bajo, el equipo se retira y asume la pérdida. Si, por el contrario, el compromiso es alto, el equipo continuará adelante, superando todas las etapas de la decisión.

Existe cuatro procesos determinantes involucrados en el ciclo de la escalada de compromiso: los relacionados con el proyecto, los psicológicos, los sociológicos y los estructurales (Ross & Staw, 1993)¹².

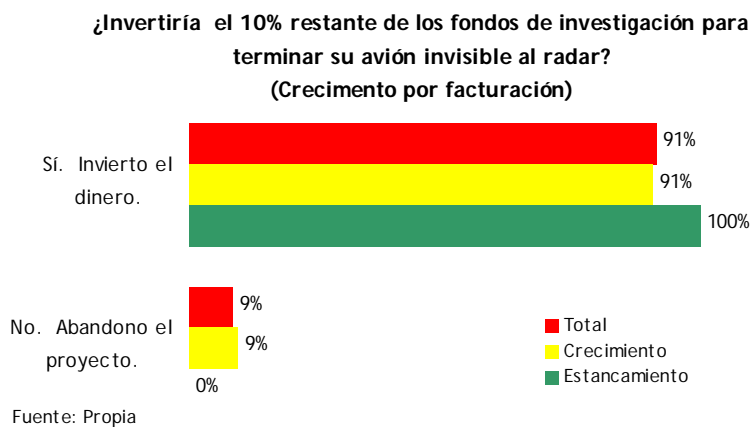
4.7.6.1 El género

El 91% de los encuestados continúan con el proyecto, afectados por el sesgo. Sin embargo, 16% de las mujeres no son afectadas por la escalada de compromiso.



4.7.6.2 El crecimiento por nivel de facturación

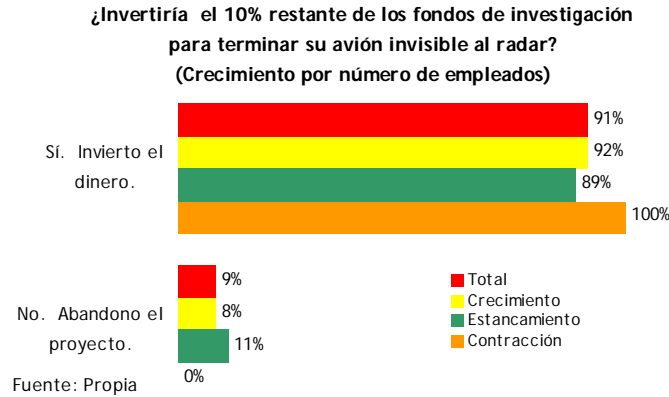
En las empresas en estancamiento, el 100% de los gerentes tomaría el riesgo de la inversión remanente afectados por la escalada de compromiso, lo que también confirma una mayor avidez por el riesgo de los gerentes en las empresas que no les va bien.



4.7.6.3 Por crecimiento: número de empleados

En las empresas en contracción en el número de empleados, el 100% de los ejecutivos continuaría con la inversión remanente afectados por la escalada de compromiso, lo que también confirma una mayor avidez por el riesgo de los gerentes en las empresas que no les va bien.

¹² Ver figura 3.2-1



4.7.7 Pensamiento grupal

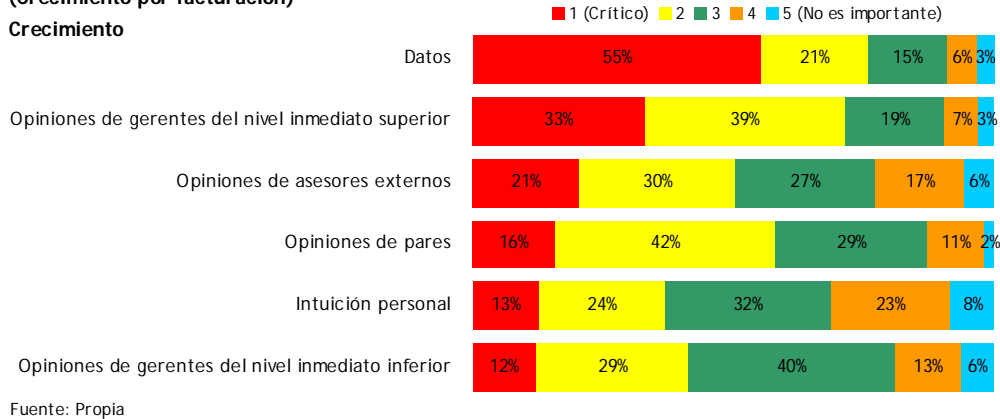
Este sesgo ocurre cuando los integrantes de un equipo colocan el consenso por encima de cualquier otra prioridad, incluyendo el buen juicio. En esencia, involucra el deterioro de la eficiencia mental, de la capacidad para confirmar la realidad y ejercer juicios morales apropiados; todo como consecuencia de las presiones del grupo por conformismo en las opiniones.

La necesidad de estar de acuerdo puede ser tan dominante que anula la evaluación realista de los posibles cursos de acción (Janis 1972, 1982). Las razones de tal comportamiento pueden variar, desde presiones internas hasta un sincero deseo de incorporar y reflejar los puntos de vista de todos los integrantes. La presión por la unanimidad explica razonablemente cómo equipos analíticos e inteligentes pueden incurrir en serias fallas de cálculo que desembocan en resultados desastrosos.

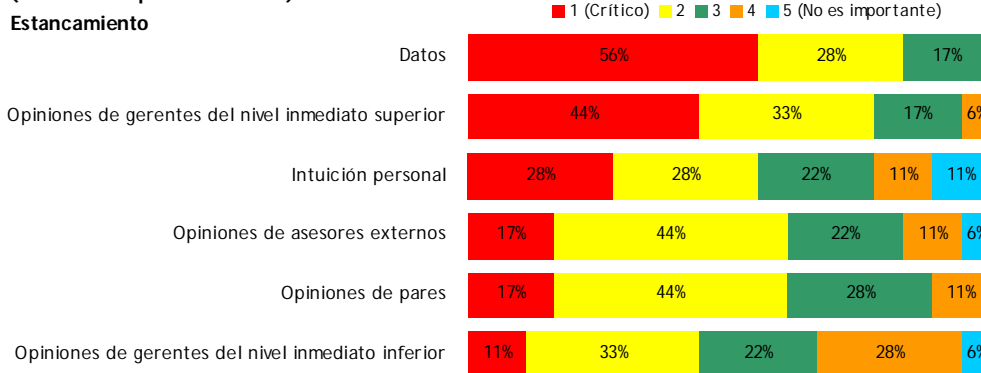
4.7.7.1 El crecimiento por nivel de facturación

Cuando las empresas están estancadas, la opinión del gerente del nivel inmediato superior se convierte en un factor casi tan relevante como los datos.

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas en su organización (p.e. inversiones de envergadura, ingreso a nuevos mercados geográficos/de producto), ¿Qué tan importante son los siguientes factores? (Crecimiento por facturación)



Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas en su organización (p.e. inversiones de envergadura, ingreso a nuevos mercados geográficos/de producto) ¿Qué tan importante son los siguientes factores? (Crecimiento por facturación)

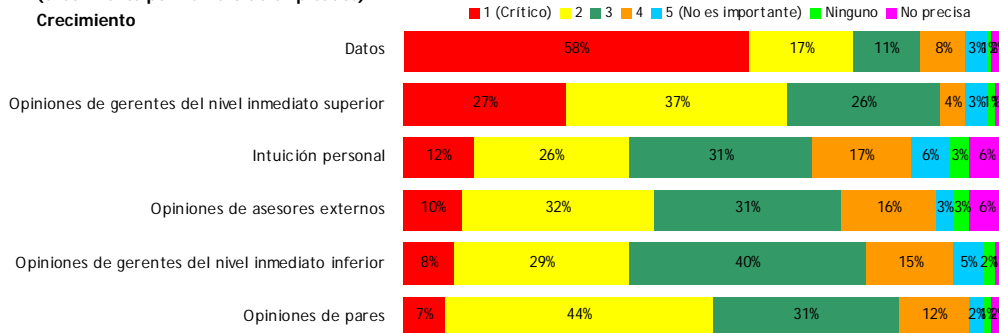


Fuente: Propia

4.7.7.2 Por crecimiento: número de empleados

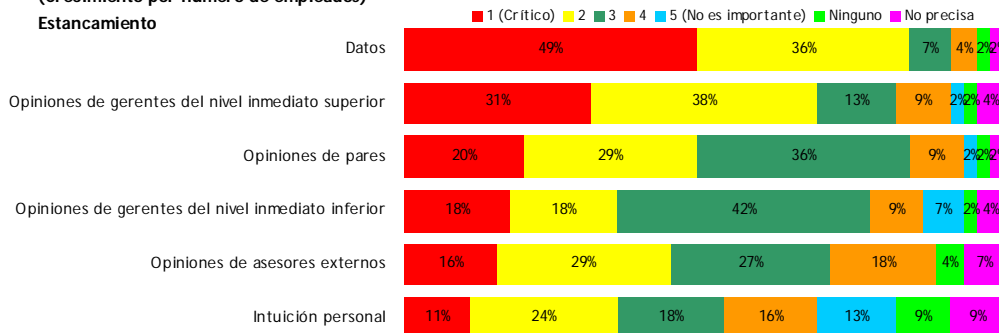
En las empresas en contracción en el número de empleados, las opiniones de los gerentes del nivel inmediato superior se transforma en el factor más importante en las decisiones estratégicas, incluso más que los datos.

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores? (Crecimiento por número de empleados)

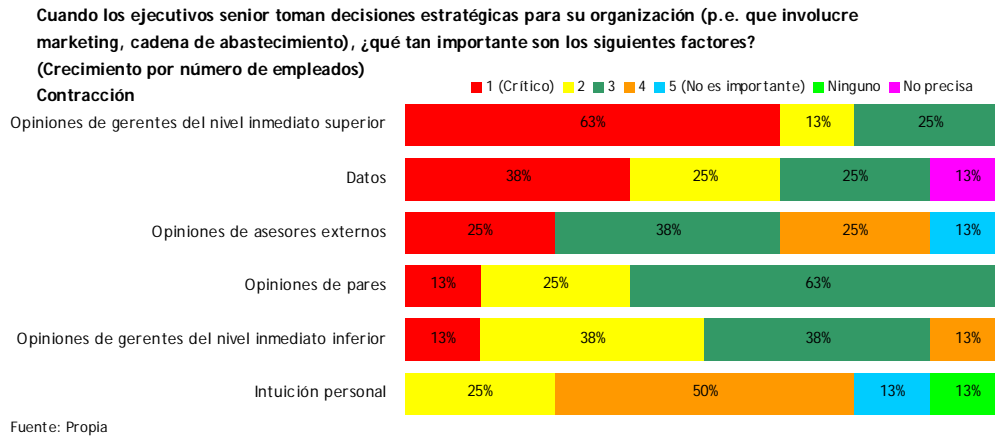


Fuente: Propia

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores? (Estancamiento por número de empleados)



Fuente: Propia



4.7.8 La polarización de grupo

La polarización de grupo es la tendencia que hace que una discusión grupal intensifique la opinión de grupo, produciendo juicios más extremos que los obtenidos por separado de las personas acerca de sus puntos de vista (Janis, 1982)¹³.

Para efectos de la evaluación de la presencia del sesgo de polarización de grupo, se utilizó en la encuesta un caso clásico usado en la investigación por Stoner (1961), en el que un profesional hipotético está evaluando cambiarse de trabajo y solicita consejo a los gerentes encuestados:

El Sr. Torres, un ingeniero eléctrico que está casado y tiene un hijo, ha estado trabajando para una gran corporación electrónica desde que se graduó de la universidad hace cinco años. Tiene asegurado un trabajo de por vida con un salario modesto pero adecuado y un fondo de pensión facultativo al jubilarse. Por otro lado, es poco probable que su salario se incremente considerablemente antes de retirarse.

Mientras asistía a una convención, al Sr. Torres le ofrecen un trabajo con una compañía pequeña, recién fundada, cuyo futuro es altamente incierto. El nuevo trabajo tiene un sueldo más alto para empezar y tendría la posibilidad de una participación en acciones si la compañía sobrevive a la competencia con las empresas más grandes.

Imagine que usted está aconsejando al Sr. Torres.

¿Cuál sería la probabilidad mínima (en una escala de 0 a 100%) de éxito financiero que debería acreditar la nueva compañía, para que usted aconsejara el cambio de trabajo al Sr. Torres?

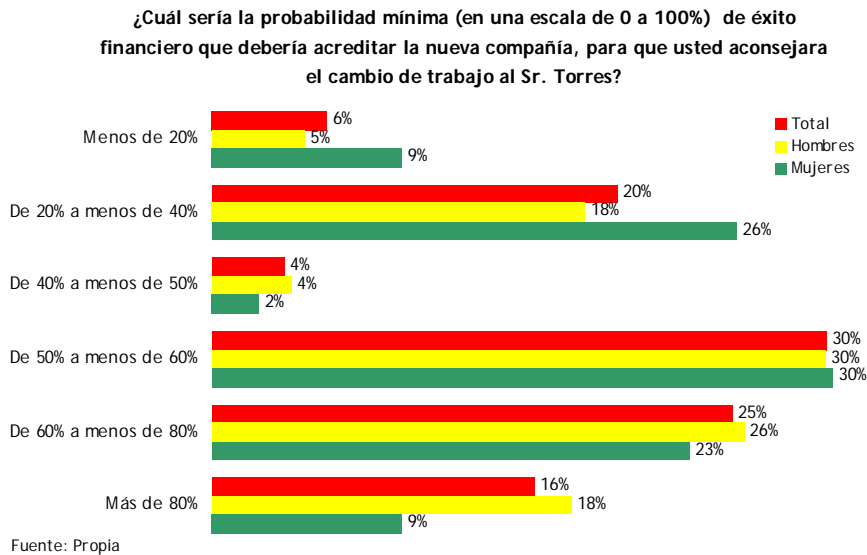
En la tendencia original, la mayoría de las personas que evaluaron independientemente el problema declararon que la nueva compañía necesitaría tener cerca de dos tercios de probabilidad de éxito antes de que ellos puedan aconsejar al señor Torres a que deje su trabajo actual y acepte la nueva posición (Stoner, 1961).

¹³ Ver Figura 3.2-2

Se podría esperar que el resultado de una decisión en equipo sea el mismo al del promedio de los individuos considerados por separado. Sin embargo, esto no es lo que sucede. El grupo le aconseja al señor Torres que tome el nuevo trabajo, aún si sólo tiene una probabilidad ligeramente mejor del 50% de éxito. Por tanto, mientras más cercano sea el promedio al 50%, mayor será la predisposición al sesgo de polarización de equipo.

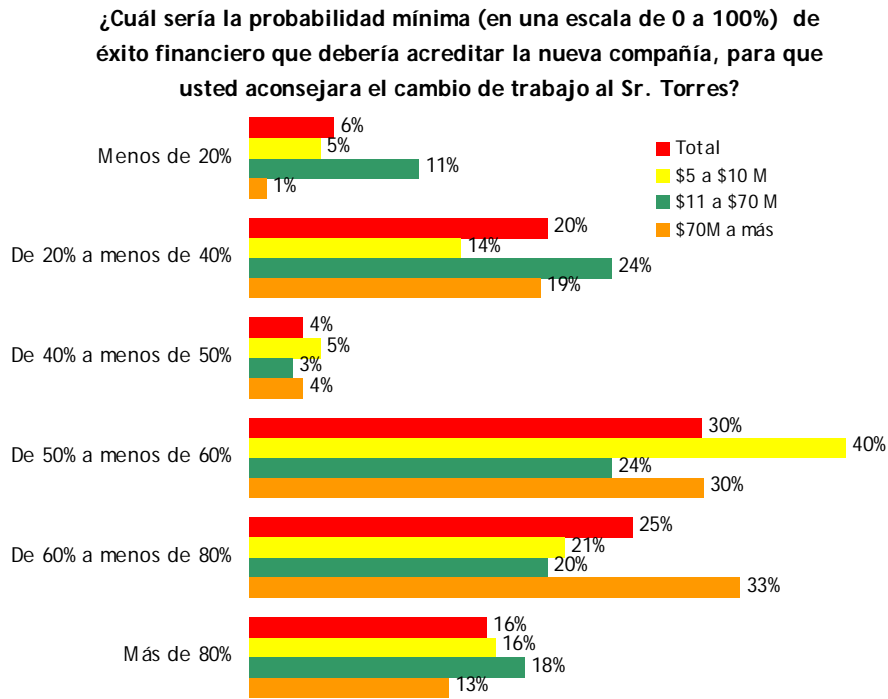
4.7.8.1 El género

El 60% de los encuestados aconsejan el cambio de trabajo al Sr. Torres si la nueva compañía acredita menos de 60% de probabilidad de éxito, lo que demuestra una alta predisposición al sesgo de polarización de grupo. Por otra parte, las mujeres muestran una mayor predisposición al sesgo por que el 67% de ellas aconsejan el cambio de trabajo solicitando menos de 60% de éxito acreditado, en comparación al 55% de los hombres.



4.7.8.2 La facturación

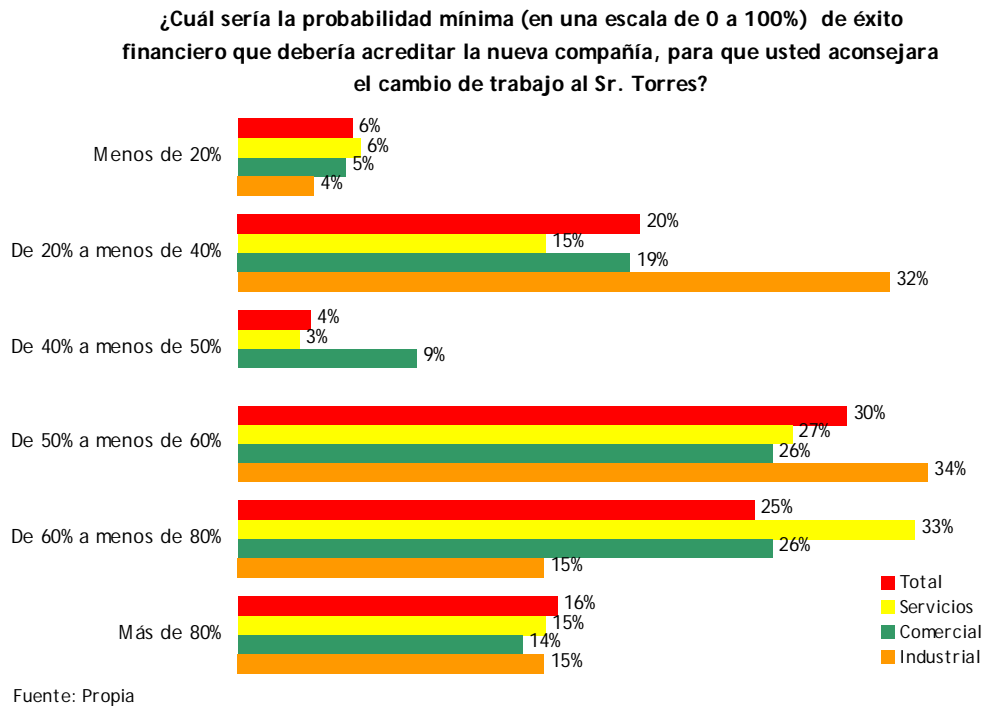
En las empresas con mayor facturación, los gerentes muestran la mayor predisposición al sesgo de polarización de equipo dado que 64% de ellos piden solo una acreditación menor al 60% de éxito para aconsejar un cambio de trabajo.



Fuente: Propia

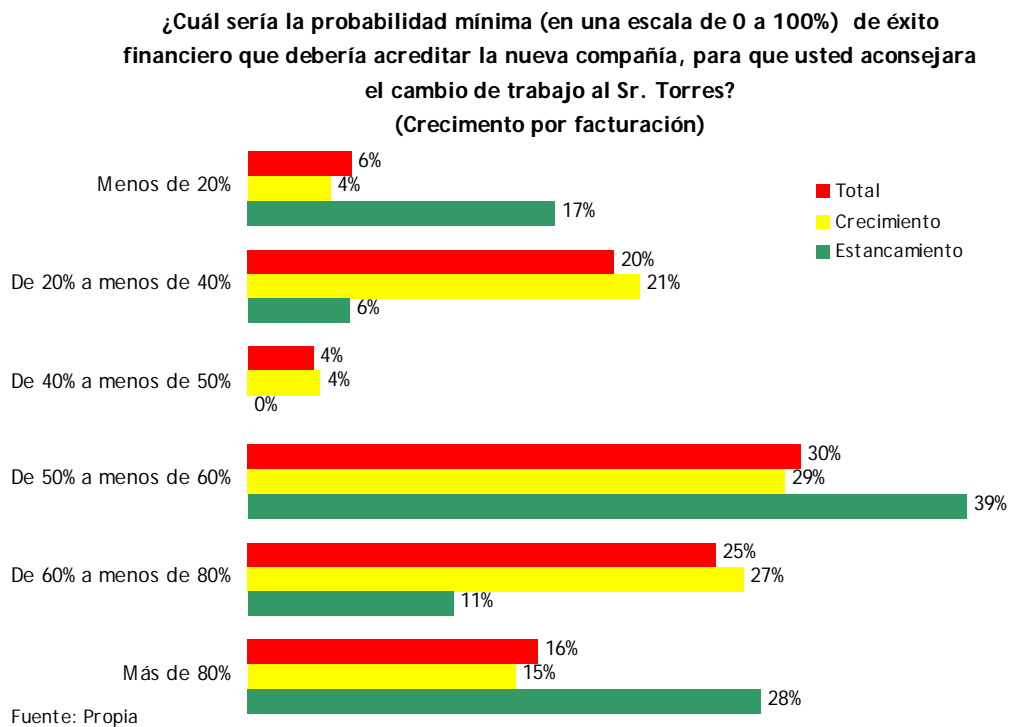
4.7.8.3 El sector

La mayor predisposición al sesgo de polarización de equipo se presenta en las empresas industriales, donde 70% de los gerentes encuestados solo piden menos de 60% de éxito acreditado para aconsejar el cambio de trabajo.



4.7.8.4 El crecimiento por nivel de facturación

En las empresas estancadas en el nivel de facturación, la predisposición al sesgo de polarización de equipo es mayor dado que 61% de sus gerentes encuestados solicitan tan solo acreditar menos de 60% de éxito para aconsejar el cambio de trabajo.



4.8 Diferencias Culturales en la Toma de Decisiones

En este último acápite del capítulo de resultados se pretende hacer una comparación relativa de las diferencias en el proceso de toma de decisiones entre la muestra de gerentes encuestados en el Perú y los resultados de la encuesta mundial realizada por The Economist Intelligence Unit en marzo del año 2007.

Dicha muestra cosmopolita está compuesta por 154 ejecutivos señor, dividida en 40% de europeos, 31% de norteamericanos y 23% de ejecutivos de Asia-Pacífico. La muestra contiene 50% de ejecutivos de la alta dirección y la otra mitad correspondiente a gerentes de unidades de negocio o gerentes señor de empresas grandes con ventas de más de 500 MM\$ (53%) y muy grandes con ventas de más de 5 BN\$ (25%). Los principales sectores representados fueron manufactura (16%), tecnología (16%) y servicios financieros (14%)¹⁴.

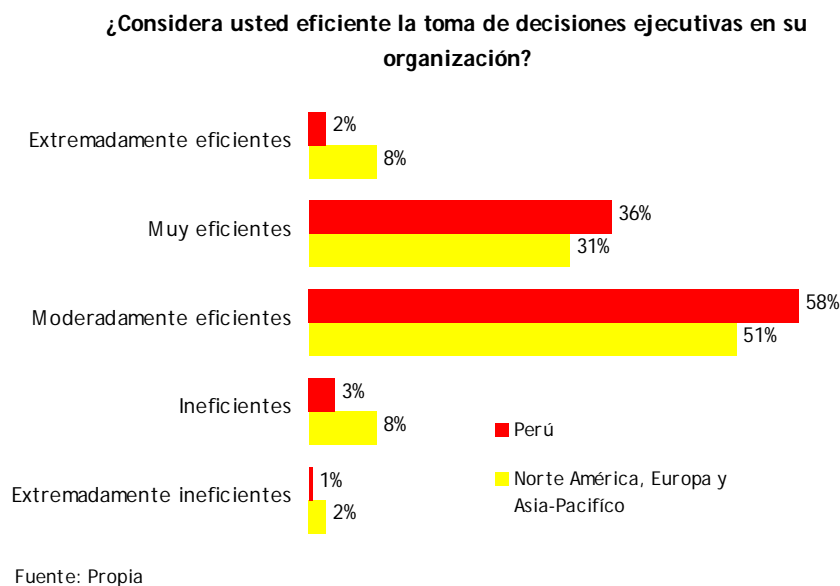
Si bien es cierto, las preguntas realizadas a la muestra peruana, sujeto de esta investigación, fueron las mismas. La diferencia en el tamaño de las empresas, el nivel y

¹⁴ Ver Kielstra, Paul. (2007). In search of clarity: Unraveling the complexities of executive decision-making.

experiencia de los ejecutivos puede distorsionar la comparación cuando se observen resultados distintos. Por lo que, resulta interesante enfocarse en las similitudes en el proceso de toma de decisiones a pesar de las diferencias descritas.

4.8.1 Percepción de la eficiencia de las decisiones

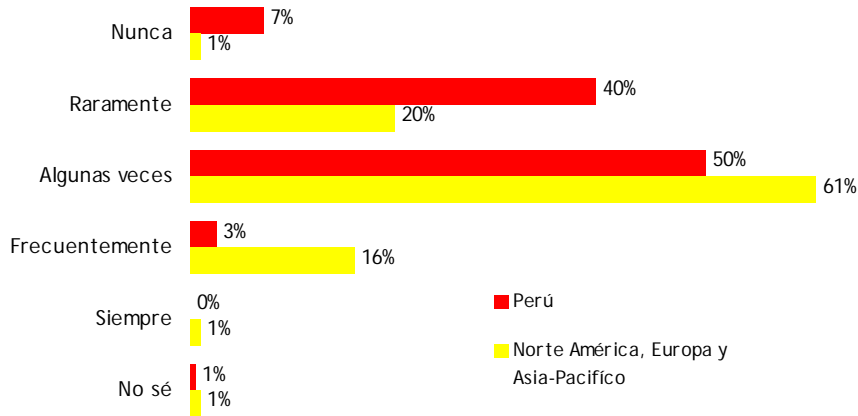
Tanto los gerentes peruanos como los del grupo NAEAP consideran, en primer lugar, que la toma de decisiones ejecutivas es moderadamente eficiente, 58% y 51%, respectivamente y en segundo lugar, que la toma de decisiones son muy eficientes, 36% y 31%, respectivamente. Sin embargo, en el grupo NAEAP se presenta una mayor predisposición en la percepción de las decisiones extremadamente eficientes y las decisiones ineficientes (ambos con 8%), lo que podría indicar una polarización, producto, posiblemente de una mayor exigencia.



4.8.2 Percepción de la corrección de las decisiones

Existe coincidencia en los dos grupos acerca de la percepción más marcada, la cual muestra que algunas veces la toma de decisiones es incorrecta, 50% para el Perú y 61% para NAEAP. Sin embargo, las diferencias se amplían a una mayor severidad de juicio del grupo NAEAP que percibe que la toma de decisiones es frecuentemente incorrecta (16% vs 3%).

¿Piensa usted que las decisiones efectuadas por la gerencia senior de su organización resultan ser incorrectas?



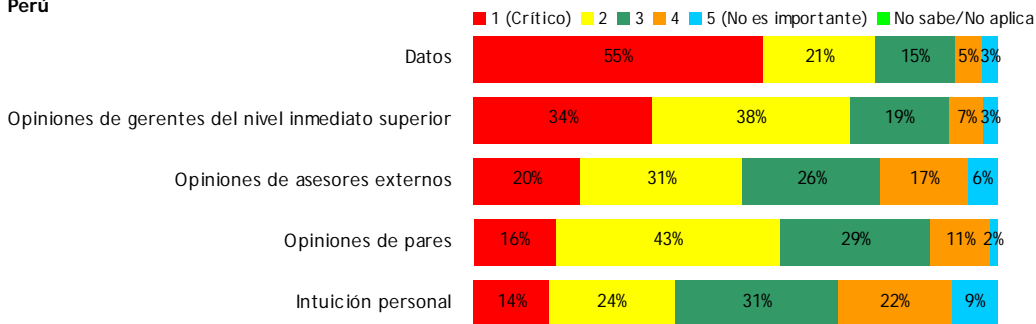
Fuente: Propia

4.8.3 Percepción de las decisiones estratégicas (inversiones y nuevos mercados geográficos)

Para los gerentes peruanos, la opinión del gerente inmediato superior es mucho más crítica en la toma de decisiones (34%). En cambio, para los gerentes de NAEAP, la intuición cobra una mayor importancia relativa, pasando a ser el segundo factor más importante (21%). De acuerdo a lo tratado en los acápite anteriores, estas percepciones o supuestos pueden generar una mayor predisposición para sesgos distintos, de pensamiento grupal en el caso de los gerentes peruanos y exceso de confianza en los gerentes de NAEAP.

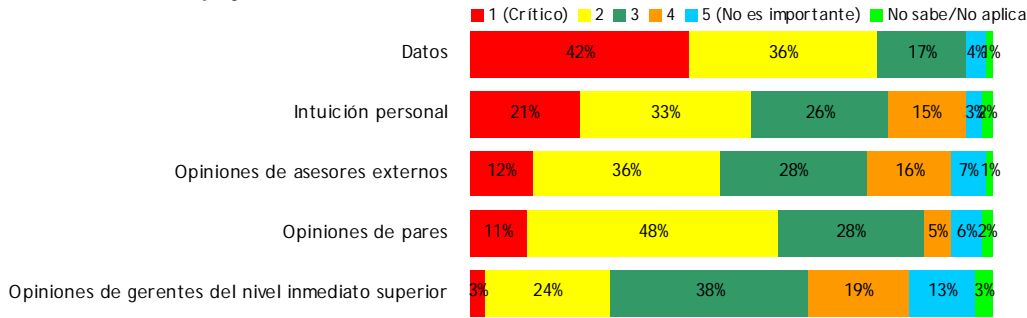
Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas en su organización (p.e. inversiones de envergadura, ingreso a nuevos mercados geográficos/de producto), ¿Qué tan importante son los siguientes factores?

Perú



Fuente: Propia

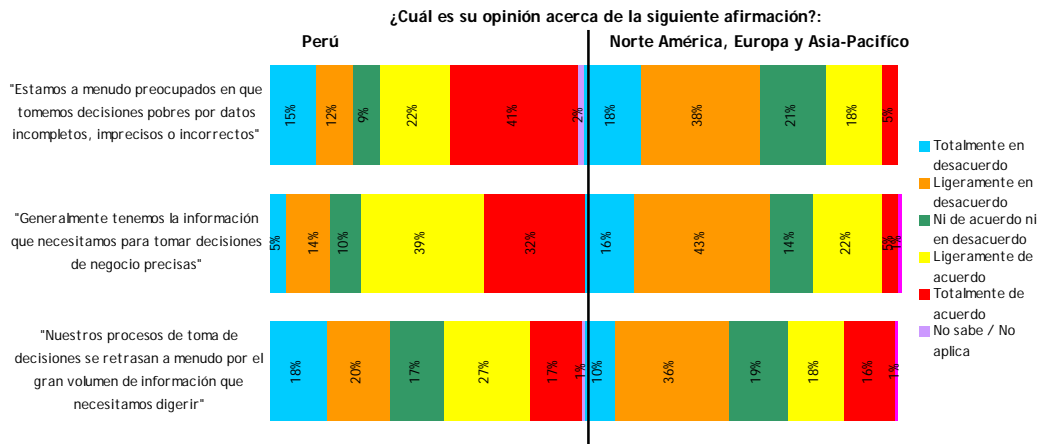
Quando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas en su organización (p.e. inversiones de envergadura, ingreso a nuevos mercados geográficos/de producto), ¿Qué tan importante son los siguientes factores?
 Norte América, Europa y Asia-Pacífico



Fuente: Propia

4.8.4 Percepción de la cantidad y calidad de la información

Los gerentes peruanos muestran una mayor preocupación que los gerentes de NAEAP, tanto por la calidad de la información para tomar decisiones (41% vs 5%) como por contar con la información necesaria para tomar decisiones (32% vs 5%). Por consiguiente, es probable que esta significativa diferencia de percepción se pueda atribuir a que el grupo NAEAP, en general, cuenta con mayores recursos para garantizar la calidad y suficiencia de la información, por ello, ambos aspectos ya no les preocupa tanto.

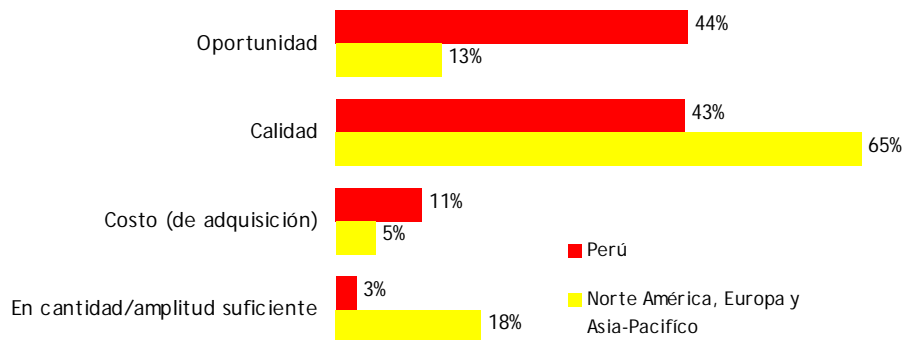


Fuente: Propia

4.8.5 Percepción de los atributos de la información

Los gerentes peruanos valoran, casi por igual, la oportunidad y calidad de la información, 44% y 43%, respectivamente. En cambio, los gerentes de NAEAP valoran mucho más la calidad de la información (65% vs 43%) y la suficiencia de la información (18% vs 3%) y mucho menos la oportunidad (13% vs 44%). Esto último, muestra claramente, un síntoma de mayor aprehensión de los gerentes peruanos por tomar decisiones rápidas con la información disponible.

Quando toma decisiones en equipo, ¿Qué atributo de la información se valora más?

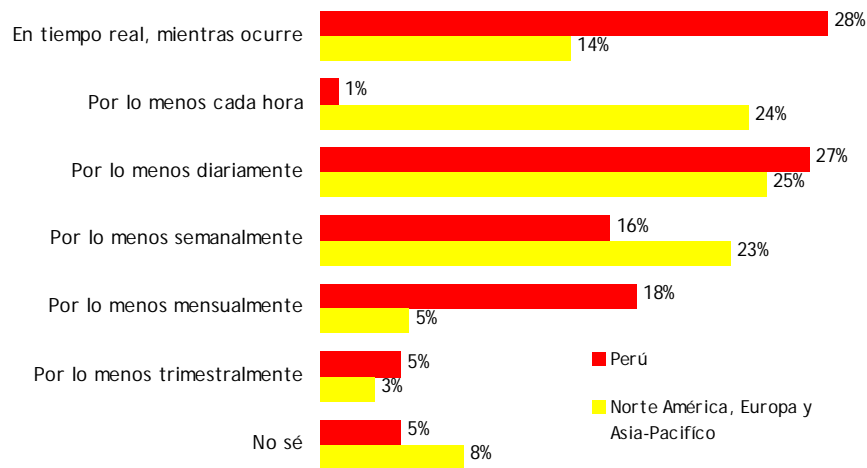


Fuente: Propia

4.8.6 Percepción de la vigencia de la información

Existe una percepción muy parecida en los dos grupos, en cuanto a la frecuencia diaria de actualización de los datos operacionales (25%-27%). Por otro lado, las diferencias más significativas entre los gerentes peruanos y gerentes de NAEAP se dan en la actualización de la información en tiempo real (28% vs 14%) y mensualmente (18% vs 5%). Asimismo, la actualización de la información en por lo menos cada hora es más significativa para los gerentes de NAEAP (24% vs 1%).

¿Con qué frecuencia son actualizados los datos operacionales? (p.e. ventas, niveles de inventario)



Fuente: Propia

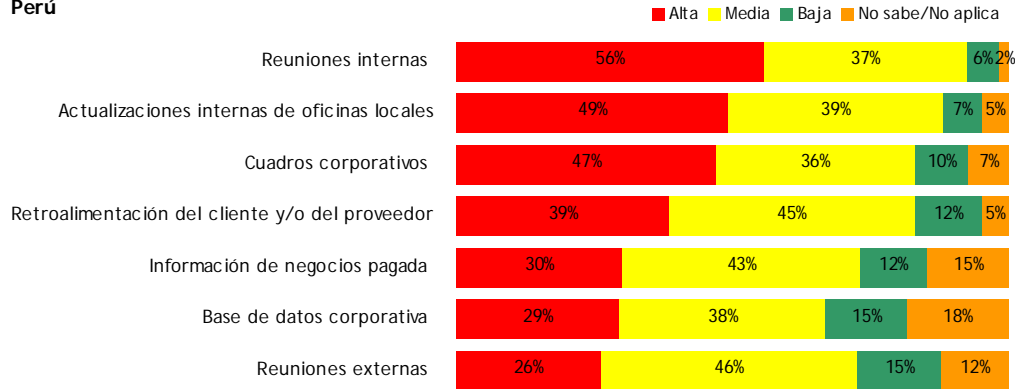
4.8.7 Percepción de la confianza en la información de las diferentes fuentes en la empresa

Los gerentes peruanos tienen una confianza alta en la información proporcionada por las reuniones internas (56%) y los cuadros corporativos (47%). En cambio, los gerentes NAEAP tienen una mayor confianza en las actualizaciones internas de oficinas locales (43%) y en la retroalimentación del cliente y/o del proveedor (40%). Este último canal de información, es un claro indicio de una mayor madurez de los entornos donde

operan, en relación al Perú, y una mayor atención al cliente por convergencia competitiva y exigencia del mismo.

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

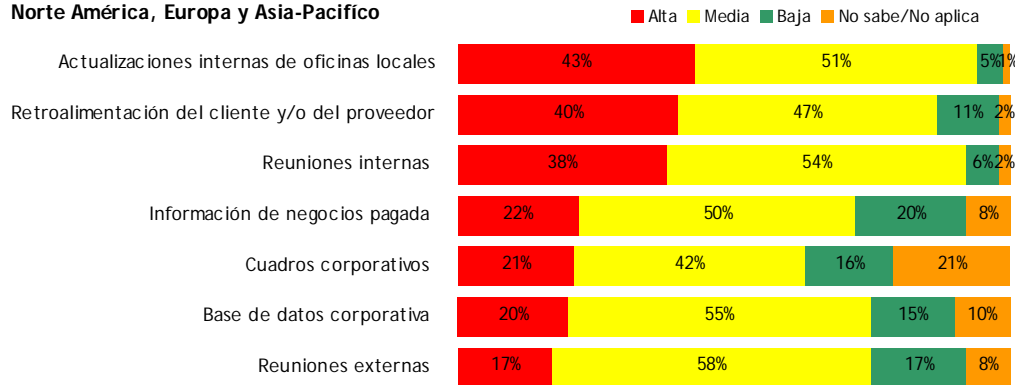
Perú



Fuente: Propia

¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales?

Norte América, Europa y Asia-Pacífico

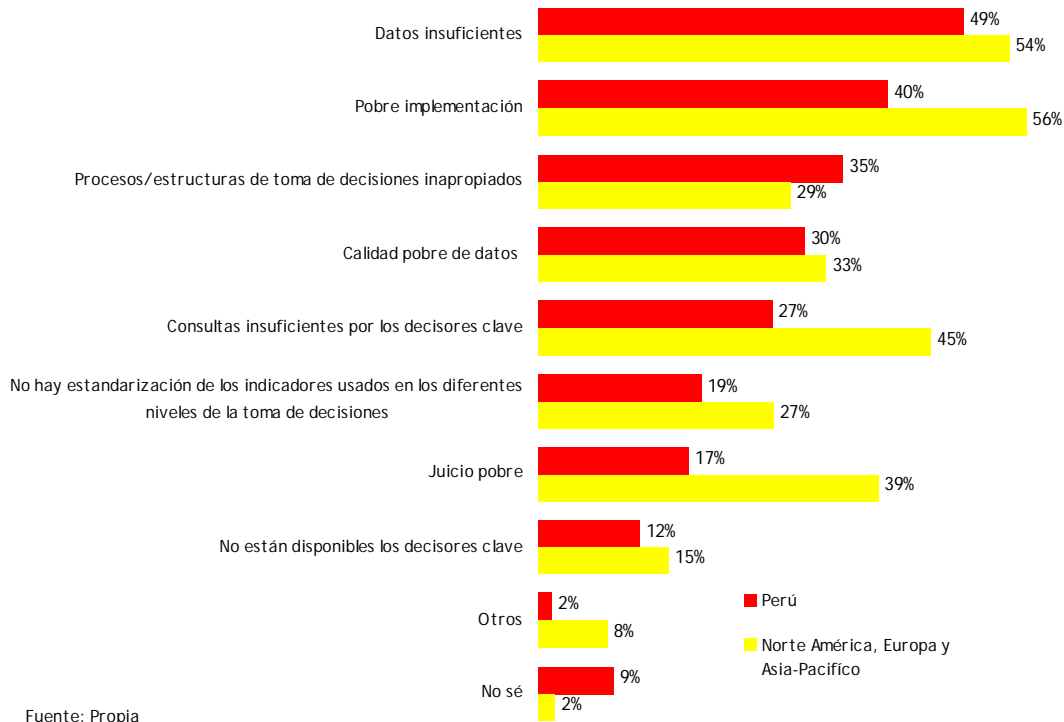


Fuente: Propia

4.8.8 Percepción de los factores que provocan las malas decisiones

Los principales factores involucrados en la percepción de los gerentes de NAEAP cuando salen mal las decisiones en equipo son: los datos insuficientes (54%), la pobre implementación (56%), las consultas insuficientes (45%) y el juicio pobre de los decisores (39%). En el caso de los gerentes peruanos, también se involucran en las malas decisiones, en menor grado, a los datos insuficientes (49%), la pobre implementación (40%). Además, no le dan tanta importancia al juicio pobre de los decisores (17%), lo que refleja claramente indica una mayor predisposición a los sesgos de exceso de confianza y pensamiento grupal.

Cuando salen mal las decisiones en equipo en su organización, ¿Cuáles de los siguientes factores son los más probables que estén involucrados?

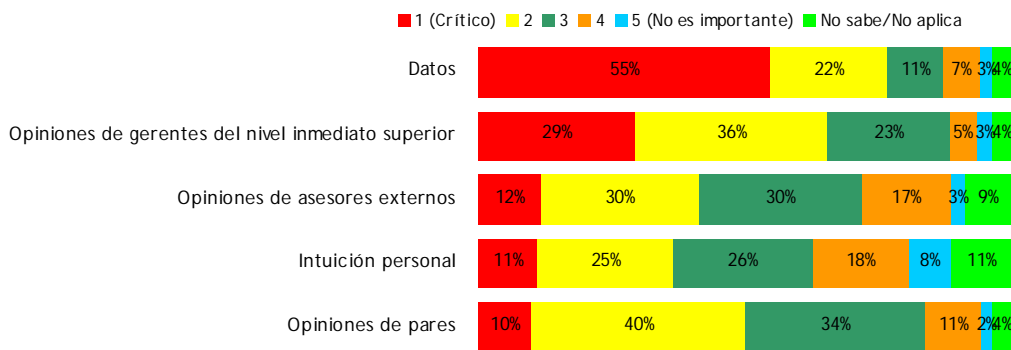


4.8.9 Factores que influyen en las decisiones estratégicas (marketing y abastecimiento)

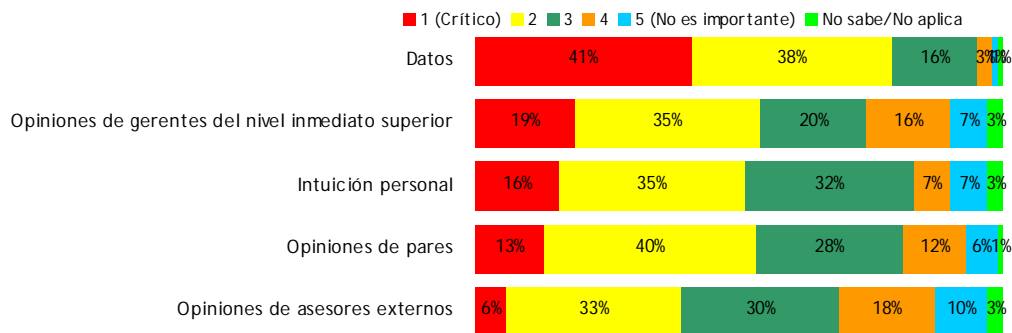
Los gerentes de ambos grupos consideran críticos los datos y la opinión del gerente inmediato superior para tomar decisiones estratégicas, este último, para los del grupo de NAEAP, tiene una menor importancia relativa (19% vs 29%). Por otro lado, la diferencia más saltante se da en la opinión de asesores externos, la cual tiene poca relevancia para los gerentes de NAEAP, ubicándose en el último lugar.

Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿Qué Tan importante son los siguientes factores?

Perú



Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿Qué Tan importante son los siguientes factores?
 Norte América, Europa y Asia-Pacífico

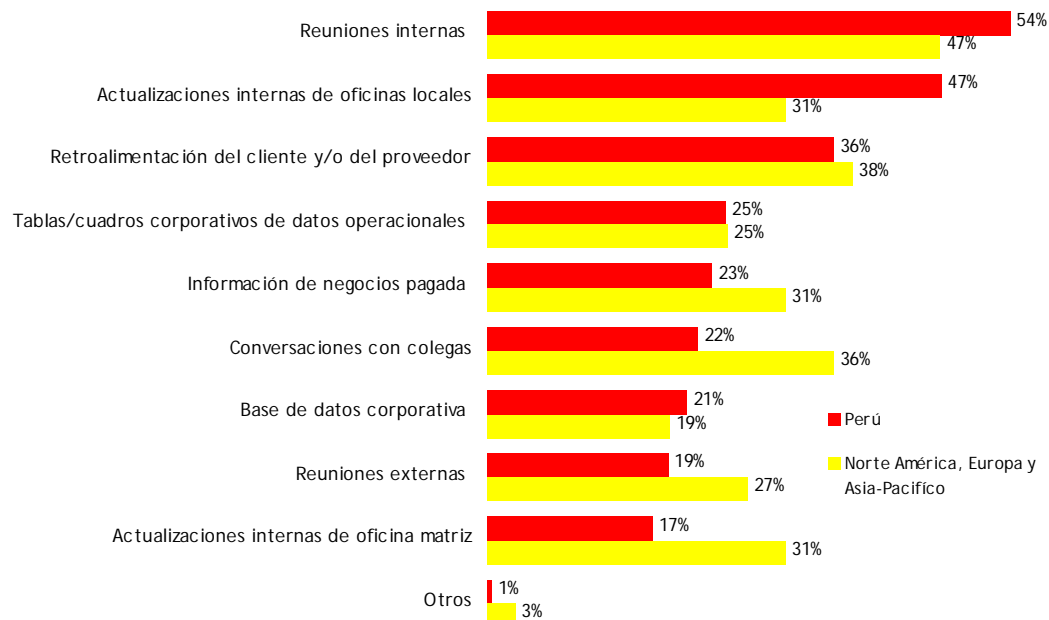


Fuente: Propia

4.8.10 Decisiones de Inversión

Los gerentes peruanos acuden con mayor probabilidad, que los gerentes NAEAP, a las actualizaciones internas cuando toman decisiones sobre asunto de inversión (47% vs 31%). En cambio, en el grupo NAEAP, los gerentes acuden con mayor probabilidad a las conversaciones con colegas (36% vs 22%), a la información de negocios pagada (31% vs 23%) y actualizaciones internas de oficina matriz (31% vs 17%). La últimas dos diferencias indican una mayor rigurosidad en la evaluación y preparación de la información para invertir y una mayor disciplina corporativa.

¿A cuál de las siguientes fuentes acude con más probabilidad cuando se trata de tomar decisiones clave referentes a asuntos de inversión?

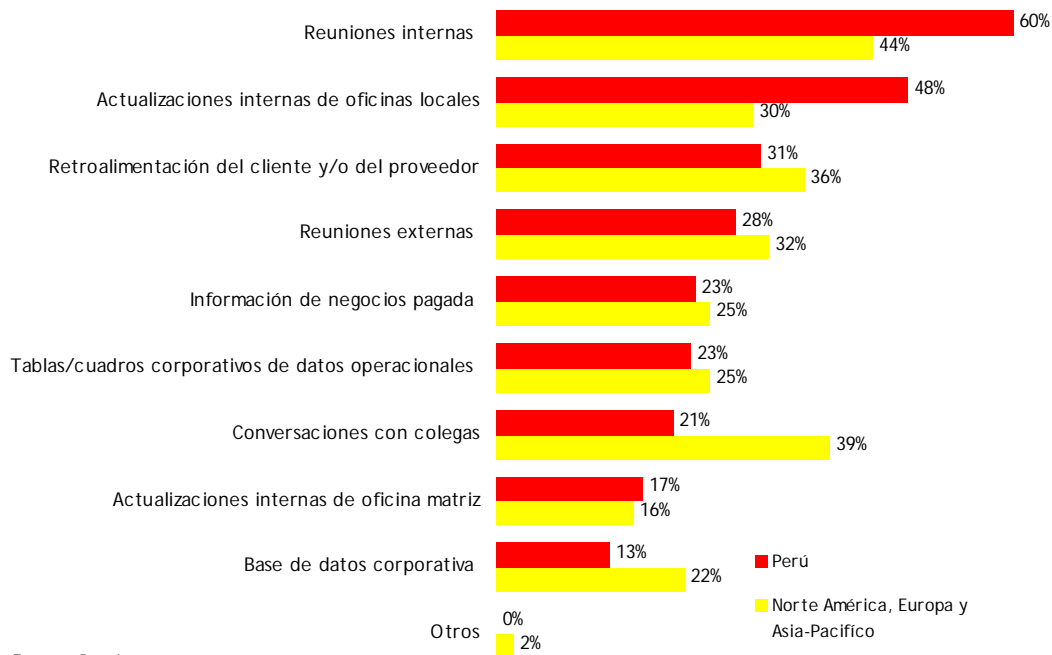


Fuente: Propia

4.8.11 Decisiones de Riesgo

Los gerentes peruanos acuden con mayor probabilidad, que los gerentes NAEAP, a las reuniones internas (60% vs 44%) y actualizaciones internas (48% vs 30%) para tomar decisiones sobre asuntos de riesgo. En cambio, los gerentes de NAEAP acuden con mayor probabilidad a las conversaciones con colegas (39% vs 21%) y la base de datos corporativa (22% vs 13%), lo que indica una mayor predisposición a escuchar diferentes puntos de vista.

¿A cuál de las siguientes fuentes acude con más probabilidad cuando se trata de tomar decisiones clave referentes a asuntos de riesgo?



PARTE III

CAPITULO 5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En función de los objetivos iniciales planteados y de las hipótesis formuladas, este capítulo presenta las conclusiones principales del estudio sobre el proceso de toma de decisiones de los gerentes y sus equipos gerenciales en Lima, Perú; con énfasis en la posible diferencia de sesgos en el proceso de decisión.

Los objetivos específicos de la investigación fueron planteados a partir de las características más saltantes del proceso de toma de decisiones; sobre todo, lo referente a las conductas y comportamientos de los decisores--tanto individuales como en equipo--identificando los sesgos más relevantes que afectan la calidad de los decisores.

Se planteó un modelo para el ámbito de estudio (Fig. 1.7.1) que considera dos dimensiones: el nivel de riesgo asumido y el nivel de dependencia del decisor, que a su vez se subdivide en sesgos psicológicos (decisores individuales) y sesgos sociológicos y culturales (decisores interdependientes o de equipo).

5.1 TABLAS RESUMENES

En este acápite se presenta un conjunto de tablas resumen de los resultados de la investigación que permite analizar los principales campos evaluados, incluyendo las características más influyentes en la generación de sesgos en el proceso de toma de decisiones, los aspectos o variables evaluadas, los grupos relevantes que presentan mayores sesgos en sus percepciones o conductas.

En la última tabla se incluye de manera complementaria los sesgos culturales; las similitudes y diferencias con los gerentes que operan en otras regiones geográficas, distintas a la muestra evaluada.

Proceso de toma de decisiones de los gerentes de Lima, Perú
 Diferencias y sesgos de percepción más significativos encontrados

CARACTERÍSTICA	ASPECTO	GRUPO RELEVANTE	SESGO DE PERCEPCIÓN	DIFERENCIA	ACAPITE
Género	TD Marketing y cadena de abastecimiento	Mujeres	Intuición	Más importante	4.3.4.1
Género	Atributos de la información	Mujeres	Oportunidad	Más valor	4.4.2.1
Género	Disponibilidad de la información	Mujeres	Con corta demora	Más frecuente	4.4.3.1
Género	Vigencia de la información	Mujeres	Actualización mensual	Mayor	4.4.4.1
Género	Confianza en las áreas de la empresa	Mujeres	Todas las áreas excepto finanzas	Mayor	4.5.1.1
Género	Confianza en las áreas de la empresa	Mujeres	IK&D	Mucho mayor	4.5.1.1
Género	Estandarización de los procesos de TD	Hombres	En líneas de negocio	La minoría de acuerdo	4.6.4.1
Género	Impacto de la tecnología	Mujeres	Asegurando precisión en los datos	Mucho más de acuerdo	4.6.5.1
Género	Influencia del riesgo y temperamento	Mujeres	Las damas son más arriesgadas que los varones	Dramáticamente más de acuerdo	4.6.6.1
Sector	TD Marketing y cadena de abastecimiento	Industrial	Intuición	Menos relevante	4.3.4.3
Sector	Calidad y cantidad suficiente	Comercial	Preocupación por la calidad de la información	Mucho mayor	4.4.1.1
Sector	Vigencia de la información	Comercial	Actualización en tiempo real	Mucho mayor	4.4.4.3
Sector	Estandarización de la información	Industrial	Iguales indicadores a todo nivel organizacional	Mucho mayor	4.4.5.1
Sector	Confianza en las áreas de la empresa	Servicios	Marketing	Mayor	4.5.1.3
Sector	Precisión y calidad de los canales de información	Industrial	Información de negocios pagada	Mucho menor	4.5.2.1
Sector	Estandarización de los procesos de TD	Industrial	En departamentos funcionales	La mayoría de acuerdo	4.6.4.3
Sector	Influencia del riesgo y temperamento	Comercial	Los varones son más arriesgados que las damas	Más de acuerdo	4.6.6.3
Tamaño	TD Marketing y cadena de abastecimiento	\$ 5 - \$ 10 M	Opinión de pares	Más importante	4.3.4.2
Tamaño	Disponibilidad de la información	\$ 5 - \$ 10 M	Típicamente no esta disponible	Más frecuente	4.4.3.2
Tamaño	Vigencia de la información	\$ 70 M a más	Actualización en tiempo real y diariamente	Mayor	4.4.4.2
Tamaño	Confianza en las áreas de la empresa	\$ 70 M a más	Unidades de negocio	Mucho mayor	4.5.1.2
Tamaño	Confianza en las áreas de la empresa	\$ 5 - \$ 10 M	Finanzas	Mucho mayor	4.5.1.2
Tamaño	Estandarización de los procesos de TD	\$ 5 - \$ 10 M	En departamentos funcionales	Solo uno de cuatro de acuerdo	4.6.4.2
Tamaño	TD Marketing y cadena de abastecimiento	\$ 5 - \$ 10 M	En departamentos funcionales	Más importante	4.3.4.4
Tipo	Confianza en las áreas de la empresa	Nacional	Finanzas	Mucho menor	4.5.1.4
Tipo	Precisión y calidad de los canales de información	Nacional	Actualización en tiempo real y diariamente	Mucho mayor	4.5.1.2
Tipo	Causas de la demora en la TD	Multinacional	Actualización en tiempo real y diariamente	Más común	4.6.2.1
Tipo	Eficiencia de las decisiones	Multinacional	Actualización en tiempo real y diariamente	Más eficiente	4.3.1.2
Crecimiento \$	Corrección de las decisiones	Estancamiento	Eficiencia TD	Más frecuente	4.3.2.3
Crecimiento \$	TD Inversiones y nuevos mercados	Estancamiento	Errores de la gerencia senior	Más frecuente	4.3.3.1
Crecimiento \$	TD Marketing y cadena de abastecimiento	Estancamiento	Intuición	Más importante	4.3.4.5
Crecimiento \$	Calidad y cantidad suficiente	Estancamiento	Todos	Mucho mayor	4.4.1.2
Crecimiento \$	Atributos de la información	Estancamiento	Retraso en el volumen de la información	Mucho mayor	4.4.2.2
Crecimiento \$	Disponibilidad de la información	Estancamiento	Oportunidad y amplitud	Mayor valor	4.4.3.3
Crecimiento \$	Vigencia de la información	Estancamiento	Típicamente no esta disponible	Más frecuente	4.4.4.5
Crecimiento \$	Estandarización de la información	Estancamiento	Actualización en tiempo real	Mucho mayor	4.4.5.2
Crecimiento \$	Proyección de la información	Estancamiento	Iguales indicadores a todo nivel organizacional	Mucho mayor	4.4.6.1
Crecimiento \$	Confianza en las áreas de la empresa	Estancamiento	TD basada en información histórica	Mucho mayor	4.4.6.1
Crecimiento \$	Precisión y calidad de los canales de información	Estancamiento	Marketing	Dramáticamente menor	4.5.1.5
Crecimiento \$	Factores que provocan malas decisiones	Crecimiento	Reuniones internas	Mucho mayor	4.5.2.3
Crecimiento \$	Causas de la demora en la TD	Estancamiento	Procesos y juicio pobre de los decisores	Más probable	4.6.1.1
Crecimiento \$	Formalización de la TD	Estancamiento	Necesidad de cumplir procesos y procedimientos	Mucho más común	4.6.2.2
Crecimiento \$	Formalización de la TD	Estancamiento	La TD es muy informal	Mucho más de acuerdo	4.6.3.1
Crecimiento \$	Estandarización de los procesos de TD	Estancamiento	Formalizada en ciertos casos	Casi todos de acuerdo	4.6.3.1
Crecimiento \$	Impacto de la tecnología	Estancamiento	En oficinas y/o sucursales	Mucho más de acuerdo	4.6.4.4
Crecimiento \$	Influencia del riesgo y temperamento	Estancamiento	Acelerando la velocidad de entrega de información	Mucho menos de acuerdo	4.6.5.2
Crecimiento \$	Fuentes en la TD de inversión	\$ 5 - \$ 10 M	Las damas son más arriesgadas que los varones	Más de acuerdo	4.6.6.2
Crecimiento \$	Decisiones riesgosas	Estancamiento	Actualización interna de oficinas locales	Casi nadie acude	4.6.7.1
Crecimiento \$		Estancamiento	Información de negocios pagada, conversación con colegas	Acude mucho más	4.6.7.1
Crecimiento \$		Estancamiento	Información de negocios pagada, conversación con colegas, tablas corporativas	Acude más	4.6.8.1

Crecimiento AG	Confianza en las áreas de la empresa	Estancamiento	Ventas y unidades de negocio	Mucho menor	4.5.1.6
Crecimiento AG	Confianza en las áreas de la empresa	Estancamiento	Finanzas	Menor	4.5.1.6
Crecimiento NC	Precisión y calidad de los canales de información	Estancamiento	Actualizaciones internas de oficinas locales y oficina matriz	Mucho menor	4.5.2.4
Crecimiento NC	Atributos de la información	Estancamiento	Oportunidad y amplitud	Mayor valor	4.4.2.4
Crecimiento NC	Disponibilidad de la información	Estancamiento	Disponible cuando y donde se necesita	Más frecuente	4.4.3.5
Crecimiento NC	Proyección de la información	Estancamiento	TD basada en pronósticos	Mayor	4.4.6.2
Crecimiento NC	Precisión y calidad de los canales de información	Estancamiento	Retrosimentación cliente/proveedor	Mayor	4.5.2.5
Crecimiento NC	Factores que provocan malas decisiones	Estancamiento	Juicio pobre de los decisores	Más probable	4.6.1.2
Crecimiento NC	Formalización de la TD	Estancamiento	La TD esta formalizada	La mitad de acuerdo	4.6.3.3
Crecimiento NC	Fuentes en la TD de inversión	Estancamiento	Base de datos corporativa	Casi nadie acude	4.6.7.2
Crecimiento NE	TD Marketing y cadena de abastecimiento	Contracción Planilla	Opinión gerente NIS	Más importante	4.3.4.6
Crecimiento NE	Disponibilidad de la información	Contracción Planilla	Disponible cuando y donde se necesita	Mucho más frecuente	4.4.3.6
Crecimiento NE	Vigencia de la información	Contracción Planilla	Por lo menos semanalmente	Mucho mayor	4.4.4.6
Crecimiento NE	Estandarización de la información	Contracción Planilla	Iguales indicadores a todo nivel organizacional	Mucho mayor	4.4.5.3
Crecimiento NE	Factores que provocan malas decisiones	Estancamiento	Datos insuficientes y pobres	Mucho más probable	4.6.1.3
Crecimiento NE	Causas de la demora en la TD	Contracción Planilla	Espera de consejo externo	Mucho más común	4.6.2.4
Crecimiento NE	Formalización de la TD	Contracción Planilla	La TD esta formalizada	La mayoría de acuerdo	4.6.3.4
Crecimiento NE	Influencia del riesgo y temperamento	Contracción Planilla	Las damas son más arriesgadas que los varones	Más de acuerdo	4.6.6.5
Crecimiento NE	Fuentes en la TD de inversión	Contracción Planilla	Información de negocios pagada, conversación con colegas, reuniones externas	Acude más	4.6.7.3
Crecimiento NE	Decisiones riesgosas	Contracción Planilla	Actualizaciones internas de oficina matriz	Nadie acude	4.6.8.3
Crecimiento NE	Decisiones riesgosas	Contracción Planilla	Conversaciones con colegas, reuniones externas	Acude mucho más	4.6.8.3

Tabla 5.1.1

Fuente: Propia

Proceso de toma de decisiones de los gerentes de Lima, Perú
Sesgos psicológicos más significativos encontrados

SESGO DE PERCEPCIÓN	CARACTERÍSTICA	ASPECTO	GRUPO RELEVANTE	DIFERENCIA	ACÁPITE
Paradoja San Petersburgo	Sector	Temperamento (afinidad/aversión al riesgo)	Todos	Inmensa mayoría	4.7.1.1
Paradoja San Petersburgo	Sector	Temperamento (afinidad/aversión al riesgo)	Servicios	Mayor aversión	4.7.1.1
Paradoja San Petersburgo	Crecimiento \$	Temperamento (afinidad/aversión al riesgo)	Todos	Inmensa mayoría	4.7.1.2
Paradoja San Petersburgo	Crecimiento \$	Temperamento (afinidad/aversión al riesgo)	Estancamiento	Mayor aversión	4.7.1.2
Trampa del anclaje	Sector	Predisposición a estimar sin saber	Todos	Un tercio afectados	4.7.2.1
Trampa del anclaje	Sector	Predisposición a estimar sin saber	Industrial	Menos afectados	4.7.2.1
Trampa del anclaje	Tipo	Predisposición a estimar sin saber	Multinacional	Menos afectados	4.7.2.2
Trampa del anclaje	Crecimiento \$	Predisposición a estimar sin saber	Estancamiento	Mucho menos afectados	4.7.2.3
Trampa del anclaje	Crecimiento NC	Predisposición a estimar sin saber	Estancamiento	Menos afectados	4.7.2.4
Exceso de confianza	Crecimiento \$	Pronosticar y administrar riesgo	Crecimiento	Poco probable	4.7.3.1
Exceso de confianza	Crecimiento NC	Pronosticar y administrar riesgo	Crecimiento	Poco probable	4.7.3.2
Exceso de confianza	Crecimiento NE	Pronosticar y administrar riesgo	Crecimiento	Poco probable	4.7.3.3
Exceso de confianza	Crecimiento NE	Pronosticar y administrar riesgo	Contracción Planilla	Menos afectados	4.7.3.3
Costo hundido	Genero	Decisiones que justifican decisiones anteriores	Mujeres	Mucho más afectados	4.7.4.1
Sesgo de confirmación	Genero	Tendencia a ver solo lo dado por cierto	Hombres	Mucho más afectados	4.7.5.1
Sesgo de confirmación	Tamaño	Tendencia a ver solo lo dado por cierto	\$ 5 - \$ 10 M	Los más afectados	4.7.5.2
Sesgo de confirmación	Sector	Tendencia a ver solo lo dado por cierto	Todos	Muy afectados	4.7.5.3
Sesgo de confirmación	Crecimiento \$	Tendencia a ver solo lo dado por cierto	Todos	Muy afectados	4.7.5.4
Sesgo de confirmación	Crecimiento AG	Tendencia a ver solo lo dado por cierto	Todos	Muy afectados	4.7.5.5
Sesgo de confirmación	Crecimiento NC	Tendencia a ver solo lo dado por cierto	Todos	Muy afectados	4.7.5.6
Sesgo de confirmación	Crecimiento NE	Tendencia a ver solo lo dado por cierto	Contracción Planilla	Mucho más afectados	4.7.5.7

Tabla 5.1-2

Fuente: Propia

Proceso de toma de decisiones de los gerentes de Lima, Perú
Sesgos sociológicos más significativos encontrados

SESGO DE PERCEPCIÓN	CARACTERÍSTICA	ASPECTO	GRUPO RELEVANTE	DIFERENCIA	ACÁPITE
Escalada de compromiso	Genero	Persistir curso de acción erróneo	Hombres	Más afectados	4.7.6.1
Escalada de compromiso	Crecimiento \$	Persistir curso de acción erróneo	Estancamiento	Todos afectados	4.7.6.2
Escalada de compromiso	Crecimiento NE	Persistir curso de acción erróneo	Contracción Planilla	Todos afectados	4.7.6.3
Pensamiento grupal	Crecimiento \$	Consejo por encima del buen juicio	Estancamiento	Mucho más afectados	4.7.7.1
Pensamiento grupal	Crecimiento NE	Consejo por encima del buen juicio	Contracción Planilla	Dramáticamente afectados	4.7.7.2
Polarización de grupo	Genero	Grupo más extremo que integrantes	Mujeres	Más afectados	4.7.8.1
Polarización de grupo	Tamaño	Grupo más extremo que integrantes	\$ 70 M a más	Más afectados	4.7.8.2
Polarización de grupo	Sector	Grupo más extremo que integrantes	Industrial	Más afectados	4.7.8.3
Polarización de grupo	Crecimiento \$	Grupo más extremo que integrantes	Estancamiento	Más afectados	4.7.8.4

Tabla 5.1-3

Fuente: Propia

Diferencias culturales más significativas encontradas en relación a gerentes de Norte América, Europa y Asia-Pacífico (NAEAP)

CARACTERÍSTICA	ASPECTO	GRUPO RELEVANTE	SESGO DE PERCEPCIÓN	DIFERENCIA	ACAPTE
Proceso de TD	Eficiencia de las decisiones	Lima, Perú	Extremadamente eficientes e ineficientes	Mucho menor	4.8.1
Proceso de TD	Corrección de las decisiones	Lima, Perú	Nunca y raramente	Mucho mayor	4.8.2
Factores importantes	Decisiones estratégicas	Lima, Perú	Opinión del jefe inmediato superior	Mucho más importante	4.8.3
Factores importantes	Calidad y cantidad de la información	Lima, Perú	Decisiones pobres por datos incompletos e incorrectos	Dramáticamente más preocupados	4.8.4
Factores importantes	Calidad y cantidad de la información	Lima, Perú	Disponibilidad de la información necesaria	Dramáticamente más preocupados	4.8.4
Factores importantes	Atributos de la información	Lima, Perú	Oportunidad	Valoran mucho más	4.8.5
Factores importantes	Atributos de la información	Lima, Perú	Calidad	Valoran mucho más	4.8.5
Factores importantes	Atributos de la información	Lima, Perú	Vigencia	Valoran mucho menos	4.8.6
Fuentes de información	Confianza	Lima, Perú	Reuniones internas, cuadros corporativos	Actualizan más frecuentemente	4.8.7
Fuentes de información	Confianza	NAEAP	Actualización de oficinas locales, retroalimentación del cliente/proveedor	Alta	4.8.7
Malas decisiones	Factores causantes	Lima, Perú	Pobre implementación	Más alta	4.8.8
Malas decisiones	Factores causantes	Lima, Perú	Juicio pobre de los decisores	Mucha mayor influencia	4.8.8
Decisiones estratégicas	Factores que influyen	Lima, Perú	Opinión del jefe inmediato superior	Mucha menor influencia	4.8.9
Decisiones estratégicas	Factores que influyen	Lima, Perú	Opinión de asesores externos	Mucho más importante	4.8.9
Decisiones de inversión	Fuentes de apoyo	Lima, Perú	Actualizaciones internas	Mucho más importante	4.8.10
Decisiones de inversión	Fuentes de apoyo	Lima, Perú	Conversación con colegas	Acuden mucho más	4.8.10
Decisiones de inversión	Fuentes de apoyo	Lima, Perú	Información de negocios pagada	Acuden mucho menos	4.8.10
Decisiones de inversión	Fuentes de apoyo	Lima, Perú	Actualizaciones de oficina matriz	Acuden mucho menos	4.8.10
Decisiones de riesgo	Fuentes de apoyo	Lima, Perú	Reuniones y actualizaciones internas	Acuden mucho menos	4.8.11
Decisiones de riesgo	Fuentes de apoyo	Lima, Perú	Conversaciones con colegas	Acuden mucho más	4.8.11
Decisiones de riesgo	Fuentes de apoyo	Lima, Perú	Base de datos corporativa	Acuden mucho menos	4.8.11

Tabla 5.1-4

Fuente: Propia

5.2 CONCLUSIONES RESPECTO A LOS OBJETIVOS

Los objetivos específicos planteados en esta investigación fueron alcanzados de acuerdo a los siguientes alcances:

5.2.1 Características del proceso de toma de decisiones

Ahora conocemos más de cerca—en forma valiosa y representativa—cuán satisfechos están los gerentes y equipos gerenciales con la toma de decisiones, cómo perciben y ponderan los diferentes insumos para tomar decisiones, cómo valoran los diferentes atributos de la información y cuán formalizado y estandarizado están los indicadores y el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización. Además, cuáles son las áreas de la empresa en la que éstos depositan su mayor confianza, cuáles son las diferentes fuentes de información que utilizan para decidir y qué grados de confiabilidad les confieren; cómo perciben la influencia del riesgo asumido y su temperamento en la toma de decisiones estratégicas y de inversión como en las decisiones riesgosas; y finalmente, a qué factores le atribuyen el fracaso en sus decisiones.

5.2.2 Conductas y comportamientos

La investigación ahora nos permite conocer más sobre las conductas y comportamientos de los gerentes y equipos gerenciales: cuándo se toma decisiones en equipo, a qué factores le dan más importancia, cuáles son las diferencias de percepción y temperamento debido al género, cuánto valor le otorgan a las instancias y fuentes internas, así como a los externas, al momento de decidir; cómo afectan las decisiones estratégicas y riesgosas su forma de decidir y las fuentes y canales de soporte a los que acuden.

5.2.3 Sesgos más relevantes

Atendiendo los objetivos específicos de la investigación, se ha logrado determinar la presencia de diversos sesgos en la toma de decisiones de los gerentes y equipos gerenciales. Del conjunto de los mismos, se ha identificado los más relevantes en función de las características de las empresas (Tabla 5.1-1), tales como el sector, tamaño, tipo; así como en función del crecimiento que exhiben tanto a nivel de facturación como en el número de empleados, el número de clientes, o el alcance geográfico la empresas.

Por otro lado, se ha logrado determinar cuáles son los sesgos psicológicos más significativos (Tabla 5.1-2), tales como *la Paradoja de San Petersburgo*¹⁵, *la trampa del anclaje*, *el exceso de confianza*, *el sesgo de confirmación* y *el costo hundido*; siendo estos los que representan el mayor impacto potencial negativo en la calidad de los decisores individuales.

¹⁵ Uso incorrecto del principio del valor esperado.

Asimismo, se ha determinado los sesgos sociológicos más relevantes en el proceso de toma de decisiones en equipo (Tabla 5.1-3) que originan un impacto negativo severo--probablemente el mayor de todos en la calidad de las decisiones--tales como *la escalada de compromiso, la polarización de grupo y el pensamiento grupal*.

Finalmente, se ha identificado cuáles son las diferencias culturales más significativas en diversas características del proceso de toma de decisiones de los gerentes peruanos en comparación con una muestra acotada y previamente auscultada. Dicha muestra combina diversas regiones geográficas del mundo como Norte América, Europa y Asia-Pacífico (NAEAP), incluyendo aspectos relacionados a diferencias de percepción en cuanto al proceso de toma de decisiones, atributos de la información, factores que influyen en las decisiones estratégicas o riesgosas y la confianza en las diversas fuentes de información y apoyo (Tabla 5.1-4).

5.3 CONCLUSIONES MÁS RELEVANTES

Como se desprende de la observación de los resultados del trabajo de campo y las tablas resumen, la información obtenida es abundante y representa un insumo potencial para otro tipo de cortes y correlaciones. Las conclusiones presentadas tratan de ceñirse estrictamente a los alcances de los objetivos, las hipótesis formuladas y la metodología.

La presente investigación arroja claras evidencias, en la cual las características económicas de la empresa, influye significativamente en la toma de decisiones tanto a nivel de decisores individuales como de equipos gerenciales y estos son: el sector, el tamaño, el tipo y el nivel de crecimiento de las empresas.

Algunas de las evidencias más importantes del estudio realizado se derivan irónicamente de la influencia de los retos y complejidad propia de las condiciones económicas favorables del entorno donde operan las empresas. Dado que 91% de los gerentes encuestados declaran atravesar por un crecimiento rápido y sostenido en facturación, 87% en alcance geográfico, 85% en el número de clientes y 73% en el número de empleados; la influencia del crecimiento adquiere una representatividad muy importante, que muestra diversos matices.

5.3.1 El sector provoca diferencias en la toma de decisiones y en los sesgos

La investigación aporta evidencia significativa sobre cómo los decisores individuales o gerentes y los equipos gerenciales presentan diferencias y sesgos en la toma de decisiones. Como, por ejemplo, la poca importancia que le otorgan en el sector industrial a la intuición en comparación con el sector comercial y de servicios (4.3.4.3); o que la preocupación por la calidad de la información y su influencia en decisiones pobres sea significativamente mayor en las empresas del sector comercial (4.4.1.1) y, además, cómo la percepción de este mismo sector sobre la frecuencia de actualización de la información es más alta (4.4.4.3).

Por otro lado, en el sector industrial se percibe el uso de iguales indicadores a todo nivel de la organización (4.4.5.1), así como también, se desconfía de la información pagada (4.5.2.1). En el sector servicios se confía mucho más en las áreas de marketing e I&D, a diferencia de las empresas comerciales que confían en el área de ventas (4.5.1.3); y en el

sector comercial se exagera la percepción sobre los más arriesgados que son los varones (4.6.6.3).

También, destaca en el sector servicios la mayor aversión al riesgo y al mismo tiempo mayor predisposición a *la Paradoja de San Petersburgo* (4.7.1.1); y por otro lado, en el sector industrial, la menor predisposición a caer en *la trampa del anclaje* (4.7.2.1).

Quizás las evidencias más impactantes sobre las diferencias en la toma de decisiones que induce el sector al que pertenece la empresa está dado por el sector industrial, en el cual destacan *el sesgo de confirmación* (4.7.5.3) y *la polarización de grupo* (4.7.8.3), donde el 70% de los gerentes encuestados sólo piden menos de 60% de éxito acreditado para aconsejar el cambio de trabajo.

5.3.2 El tamaño de la empresa sí tiene importancia en la toma de decisiones

Se ha encontrado en la investigación evidencia suficientemente significativa para afirmar que el tamaño de la empresa también influye en el proceso de toma de decisiones, haciéndose los contrastes más explícitos en la medida que la economía de escala difiere; empezando por la percepción acerca de la toma de decisiones en las organizaciones, donde las empresas pequeñas (\$5 - \$ 10 M) perciben mucha menor eficiencia (4.3.1.1) y, además, perciben que su gerencia senior algunas veces (60%) y frecuentemente (un respetable 7%) deciden incorrectamente (4.3.2.1).

Los gerentes de las empresas de este tamaño afirman que, cuando se enfrentan a decisiones importantes, la información necesaria para dar soporte a su decisión típicamente no está disponible, en una proporción que duplica la proporción de sus colegas de empresas de otro tamaño. Asimismo, su confianza en el área de finanzas es mucho menor que la de sus colegas de las empresas grandes (4.5.1.2), en contraste a cuando toman decisiones estratégicas, donde le asignan mucha mayor importancia a la opinión de sus pares en comparación a la de sus colegas de las empresas grandes (4.3.4.2). Además, sólo uno de cuatro gerentes de las empresas pequeñas cree que las herramientas y la estandarización del proceso de toma de decisiones se utilizan en los departamentos funcionales (4.6.4.2).

Finalmente, las evidencias más impactantes sobre la existencia de diferentes sesgos en función del tamaño de la empresa están dadas por el grupo de gerentes de las empresas pequeñas, siendo el más afectado por *el sesgo de confirmación* (4.7.5.2). De otro lado, los gerentes de las empresas grandes, son más afectados por *el sesgo de polarización de grupo* (4.7.8.2).

5.3.3 El tipo de empresa tiene influencia poco significativa en la toma de decisiones y en los sesgos

La evidencia encontrada acerca de la influencia del tipo de empresa en la toma de decisiones es escasa y se limita a los casos de toma de decisiones estratégicas, en donde la importancia atribuida a las opiniones de asesores externos es mucho mayor para los gerentes de empresas nacionales que para los gerentes de empresas multinacionales (4.3.4.4). Asimismo, la confianza en el área de finanzas es mucho menor en el grupo nacional que en el grupo multinacional (4.5.1.4).

Una diferencia marcada, sucede en los gerentes de multinacionales, los cuales identifican, en una mayor proporción, al tiempo de espera por el consejo de la oficina matriz como causa de demora en la toma de decisiones (4.6.2.1).

Finalmente, cabe resaltar que los gerentes de empresas multinacionales son los menos afectados por el sesgo de la trampa de anclaje (4.7.2.2), lo que trae a colación algunos de los elementos principales que subyacen detrás de las diferencias, como es la mayor experiencia internacional, la mayor información, los mayores recursos, etc.

5.3.4 El crecimiento en facturación es la variable más influyente de todas

Como se puede observar en las tablas resumen, el crecimiento en facturación figura con la más alta incidencia en diferencias de percepción y sesgo (al menos 30), entre las cuales podemos destacar nítidamente que los dos grupos relevantes en este corte (estancamiento y crecimiento) son afectados en su inmensa mayoría por el uso incorrecto del principio del valor esperado (*Paradoja de San Petersburgo*). Se nota de manera particular, que el grupo de estancados ha desarrollado una mayor aversión al riesgo (4.7.1.2). Asimismo, ambos grupos están muy afectados por el sesgo de confirmación.

En el análisis del crecimiento en facturación es muy importante señalar que, a pesar de ser minoritario, el grupo estancado es el que presenta los sesgos más extremos de todo el estudio. Para empezar, está mucho más descontento con la eficiencia de sus decisiones (4.3.1.2), piensa que su gerencia senior se equivoca con mayor frecuencia (4.3.2.4), tiene la más alta incidencia de afectación (100%) en la escalada de compromiso (4.7.6.2), está mucho más afectado que sus colegas por el sesgo de pensamiento grupal (4.7.7.1) y es el más afectado con la polarización de grupo (4.7.8.4).

Existe, sin embargo, un lado positivo en el comportamiento de este grupo, enfrentando la paradoja de no poder crecer en un entorno de bonanza ya que en sus decisiones estratégicas le da más importancia a todos los factores de toma de decisiones (4.3.4.5) y mayor valor a la oportunidad y amplitud de la información (4.4.2.2).

En general, piensa que: la toma de decisiones está basada en información histórica (4.4.6.1), la información no está vigente (4.4.4.5), su confianza en el área de marketing ha caído dramáticamente (4.5.1.5), la toma de decisiones es burocrática (4.6.2.2) y los factores más probables en las malas decisiones son los procesos y el juicio pobre de los decisores (4.6.1.1).

5.3.5 La contracción en número de empleados amplifica el efecto de los sesgos sociológicos

En las empresas que se encuentran en contracción en el número de sus empleados, los gerentes enfrentados a decisiones estratégicas otorgan mayor importancia a la opinión del gerente inmediato superior que a los datos (4.3.4.6).

El 100% de encuestados de este grupo es afectado por el sesgo de *escalada de compromiso* (4.7.6.3) y tiene la alta predisposición al efecto del pensamiento grupal (4.7.7.2), entre otras razones porque piensa que sus decisiones erróneas son provocadas principalmente por datos insuficientes y pobres (4.6.1.3). Por otro lado, piensa, en

mayor proporción, que las damas son más arriesgadas que los varones (4.6.6.5) y, además, ha perdido totalmente la confianza en la casa matriz (4.6.8.3).

5.3.6 El estancamiento en el número de clientes provoca predisposición a escucharlos

Los gerentes de las empresas estancadas en el número de clientes empiezan a valorar la toma de decisiones basadas en pronósticos (4.4.6.2) y le dan una mayor importancia a la retroalimentación de los clientes y/o proveedores (4.5.2.5). Por otro lado, son los menos afectados por la trampa del anclaje (4.7.2.3).

Podemos intentar explicar la amplitud y la intensidad del impacto del crecimiento en la toma de decisiones a partir de algunos testimonios directos de gerentes sometidos a entrevistas; como es el caso del presente estudio y la investigación de Economist Intelligence Unit¹⁶, en el que declaran que se genera una fuerte compulsión por "capitalizar rápidamente las oportunidades", "que dichas oportunidades implican opciones estructurales", o que "la abundancia de flujo de caja supera las alternativas evaluadas"; afirmaciones que representan bastante bien el escenario de toma de decisiones que viven.

Consideramos pertinente, a partir de este grupo de conclusiones, afirmar que la primera hipótesis formulada en este trabajo de investigación: "*Existen diferencias en la toma de decisiones y en los sesgos de los gerentes, en función de aspectos empresariales como: tipo de empresa, sector, tamaño y nivel de crecimiento de la empresa*" ha sido demostrada.

5.3.7 La influencia de los sesgos psicológicos es intensa

Se pudo corroborar la presencia de sesgos psicológicos que afectan o predisponen a todos los grupos relevantes, como es el caso de *la Paradoja de San Petersburgo* o uso incorrecto del principio del valor esperado (4.7.1.1); la trampa del anclaje que afecta a por lo menos a un tercio de todos los gerentes encuestados (4.7.2.1); y el sesgo de confirmación (4.7.5.3, 4.7.5.4, 4.7.5.5, 4.7.5.6 y 4.7.5.7), el cual presenta la particularidad que afecta mucho más a los varones que a las damas (4.7.5.1); a diferencia del costo hundido, que afecta mucho más a las damas (4.7.4.1).

Siendo numerosa la evidencia presentada en el trabajo de investigación y resumida en las tablas del acápite 5.1 y en el presente acápite, consideramos pertinente afirmar que la segunda hipótesis formulada: "*Existen diferencias demográficas y empresariales en función de los sesgos psicológicos de los decisores como el temperamento, el exceso de confianza, el costo hundido y el sesgo de confirmación*" ha sido comprobada.

5.3.8 Tres sesgos sociológicos son muy influyentes en la toma de decisiones

¹⁶ Ver Kielstra, Paul. (2007). In search of clarity: Unraveling the complexities of executive decision-making.

Si bien es cierto que los equipos gerenciales de los gerentes encuestados son relativamente pequeños, (el 55% es menor a cinco personas y el 32% tiene entre 5 y 10 integrantes) (4.2.7) y eso podría influir también en la intensidad de los sesgos, se identificó una predisposición muy alta al sesgo de *escalada de compromiso*, donde el grupo más afectado es el de estancamiento en facturación y el de contracción en el número de empleados, ambos con 100% (4.7.6.2, 4.7.6.3). También, se pudo observar una mayor predisposición en los hombres (4.7.6.1).

Por otra parte, se observó que el grupo de contracción en número de empleados fue afectado dramáticamente por el sesgo de pensamiento grupal (4.7.7.2) y, además, fue afectado significativamente el grupo de estancamiento en facturación (4.7.7.1).

Finalmente, el tercer sesgo sociológico presente es la polarización de grupo, donde los más afectados son las mujeres (4.7.8.1); los gerentes de compañías grandes, que representan el 42% de la muestra total (4.7.8.2); los gerentes del sector industrial (4.7.8.3); y el grupo estancado en su facturación (4.7.8.4).

Si bien es cierto que la evidencia encontrada en relación a los sesgos sociológicos, detallada en la Tabla 5.1-4, es significativa aunque menos abundante que la encontrada en los sesgos psicológicos, consideramos pertinente afirmar que la tercera hipótesis formulada: “*Existen diferencias demográficas y empresariales en función de los sesgos sociológicos de los decisores como la escalada de compromiso, el pensamiento grupal y la polarización del grupo*” ha sido comprobada.

5.3.9 Las diferencias culturales provocan diferencias de percepción sobre las decisiones

Teniendo en cuenta que la muestra internacional utilizada para la comparación pertenece a un estudio diferente¹⁷ y no fue sujeta del cuestionario completo—lo que podría ser una limitación—no se conocen los sesgos psicológicos ni sociológicos más relevantes de la muestra de las regiones de Norte América, Europa y Asia-Pacífico (NAEAP). A ello se suma posibles limitaciones de homologación respecto al tamaño de las empresas, las tasas de crecimiento y el nivel organizacional y experiencia de los gerentes.

Por ello, en el trabajo de investigación se limitó la comparación a las similitudes y diferencias de percepción más significativas, tales como el extremismo del grupo de Lima, Perú en cuanto a la eficiencia y corrección de las decisiones (4.8.1, 4.8.2); mayor importancia del gerente inmediato superior (4.8.3); importancia de asesores externos; mayor preocupación por decisiones pobres por datos incompletos/incorrectos (4.8.4); mayor valorización por la oportunidad, calidad y vigencia de la información (4.8.5, 4.8.6); atribución de las malas decisiones a la pobre implementación y subestimando la incidencia del juicio pobre de los decisores (4.8.8); importancia de la información

¹⁷ Idem.

pagada, los colegas y la oficina matriz en las decisiones de inversión (4.8.10); e importancia de la base corporativa en las decisiones riesgosas (4.8.11).

Por otro lado, destaca nítidamente la mayor confianza del grupo NAEAP en las oficinas locales y en la retroalimentación de clientes y proveedores (4.8.7).

Teniendo en cuenta las limitaciones aludidas, consideramos pertinente afirmar que la cuarta hipótesis formulada: “*Existen diferencias culturales en la toma de decisiones de los gerentes de Perú con los gerentes de otros países*” ha sido parcialmente comprobada en lo que atañe a percepciones y, por lo tanto, requeriría de un estudio específico posterior.

5.4 OTRAS CONCLUSIONES

- a) La mayoría de los gerentes consideran que sus **decisiones son “moderadamente eficientes”** (58%), un 3% dice que son ineficientes y un 1% extremadamente ineficientes (4.3.1.1), lo que claramente indica que tiene expectativas de mejorar y que no está totalmente satisfecha con la actual situación en la toma de decisiones, indicativos claros del problema de fondo (procesos, insumos, etc.) que no se ha resuelto todavía.
- b) La mayoría de los gerentes piensa que **las decisiones de su gerencia senior resultan incorrectas algunas veces** (50%) y un preocupante 3% piensa que se equivoca frecuentemente (4.3.2). Estos son indicadores de alerta acerca de la falta de confianza plena en la toma de decisiones de la alta dirección, lo que nuevamente apunta en dirección a problemas de fondo (estructuras, formalización, insumos, etc.) no resueltos.
- c) Los gerentes, en su mayoría, piensan que **los datos son el factor más importante** cuando se toman decisiones, lo cual es mencionado por un gerente entrevistado: “tú no puedes tomar decisiones adecuadas sin la información adecuada”. Parece ser que el principio GIGO¹⁸ está más vigente que nunca y su preocupación por la calidad de la información es grande (4.4.1.1).
- d) **La opinión del gerente inmediato superior está sobrevalorada**, en algunos cortes realizados puede llegar a ser casi tan importante como los datos (4.3.3.1) y en un caso en particular, más importante que los datos (4.3.4.6). Como ya se ha explicado en los acápites anteriores, esta situación de veneración o temor por la opinión del jefe es fuente propicia para la gestación de varios sesgos.
- e) **La intuición ocupa el cuarto lugar en importancia en las decisiones**, ocupando el tercer lugar en importancia en varios de los cortes, exacerbado por el estancamiento de las empresas (4.3.4.5) y en las gerentes mujeres (4.3.4.1). Como declaró un connotado líder empresarial en la entrevista Delphi: “la intuición es un elemento que se encuentra inmerso en todo el proceso de toma de decisiones. Afecta a los decisores en función de su aversión o afinidad del riesgo”.

¹⁸ El principio GIGO de la expresión en inglés *garbage in, garbage out* indica que no se puede construir un buen producto a partir de insumos inadecuados.

- f) En cuanto a la información, la oportunidad y calidad de ésta son los dos atributos más valorados (4.4.2). Mayoritariamente se piensa que hay una **“corta demora”** (4.4.3), que no está estandarizada (4.4.5) y que no está basada en proyección futura (4.4.6).
- g) La expectativa mayoritaria acerca del **impacto de la tecnología es que ayude en la velocidad de entrega, volumen y facilidad de uso de la información**, así como en la comunicación entre decisores y en la generación de escenarios predictivos (4.6.5).
- h) **La toma de decisiones sólo esta formalizada en ciertos casos** según la mayoría de gerentes (4.6.3). Asimismo, existe un preocupante porcentaje que está de acuerdo en que la toma de decisiones es muy informal (4.6.3.1), lo que indica que hay todavía mucho por desarrollar en el proceso para que evolucione de ser un arte a una técnica formal.
- i) **La mayor confianza está depositada en las áreas de finanzas y ventas**, la menor en TIC y RR.HH (4.5.1), así como en las reuniones internas y oficinas locales (4.5.2). El resto de áreas y fuentes de apoyo gozan de una precaria y oportunista volatilidad.

5.5 REFLEXIONES ACERCA DE CÓMO MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRUPO ESTUDIADO

- a) La toma de decisiones es cada vez más una técnica formal y, por tanto, se puede mejorar.
- b) El presente y otros estudios similares deben utilizarse para generar conciencia y evitar los errores y sesgos que están en el ámbito personal y, por lo tanto, dentro del control de los decisores, “influir para tomar buenas decisiones a partir de tener control sobre uno mismo”.
- c) Se debe estimular una formalización progresiva pero consistente del proceso en las organizaciones bajo el principio de relación coste/beneficio, aprovechando la expectativa existente.
- d) Es necesario invertir en rigurosidad y recursos en la obtención de datos de alta calidad, que devengue el conocimiento de su propia empresa, entorno, clientes/proveedores y competidores en decisiones estratégicas y operativas.
- e) Es indispensable capacitar y entrenar a los decisores en el uso de los insumos, incluyendo el uso de la intuición y la racionalidad en ambientes bajo presión y alta interacción.
- f) Darle énfasis al desarrollo de la confianza y flexibilidad en las organizaciones; como lo recuerda un gerente entrevistado: “el buen juicio viene de la experiencia y la experiencia proviene de los errores cometidos por malos juicios”. En otras palabras, las organizaciones tienen que prepararse para confiar, delegar, errar y aprender de sus errores.

5.6 LIMITACIONES

El cuestionario online auto aplicado permitió aproximarnos razonablemente al proceso de toma de decisiones de los equipos gerenciales así como a los aspectos individuales de los gerentes. Sin embargo, no permite, por razones obvias, una aproximación

integral a todas las dimensiones que influyen en el proceso de la toma de decisiones de cada gerente y los equipos gerenciales de las empresas estudiadas.

Otra limitación es el carácter estático de la investigación, que viene determinado por la ausencia de preguntas en el cuestionario que describa la evolución de las diferencias en la toma de decisiones de los equipos gerenciales como por ejemplo el no poder analizar a lo largo del tiempo las diferencias por el nivel de crecimiento de las empresas.

Por otra parte, hay que resaltar que, al ser la unidad de análisis los equipos gerenciales y el informante un alto directivo, no se consideró en el presente estudio los niveles jerárquicos inferiores. Algunos de ellos, como es el caso de las fuerzas de ventas o de personas que tienen contacto directo con clientes y proveedores, podrían estar influyendo en sus jefes en función de su propia percepción.

5.7 RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Se recomienda la realización de estudios con instrumentos más personales e interactivos que permita esclarecer las verdaderas razones que impulsan a los gerentes y a los equipos gerenciales a tomar decisiones influenciadas por el crecimiento, tamaño, tipo de empresa y sector económico al que pertenece la compañía y ampliarlo a otros factores estructurales como la cultura y el temperamento de los decisores.

Continuar el estudio, mediante la realización de trabajos de carácter longitudinal, que permita conocer la evolución de las diferencias en la toma de decisiones individuales y conjuntas, así como los determinantes que le afectan; tomando como base la muestra analizada en la investigación. Además, si en forma simultánea se agregara a la investigación la recopilación de datos a distintos niveles de la organización, esto representaría una alternativa que puede ofrecer resultados prometedores.

CAPITULO 6. REFERENCIAS

- Agor, Weston H. (1986). [How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions](#). Business Horizons. Ene/Feb. Vol. 29, Iss. 1; p. 49 (5 páginas) Greenwich.
- Aguilar, Francis J. (1989). Introduction to decision making. Harvard Business School. Sep. Vol 11.
- Alge, Bradley J.; Wiethoff, Carolyn; Klein, Howard J. (2003). [When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in decision-making teams](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. May Vol. 91, Iss. 1; p. 26. New York.
- Allison, G. (1971). The Essence of the Decisions: Explaining the Cuban Missile Crisis. Little, Brown. Boston.
- Allone R. P., Ross L, Lepper M. R., (1985). [The Hostile Media Phenomenon - Biased Perception And Perceptions Of Media Bias In Coverage Of The Beirut Massacre](#). Journal Of Personality And Social Psychology 49 (3): 577-585.
- Andreu, Rafael; Rosanas, Josep. (2009). Toma de decisiones y actos directivos. PAD, Revista de Egresados. Ene-Abr.
- Ariely, Dan. (2008). Predictably Irrational, The Hidden Forces That Shape Our Decisions. HarperCollins. New York
- Arkes, Hal R.; Blumer, Catherine. (1985). [The Psychology of Sunk Cost](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Feb. Vol. 35, Iss. 1; p. 124 (17 páginas). New York.
- Artman, Henrik. (1999). [Situation awareness and co-operation within and between hierarchical units in dynamic decision making](#). Ergonomics. Nov. Vol. 42, Iss. 11; p. 1404. Londres.
- Argyris, Chris. (2002). Barreras interpersonales para la adopción de decisiones. Harvard Business Review: La Toma de Decisiones p. 65–105. Bilbao.
- Badaracco, Joseph L. (2002). La disciplina de fortalecer el carácter. Harvard Business Review: La Toma de Decisiones liderazgo; p. 65–105. Bilbao.
- Baker, H. Kent; Nofsinger, John R. (2002). [Psychological Biases of Investors](#). Financial Services Review; Summer 2002; 11, 2; p. 97-116.
- Baker, Joseph; Cote, Jean; Abernethy, Bruce. (2003). [Learning from the experts: Practice activities of expert decision makers in sport](#). Research Quarterly for Exercise and Sport. Sep. Vol. 74, Iss. 3; p. 342. Washington.
- Baron, J. (1988). *Decision analysis and Utility Measurement. Thinking and Deciding*. (págs. 330-351). Cambridge University Press. Boston.
- Baucells, Manel; Weber; Martin. (2009). Los sesgos de nuestro pensamiento ante situaciones de incertidumbre, cuidado con las trampas de su mente. IESEinsight. 2do trimestre; número 1.
- Bazerman, Max H.; Greene, Joshua D. (2009). In favor of clear thinking: Incorporating Moral Rules into a wise cost-benefit analysis. Working Paper, Harvard Business School. 10-001.
- Bazerman, Max H., Loewenstein, George F., White, Sally Blount. (1992). [Reversals of Preference in Allocation Decisions: Judging an Alternative Versus Choosing Among Alternatives](#). Administrative Science Quarterly. Jun. Vol. 37, Iss. 2; p. 220 (21 páginas). Ithaca.

- Beersma, Bianca; De Dreu, Carsten K W. (2002). [Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Mar. Vol. 87, Iss. 2; p. 227. New York.
- Bernoulli, D. (L. Sommer, trans.). (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. (Original work published in 1738.) *Econometrica*, 22, 23-36.
- Bettenhausen, Kenneth L.; Murnighan, J. Keith. (1991) [The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges](#). Administrative Science Quarterly. Mar. Vol. 36, Iss. 1; p. 20 (16 páginas). Ithaca.
- Beveridge, M.; Gear, Anthony E.; Minkes, A.L. (1997). [Organizational learning and strategic decision support](#). The Learning Organization. Vol. 4, Iss. 5; p. 217. Bradford.
- Bolaños, Ricardo; Fontela, Emilio; Nanclares, Alfredo; Pastor, Pablo. (2005). [Using interpretive structural modeling in strategic decision-making groups](#). Management Decision. Vol. 43, Iss. 5/6; p. 877 (19 páginas). Londres.
- Bolton, Gary E; Chatterjee, Kalyan; McGinn, Kathleen L. (2003). [How communication links influence coalition bargaining: A laboratory investigation](#). Management Science. May. Vol. 49, Iss. 5; p. 583. Linthicum.
- Bonatti, P. (2007). Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones. UBA. Buenos Aires.
- Bono, E. (1971). [Creativity and Role of Lateral Thinking](#). Personnel 48 (3): 8
- Bornstein, Gary; Mingelgrin, Danny; Rutte, Christel. (1996). [The effects of within-group communication on group decision and individual choice in the assurance and chicken team games](#). The Journal of Conflict Resolution. Sep. Vol. 40, Iss. 3; p. 486 (1 página). Beverly Hills.
- Bottom, W. P.; Eavey, C. L.; Miller, G. J. (1996). [Getting to the Core - Coalitional Integrity as a Constraint on the Power of Agenda Setters](#). Journal Of Conflict Resolution 40 Jun. (2): 298-319.
- Bottom, William P.; Ladha, Krishna; Miller, Gary J. (2002). [Propagation of individual bias through group judgment: Error in the treatment of asymmetrically informative signals](#). Journal of Risk and Uncertainty. Sep. Vol. 25, Iss. 2; p. 147. Boston.
- Bottom, William P.; Paese, Paul W. (1999). [Judgment Accuracy and the Asymmetric Cost of Errors in Distributive Bargaining](#). Group Decision and Negotiation. Jul. Vol. 8, Iss. 4; p. 349. Dordrecht.
- Bottom, William P; Gibson, Kevin; Daniels, Steven E.; Murnighan, J Keith. (2002). [When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation](#). Organization Science. Sep/Oct. Vol. 13, Iss. 5; p. 497 (19 páginas). Linthicum.
- Bottom, William P; Holloway, James; McClurg, Scott; Miller, Gary J. (2000). [Negotiating a coalition](#). The Journal of Conflict Resolution. Abr. Vol. 44, Iss. 2; p. 147 (23 páginas). Beverly Hills.
- Brodt, Susan E; Tuchinsky, Marla. (2000). [Working together but in opposition: An examination of the "good-cop/bad-cop" negotiating team tactic](#). Organizational

- Behavior and Human Decision Processes. Mar. Vol. 81, Iss. 2; p. 155. New York.
- Buchanan, Leigh; O'Connell, Andrew. (2006). [A Brief History of Decision Making](#). Harvard Business Review. Boston:Jan 2006. Vol. 84, Iss. 1; p. 32
- Bunderson, J. Stuart. (2003). [Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization](#). Academy of Management Journal. Ago. Vol. 46, Iss. 4; p. 458. Briarcliff Manor.
- Caruso, EM; Epley, N; Bazerman, MH. (2006). [The costs and benefits of undoing egocentric responsibility assessments in groups](#). Journal of Personality and Social Psychology. Nov. Vol. 91, Iss. 5; p. 857-871. Chicago.
- Chance, Zoe; Norton, Michael I. (2009). I read Playboy for the articles: Justifying and rationalizing questionable preferences. Working Paper, Harvard Business School. 10-018.
- Chong, Philip S; Benli, Ömer S. (2005). [Consensus in team decision making involving resource allocation](#). Management Decision. Vol. 43, Iss. 9; p. 1147 (14 páginas). Londres.
- Citera, Maryalice. (1998). [Distributed teamwork: The impact of communication media on influence and decision quality](#). Journal of the American Society for Information Science. Jul. Vol. 49, Iss. 9; p. 792 (9 páginas).
- Coombs, C. H.; Dawes, R. M., & Tversky, A. (1970). *Mathematical Psychology: an Elementary Introduction*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Corsun, David L.; Enz, Cathy A. (1999). [Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships](#). Human Relations. Feb. Vol. 52, Iss. 2; p. 205 (20 páginas). New York.
- Cropanzano, Russell; Folger, Robert. (1989). [Referent Cognitions And Task Decision Autonomy: Beyond Equi](#). Journal of Applied Psychology. Abr. Vol. 74, Iss. 2; p. 293 (7 páginas). Washington.
- Cyert, R.M.; March, J.G. (1963). *A Behavior Theory of the Firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Daniel, Jane E. [The Abilene Paradox](#). (2001). International Journal of Group Psychotherapy. Jul. Vol. 51, Iss. 3; p. 431 (4 páginas). New York.
- Dewett, Todd. (2004). [Creativity and strategic management: Individual and group considerations concerning decision alternatives in the top management teams](#). Journal of Managerial Psychology. Vol. 19, Iss. 1/2; p. 156. Bradford.
- Diehl, Michael, Stroebe, Wolfgang. (1987). [Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle](#). Journal of Personality and Social Psychology. Sep. Vol. 53, Iss. 3; p. 497. Washington.
- Diekmann, Kristina A; Ross, Lee; Samuels, Steven M; Bazerman, Max H. (1997). [Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients](#). Journal of Personality and Social Psychology. May Vol. 72, Iss. 5; p. 1061 (14 páginas). Washington.
- Dixon, N. (1976). Sobre la psicología de la incompetencia militar. Versión original. Cape. Londres. Edición en castellano. Anagrama, 1991.
- Drucker P. (1994). [The Theory of the Business](#). Harvard Business Review Sep/Oct 72 (5): 95-104.
- Dubrovsky, V. J.; Keisler, S., & Sethna, B. N. (1991). The equalization phenomenon:

- Status effects in computer-mediated and face-to-face decision-making groups. *Human-Computer Interaction*, 6(2), 119-146.
- Dunphy, Steven M. (2004). [Demonstrating the Value of Diversity for Improved Decision Making: The "Wuzzle-Puzzle" Exercise](#). *Journal of Business Ethics*. Sep. Vol. 53, Iss. 4; p. 325. Dordrech.
- Eden, Colin; Ackermann, Fran. (2001). [Group Decision and Negotiation in Strategy Making](#). *Group Decision and Negotiation*. Mar. Vol. 10, Iss. 2; p. 119. Dordrecht.
- Eidelson, Roy J; Eidelson, Judy I. (2003). [Dangerous ideas: Five beliefs that propel groups toward conflict](#). *The American Psychologist*. Mar. Vol. 58, Iss. 3; p. 182. Washington.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Kahwajy, Jean L.; Bourgeois III, L. J. (1997). [California Conflict and strategic choice: How top management teams disagree](#). *Management Review*. Winter. Vol. 39, Iss. 2; p. 42 (21 páginas). Berkeley.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Kahwajy, Jean L.; Bourgeois III, L. J. (1997). [How management teams can have a good fight](#). *Harvard Business Review*. Jul/Ago. Vol. 75, Iss. 4; p. 77 (9 páginas). Boston.
- Ellemers, Naomi; Van Rijswijk, Wendy. (1997). [Identity needs versus social opportunities: The use of group-level identity management strategies](#). *Social Psychology Quarterly*. Mar. Vol. 60, Iss. 1; p. 52 (14 páginas). Washington.
- Ellemers, Naomi; Van Rijswijk, Wendy; Roefs, Marlene; Simons, Catrien. (1997). [Bias in intergroup perceptions: Balancing group identity with social reality](#). *Personality and Social Psychology Bulletin*. Feb. Vol. 23, Iss. 2; p. 186 (13 páginas). Thousand Oaks.
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight does not equal foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human perception and Performance*, 1, 288-299.
- Fox, C.R. (1988). A Belief-Based Model of Decision Under Uncertainty. *Management Science*, 44, 879-896.
- Gersick, Connie J. G. (1988). [Time And Transition In Work Teams Toward A New Model Of Group Development](#). *Academy of Management Journal*. Mar. Vol. 31, Iss. 1; p. 9 (33 páginas). Briarcliff Manor.
- Gigone, Daniel, Hastie, Reid. (1993). [The common knowledge effect: Information sharing and group judgment](#). *Journal of Personality and Social Psychology*. Nov. Vol. 65, Iss. 5; p. 959. Washington.
- Glazer, Rashi; Steckel, Joel H.; Winer, Russell S. (1987). [Group Process and Decision Performance in a Simulated Marketing Environment](#). *Journal of Business Research*. Dec. Vol. 15, Iss. 6; p. 545 (13 páginas). New York.
- Gradstein, Mark; Nitzan, Shmuel. (1988). [Participation, Decision Aggregation and Internal Information Gathering in Organizational Decision Making](#). *Journal of Economic Behavior & Organization*. Dec. Vol. 10, Iss. 4; p. 415 (17 páginas). Amsterdam.
- Gruenfeld, Deborah H, Mannix, Elizabeth A, Williams, Katherine Y, Neale, Margaret A. (1996). [Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Jul. Vol. 67, Iss. 1; p. 1 (15 páginas). New York.

- Guzzo, R. A.; Salar, E., & Associates. (1995). *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Hammond, John S.; Keeney, Ralph L; Raiffa, H. (1998). [The hidden traps in decision making](#). Harvard Business Review. Sep/Oct. Vol. 76, Iss. 5; p. 47 (8 páginas). Boston.
- Harlow B Cohen. (1998). [The performance paradox](#). The Academy of Management Executive. Ago. Vol. 12, Iss. 3; p. 30 (11 páginas).
- Harsanyi, J.C. (1990). Bargaining. En J. Eatwell, M. Milgate & Newman (Eds.). *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. Norton 54-57. New York.
- Hastorf A. H.; Cantril H. (2003). [They Saw A Game - A Case Study](#). Journal Of Abnormal And Social Psychology 49 (1): 129-134 1954. Organizational Behavior and Human Decision Processes. May. Vol. 91, Iss. 1; p. 26. New York.
- Hedlund, Jennifer; Ilgen, Daniel R.; Hollenbeck, John R. (1998). [Decision accuracy in computer-mediated versus face-to-face decision-making teams](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Oct. Vol. 76, Iss. 1; p. 30 (18 páginas). New York.
- Hills, Howard. (2004). [Collaborative decision making: how to make it work](#). Training Journal. Jul. p. 18 (5 páginas). Ely.
- Hollenbeck, John R.; Ilgen, Daniel R.; Segó, Douglas J.; Hedlund, Jennifer; et al. (1995). [Multilevel theory of team decision making: Decision performance in teams incorporating distributed expertise](#). Journal of Applied Psychology. Abr. Vol. 80, Iss. 2; p. 292 (25 páginas). Washington.
- Hollenbeck, John R.; Ilgen, Daniel R.; Tuttle, Dale B.; Segó, Douglas J. (1995). [Team performance on monitoring tasks: An examination of decision errors in contexts requiring sustained attention](#). Journal of Applied Psychology. Dec. Vol. 80, Iss. 6; p. 685 (12 páginas). Washington.
- Huszczó, Gregory E. (2002). [The Radical Team Handbook: Harnessing the Power of Team Learning for Breakthrough Results](#). Personnel Psychology. Autumn. Vol. 55, Iss. 3; p. 752 (4 páginas). Durham.
- Janczak, S. (2005). [The Strategic Decision-Making Process in Organizations](#). Problems & Perspectives in Management, No. 3, págs. 58-70, (13 páginas).
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin. Boston.
- Janis, I. L. (1982). *Victims of Groupthink* (2nd edition). Houghton Mifflin. Boston.
- Janssens, Maddy; Brett, Jeanne M. (2006). [Cultural Intelligence In Global Teams: A Fusion Model Of Collaboration](#). Group & Organization Management. Feb. Vol. 31, Iss. 1; p. 124 (30 páginas). Thousand Oaks.
- Jehn, Karen A. (1997). [A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups](#). Administrative Science Quarterly. Sep. Vol. 42, Iss. 3; p. 530 (28 páginas). Ithaca.
- Johnson, Gini. (1992). [The Road Out of Abilene: In Business, Honesty Is Still the Best Policy](#). Successful Meetings. Oct. Vol. 41, Iss. 11; p. 124 (2 páginas). New York.
- Kahneman, Daniel; Tversky, Amos. (1979). [Prospect Theory: An Analysis Of Decision Under Risk](#). Econometrica (pre-1986). Mar. Vol. 47, Iss. 2; p. 263 (29 páginas). Evanston.
- Kakabadse, Andrew; McMahon, J Timothy; Myers, Andrew. (1995). [Correlates of](#)

- [internal and external leadership of top management teams: An international comparative study](#). Leadership & Organization Development Journal. Vol. 16, Iss. 7; p. 10 (8 páginas). Bradford.
- Katzenbach J. R.; Smith D. K. (1994). [The Wisdom Of Teams - Creating The High-Performance Organization](#). Training & Development Mar. 48 (3): 71-71.
- Kielstra, Paul. (2007). In search of clarity: Unravelling the complexities of executive decision-making. Economist Intelligence Unit. September.
- Kiesler, Sara, Sproull, Lee. (1992). [Group Decision Making and Communication Technology](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Jun. Vol. 52, Iss. 1; p. 96 (28 páginas). New York.
- Kim, Yoonho. (2001). [A comparative study of the "Abilene Paradox" and "Groupthink"](#). Public Administration Quarterly. Summer. Vol. 25, Iss. 2; p. 168 (23 páginas). Randallstown.
- King, Corwin P. (1976). [Decision By Discussion - The Uses And Abuses Of Team Problem Solving](#). Advanced Management Journal. Autumn. Vol. 41, Iss. 4; p. 31.
- Kline, Dee Ann, Ph.D. (2000). [A case study of intuitive decision-making in cohesive workplace teams](#). The Fielding Institute, 163 páginas; AAT 9962162.
- Kolb, Deborah; McGinn, Kathleen. (2008). Beyond gender and negotiation to gendered negotiations. Working Paper, Harvard Business School. 09-064.
- Kramer, R. M. (1995). Dubious battle: Heightened accountability, dysphoric cognition, and self-defeating bargaining behavior. En R. Kramer & D. Messick (Eds.). *Negotiation as a Social Process* (págs. 95-120). Sage. Thousand Oaks, CA.
- Krauss, R. M.; & Chiu, C. (1998). Language and social behavior. En D. T. Gilbert; S. T. Fiske; & G. Lindzey (Eds.) *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed. (págs. 41-88). McGraw-Hill. New York.
- Lant, Theresa K.; Hewlin, Patricia F. (2002). [Information cues and decision making: The effects of learning, momentum, and social comparison in competing teams](#). Group & Organization Management. Sep. Vol. 27, Iss. 3; p. 374 (34 páginas). Thousand Oaks.
- Lazarus, Richard S.; Lazarus, Bernice N. (2000). Pasión y Razón: La Comprensión de Nuestras Emociones. Cap. 10; pags.255-276, 279-303. Paidós.
- LePine, Jeffrey A.; Hollenbeck, John R.; Ilgen, Daniel R.; Hedlund, Jennifer. (1997). [Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g](#). Journal of Applied Psychology. Oct. Vol. 82, Iss. 5; p. 803. Washington.
- Linville, Patricia W, Salovey, Peter, Fischer, Gregory W. (1989). [Perceived Distributions of the Characteristics of In-Group and Out-Group Members: Empirical Evidence and a Computer Simulation](#). Journal of Personality and Social Psychology. Ago. Vol. 57, Iss. 2; p. 165. Washington.
- Loewenstein, George F, Thompson, Leigh, Bazerman, Max H. (1989). [Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts](#). Journal of Personality and Social Psychology. Sep. Vol. 57, Iss. 3; p. 426. Washington.
- Lovaglio, Dan; Kahneman, Daniel. (2003). [Delusions of success: How optimism undermines executives' decisions](#). Harvard Business Review. Jul. Vol. 81, Iss. 7; p. 56. Boston.
- Manis, I. L. (1982). Victims of Groupthink (2nd. Ed.). Houghton Mifflin. Boston.

- Mannix, Elizabeth A. (1993). [Organizations as resource dilemmas: The effects of power balance on coalition formation in small groups](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Jun. Vol. 55, Iss. 1; p. 1 (22 páginas). New York.
- Markowich, M. Michael. (1990). [Managing Employees Who Have Influential Friends](#). Personnel Journal. Jun. Vol. 69, Iss. 6; p. 116 (3 páginas).
- Mayer, Michael E. (1998). [Behaviors leading to more effective decisions in small groups embedded in organizations](#). Communication Reports. Summer. Vol. 11, Iss. 2; p. 123 (10 páginas). Salt Lake City.
- McCann, Carol; Baranski, Joseph V.; Thompson, Megan M., Pigeau, Ross A. (2000). [On the utility of experiential cross-training for team decision-making under time stress](#). Ergonomics. Ago. Vol. 43, Iss. 8; p. 1095. London.
- McClintock, Charles G, Liebrand, Wim B G. (1988). [Role of Interdependence Structure, Individual Value Orientation, and Another's Strategy in Social Decision Making: A Transformational Analysis](#). Journal of Personality and Social Psychology. Sep. Vol. 55, Iss. 3; p. 396. Washington.
- McGuire, Timothy W, Kiesler, Sara, Siegel, Jane. (1987). [Group and Computer-Mediated Discussion Effects in Risk Decision Making](#). Journal of Personality and Social Psychology. May. Vol. 52, Iss. 5; p. 917. Washington.
- Messick, David M, Bazerman, Max H. (1996). [Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making](#). Sloan Management Review. Winter. Vol. 37, Iss. 2; p. 9 (14 páginas).
- Miranda, Shaila M, Saunders, Carol. (1995). [Group support systems: An organization development intervention to combat groupthink](#). Public Administration Quarterly. Summer. Vol. 19, Iss. 2; p. 193 (24 páginas). Randallstown.
- Milkman, KL; Chugh, D; Bazerman, MH. (2009). [How Can Decision Making Be Improved?](#). Perspectives on Psychological science. Jul. Vol. 4, Iss. 4; p. 379-383. Philadelphia.
- Mirvis, Philip H. (1996). [Historical foundations of organization learning](#). Journal of Organizational Change Management. Vol. 9, Iss. 1; p. 13. Bradford.
- Morgan, Pauline M.; Tindale, R Scott. (2002). [Group vs individual performance in mixed-motive situations: Exploring an inconsistency](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Ene. Vol. 87, Iss. 1; p. 44. New York.
- Morris, M. W. (1995). Through a glass darkly: Cognitive and motivational processes that obscure social perception in conflicts. Presentado en la Academy of Management Meetings, Vancouver, BC.
- Morris, M.; Nadler J, Kurtzberg T., & Thompson, L. (2002). [Schmooze or Lose: Social Friction and Lubrication in e-mail Negotiations](#). Group Dynamics-Theory Research And Practice. Mar. 6 (1): 89-100.
- Morris, M. W., & Su, S. K. (1995). The hostile mediator phenomenon: When each side perceives the mediator to be partial to the other. Manuscrito sin publicar, Stanford University Graduate school of Business, Palo Alto, CA.
- Mulvey, Paul W, Veiga, John F, Elsass, Priscilla M. (1996). [When teammates raise a white flag](#). The Academy of Management Executive. Feb. Vol. 10, Iss. 1; p. 40 (10 páginas).
- Murnighan, J. Keith. (1985). [Coalitions in Decision-Making Groups: Organizational Analogs](#). Organizational Behavior and Human Decision Processes. Feb. Vol. 35,

- Iss. 1; p. 1 (26 páginas). New York.
- Murnighan, J. Keith; Conlon, Donald E. (1991). [The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets](#). *Administrative Science Quarterly*. Jun. Vol. 36, Iss. 2; p. 165 (22 páginas). Ithaca.
- Murnighan, J. Keith; Mowen, John C. (2002). *The Art of High-Stakes Decision-Making, tough calls in a speed-driven World*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Nicholson, Nigel. (1995). [Conflict and Consensus: A General Theory of Collective Decisions by Serge Moscovici and Willem Doise](#). *Personnel Psychology*. Winter. Vol. 48, Iss. 4; p. 932 (5 páginas). Durham.
- Parks, Craig D.; Sanna, Lawrence J.; Posey, Donelle C. (2003). [Retrospection in social dilemmas: How thinking about the past affects future cooperation](#). *Journal of Personality and Social Psychology*. May. Vol. 84, Iss. 5; p. 988. Washington.
- Passos, Ana Margarida; Caetano, António. (2005). [Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness](#). *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20, Iss. 3/4; p. 231 (14 páginas). Bradford.
- Paul E. Jones; Roelofsma, Peter H. M. P. (2000). [The potential for social contextual and group biases in team decision-making: Biases, conditions and psychological mechanisms](#). *Ergonomics*. Ago. Vol. 43, Iss. 8; p. 1129. London.
- Paulus, Paul B. (1998). [Developing consensus about groupthink after all these years](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Feb/Mar. Vol. 73, Iss. 2,3; p. 362 (13 páginas). New York.
- Peterson, Erika; Thompson, Leigh. (1997). [Negotiation teamwork: The impact of information distribution and accountability on performance depends on the relationship among team members](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Dec. Vol. 72, Iss. 3; p. 364 (20 páginas). New York.
- Phillips, Jean M. (2001). [The role of decision influence and team performance in member self-efficacy, withdrawal, satisfaction with the leader, and willingness to return](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Ene. Vol. 84, Iss. 1; p. 122. New York.
- Pillutla, Madan M.; Chen, Xiao-Ping. (1999). [Social norms and cooperation in social dilemmas: The effects of context and feedback](#). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. May. Vol. 78, Iss. 2; p. 81 (23 páginas). New York.
- Plott, Charles R.; Levine, Michael E. (1978). [A model of agenda influence on committee decisions](#). *The American Economic Review*. March. Vol. 68, Iss. 1; p. 146. Nashville.
- Plous, S. (1993). *The Psychology of Judgment and Decision Making*. McGraw-Hill. 204. New York.
- Predmore, Carolyn E.; Khelifaoul, Salah E.; Serio, Anthony. (2003). [Management by site-based teams: A statistical approach](#). *Management Decision*. Vol. 41, Iss. 10; p. 1064. London.
- Prentice, Deborah A.; Miller, Dale T.; Lightdale, Jenifer R. (1994). [Asymmetries in attachments to groups and to their members: Distinguishing between common-identity and common-bond groups](#). *Personality and Social Psychology Bulletin*. Oct. Vol. 20, Iss. 5; p. 484. Thousand Oaks.
- Provo, Joanne. (1996). [Team Effectiveness and Decision Making in Organizations](#).

- Human Resource Development Quarterly. Fall. Vol. 7, Iss. 3; p. 295 (3 páginas). San Francisco.
- Raju, P. K.; Sankar, Chetan S.; Xue, Yajiong. (2004). [A curriculum to enhance decision-making skills of technical personnel working in teams](#). European Journal of Engineering Education. Sep. Vol. 29, Iss. 3; p. 437. Abingdon.
- Robinson, Robert J.; Keltner, Dacher; Ward, Andrew; Ross, Lee. (1995). [Actual versus assumed differences in construal: "Naive realism" in intergroup perception and conflict](#). Journal of Personality and Social Psychology. Mar. Vol. 68, Iss. 3; p. 404. Washington.
- Ross, J.; Staw B.M. (1993), "Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant". Academy of Management Journal, Ago. 701-703.
- Rothbart, Myron; Hallmark, William. (1988). [In-Group--Out-Group Differences in the Perceived Efficacy of Coercion and Conciliation in Resolving Social Conflict](#). Journal of Personality and Social Psychology. Ago. Vol. 55, Iss. 2; p. 248. Washington.
- Russo, J. Edward & Schoemaker, Paul J. H. (2001). *Winning Decisions*. Currency. 24. New York.
- Salancik, Gerald R. (1977). [Commitment Is Too Easy](#). Organizational Dynamics. Summer. Vol. 6, Iss. 1; p. 62. New York.
- Sandberg, Jared. (2004). [Some Ideas Are So Bad That Only Team Efforts Can Account for Them](#). Wall Street Journal (Eastern edition). Sep. 29. p. B.1. New York.
- Sausser Jr., William I. (1988). [Injecting Contrast: A Key To Quality Decisions](#). S.A.M. Advanced Management Journal. Autumn. Vol. 53, Iss. 4; p. 20 (4 páginas). Cincinnati.
- Schweitzer, Maurice E.; Hsee, Christopher K. (2002). [Stretching the truth: Elastic justification and motivated communication of uncertain information](#). Journal of Risk and Uncertainty. Sep. Vol. 25, Iss. 2; p. 185. Boston.
- Simon, H. A. (1945). [Statistical Tests As A Basis For Yes-No Choices](#). Journal Of The American Statistical Association 40 (229): 80-84.
- Simon, H. A. (1983). [Search and Reasoning in Problem-Solving](#). Artificial Intelligence 21 (1-2): 7-29.
- Sims, Ronald R. (1992). Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations. Journal of Business Ethics. Sep. Vol. 11, Iss. 9; p. 651 (12 páginas). Dordrecht.
- Slovic, P. (1964). Assessment of risk taking behavior. Psychological Bulletin, 61(3), 220-233.
- Sosik, John J. (1997). [Effect of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups](#). Group & Organization Management. Dec. Vol. 22, Iss. 4; p. 460 (28 páginas). Thousand Oaks.
- Sproull L.; Kiesler S. (1991). [Computers, Networks and Work](#), Scientific American Sep. 265 (3): 116-123
- Stasser G. (1992). [Information Saliency and The Discovery Of Hidden Profiles by Decision-Making Groups - a Thought Experiment](#) Organizational Behavior And Human Decision Processes Jun. 52 (1): 156-181.
- Staw, Barry M.; Ross, Jerry. (1978). [Commitment to Policy Decision: A Multi-](#)

- [Theoretical Perspective](#). Administrative Science Quarterly. Mar. Vol. 23, Iss. 1; p. 40. Ithaca.
- Steele, Claude M. (1997). [A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance](#). The American Psychologist. Jun. Vol. 52, Iss. 6; p. 613. Washington.
- Teal, Thomas. (1996). [The human side of management](#). Harvard Business Review. Nov-Dec. Vol. 74, Iss. 6; p. 35 (9 páginas). Boston.
- The American Heritage Dictionary of the English Language – 3rd ed. (1992). Houghton Mifflin Company.
- Thompson, Leigh L. (edited by). (2003). The Social Psychology of Organizational Behavior: Key Readings (Key Readings in Social Psychology). Psychology Press. New York.
- Thompson, Leigh L.; Bazerman, Max H.; Mannix, Elizabeth. (1988). [Group Negotiation: Effects of Decision Rule, Agenda, and Aspiration](#). Journal of Personality and Social Psychology. Ene. Vol. 54, Iss. 1; p. 86. Washington.
- Thompson, Leigh L. (2004). Making the Team: a guide for managers – 2nd ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Thompson, Leigh L. (2006). Negotiation Theory and Research. Psychology Press. New York.
- Thompson, Leigh L. (1993). [The impact of negotiation on intergroup relations](#). Journal of Experimental Social Psychology. Jul. Vol. 29, Iss. 4; p. 304. San Diego.
- Thompson, Leigh L. (2005). The Mind and Heart of the Negotiator – 3rd ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Thompson, Leigh L.; Choi, Hoon-Seok. (2006). Creativity and Innovation in Organizational Teams. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.
- Thompson, Leigh L.; Hrebec, Dennis. (1996). [Lose-lose agreements in interdependent decision making](#). Psychological Bulletin. Nov. Vol. 120, Iss. 3; p. 396 (14 páginas). Washington.
- Thompson, Leigh L.; Levine, John M.; Messick, David M. (1999). Shared Cognition in Organizations: the management of knowledge. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, NJ.
- Thompson, Leigh L.; Nadler J. (2002). [Negotiating via Information Technology: Theory And Application](#). Journal Of Social Issues Spr. 58 (1): 109-124.
- Tsay, CJ; Bazerman, MH . (2009). [A Decision-Making Perspective to Negotiation: A Review of the Past and a Look to the Future](#) . Negotiation Journal. Oct. Vol. 25, Iss. 4; p. 467-480. Boston.
- Tversky, Amos; Fox, Craig R. (1995). [Weighing risk and uncertainty](#). Psychological Review. Abr. Vol. 102, Iss. 2; p. 269. Washington.
- Tversky, Amos; Shafir, Eldar. (1992). [The disjunction effect in choice under uncertainty](#). Psychological Science. Sep. Vol. 3, Iss. 5; p. 305. New York.
- Uzzi, Brian. (1997). [Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness](#). Administrative Science Quarterly. Mar. Vol. 42, Iss. 1; p. 35 (33 páginas). Ithaca
- Van Lange, Paul A. M.; Visser, Kitty. (1999). [Locomotion in social dilemmas: How](#)

- [people adapt to cooperative, tit-for-tat, and noncooperative partners.](#) Journal of Personality and Social Psychology. Oct. Vol. 77, Iss. 4; p. 762 (12 páginas). Washington.
- Van Vugt, Mark; De Cremer, David. (1999). [Leadership in social dilemmas: The effects of group identification on collective actions to provide public goods.](#) Journal of Personality and Social Psychology. Abr. Vol. 76, Iss. 4; p. 587 (13 páginas). Washington.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press. Princeton, NJ.
- Wageman, Ruth. (2001). [How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching.](#) Organization Science. Sep/Oct. Vol. 12, Iss. 5; p. 559. Linthicum.
- White, Jay D. (1997). [The unconscious life of organizations.](#) Public Administration Review. Jul/Ago. Vol. 57, Iss. 4; p. 358 (3 páginas). Washington.
- Wildschut Tim; Insko, Chester A.; Gaertner, Lowell. (2002). [Intragroup social influence and intergroup competition.](#) Journal of Personality and Social Psychology. Jun. Vol. 82, Iss. 6; p. 975. Washington.
- Wilner, Frank N. (1997). [A trip to Abilene? Just say no.](#) Railway Age. Abr. Vol. 198, Iss. 4; p. 92 (1 págin). Bristol.
- Wilson, James A; Harrison, Michelle. (2001). [The necessity of driving to Abilene.](#) Organization Development Journal. Summer. Vol. 19, Iss. 2; p. 99 (10 páginas). Chesterland.
- Windschitl, Paul D.; Kruger, Justin; Simms, Ericka Nus. (2003). [The influence of egocentrism and focalism on people's optimism in competitions: When what affects us equally affects me more.](#) Journal of Personality and Social Psychology. Sep. Vol. 85, Iss. 3; p. 389. Washington.
- Yates, J. F. (1990). *Judgment and Decisión Making*. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.

CAPITULO 7. ANEXOS

7.1 Tabla de Crecimiento del Perú

Crecimiento del PBI por Sectores

	2006	2007	2008
Agropecuario	7.4	3.5	4.1
Pesca	2.4	0.4	3.2
Minería e hidrocarburos	1.4	2.3	6.4
Manufactura	7.4	6.6	6.3
Procesadora de recursos primarios	2.4	0.5	3.3
Industria no primaria	8.6	8	7
Construcción	14.8	16.8	14
Comercio	11.1	7.4	6.5
Servicios 1/	7	7.9	5.4
Valor Agregado Bruto	7.7	7.2	6.2
Impuestos a los productos y derechos de importación	6.3	7.4	5.9
Producto Bruto Interno	7.6	7.2	6.2

1/ Incluye el PBI del sector electricidad y agua

Fuente: MEF

7.2 Carta de Invitación para Participar en la Encuesta

CARTA DE INVITACIÓN

Apreciado/a.....:

Como líder en una empresa de prestigio, seguramente estás interesado en mejorar el proceso de toma de decisiones en tu equipo ejecutivo; especialmente en este momento de oportunidades y riesgos. Dado que los ejecutivos de alto nivel crean o destruyen valor para la empresa con sus decisiones, nos parece importante colaborar en tus esfuerzos de mejora en este proceso.

Con dicho fin estamos llevando a cabo una investigación acerca de “La Toma de Decisiones en Equipos Ejecutivos en Perú”, utilizando una encuesta sobre el estilo y prácticas utilizadas.

Tu participación llenando esta encuesta en línea te permitirá acceder a sus principales resultados y emplearlos de la forma más conveniente en tu propio ámbito.

El tiempo promedio que toma la encuesta es de 15 minutos y puedes hacerla por partes.

Para empezar a llenarla ingresa a <http://lumini.com.pe/encuesta/>

Con el ánimo de que participar te sea más atractivo, las encuestas que sean contestadas antes del 15 de septiembre recibirán un informe con énfasis en el sector al que pertenece tu empresa.

Si tuvieras alguna dificultad o consulta, no dudes en comunicarte con Maria Jesús Fernández al teléfono 4474012.

Sinceramente agradecido por tu colaboración.

Gonzalo Galdos
Director

Escuela de Postgrado UPC

7.3 Encuesta Online

Toma de Decisiones en Equipos Gerenciales de Lima, Perú - 2008

CUESTIONARIO



Lima, septiembre 2008

Damas y Caballeros:

La presente entrevista es parte de una investigación con fines exclusivamente académicos. Se agradece anticipadamente su colaboración al responder en la forma más objetiva posible.

SECCIÓN 1. Perfil Personal

Sexo H M

Año de Nacimiento (_____)

Lugar Nacimiento _____

Estado Civil S C D V

Número de hijos (_____)

Número de dependientes (_____) Nota: la cantidad de personas bajo su responsabilidad económica, puede incluir padres o hermanos

Nivel profesional Post grado Bachiller o titulado Universitarios no concluidos Técnico superior Técnico Secundaria completa

Experiencia laboral (_____) años (tanto en la empresa actual como en las anteriores)

SECCIÓN 2. Perfil de su Empresa y de su Posición

Nombre de la empresa donde labora _____

Sector industrial comercial multinacional nacional servicios otro

Tiempo aprox. de operación en el Perú _____

Tiempo que trabaja en la empresa _____

Tiempo que está en el puesto actual _____

personas a su cargo (si no las hay, poner 0) _____

de pares en su Comité Ejecutivo u órgano de decisiones conjuntas _____

1. ¿En qué distrito está usted ubicado? _____

2. ¿Cuál es la facturación anual global de su organización? (en US\$)

- \$5 a \$10 M
- \$11 a \$20 M
- \$21 a \$50 M
- \$51 a \$70 M
- \$70 a más

3. ¿Cuál es su industria primaria?

- Aeroespacial / Defensa
- Agricultura y agronegocios

- Atención médica, farmacéutica y biotecnológica
- Automotriz
- Bienes al consumidor
- Construcción e inmobiliario
- Educación
- Energía y recursos naturales
- Entretenimiento, medios y publicidad
- Gobierno/sector público
- IT y tecnología
- Logística y distribución
- Manufactura
- Minorista
- Químicos
- Servicios financieros
- Servicios profesionales
- Telecomunicaciones
- Transporte, viajes y turismo

4. ¿Cómo describiría el crecimiento de su organización durante los últimos años en los siguientes temas? R=rápido, S=sostenido, L=lento, SC=sin crecimiento, C=contracción.

- _____ Alcance geográfico (mercados donde opera)
- _____ Facturación (si aplica)
- _____ Número de clientes
- _____ Número de empleados

5. ¿Cuáles de los siguientes describe mejor su título?

- CEO/Presidente/Director Gerente
- CFO/Tesorero/Contralor
- CIO/Director de Tecnología
- Gerente
- Gerente de Unidad de Negocio
- Gerente General
- Jefe de Departamento
- Miembro del Directorio
- Vice Presidente Senior/VP/Director
- Otro

6. ¿Cuáles son sus roles funcionales principales? Elija no más de tres funciones.

- Desarrollo de estrategia y negocio
- Finanzas
- Gerencia de cadena de abastecimiento
- Gerencia general
- I&D
- Información e investigación
- TIC
- Legal
- Logística
- Marketing y ventas

- Operaciones y producción
- Recursos humanos
- Riesgo
- Servicio al cliente
- Otro

7. ¿Considera usted eficiente la toma de decisiones ejecutivas en su organización?

- Extremadamente eficientes
- Muy eficientes
- Moderadamente eficientes
- Ineficientes
- Extremadamente ineficientes

8. En la toma de decisiones en su equipo ejecutivo:

- Los varones son más arriesgados que las damas
- Las damas son más arriesgadas que los varones
- El comportamiento frente al riesgo es igual en ambos géneros
- No sé

9. ¿Piensa usted que las decisiones efectuadas por la gerencia senior de su organización resultan ser incorrectas?

- Nunca
- Raramente
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre
- No sé

10. Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas en su organización (p.e. inversiones de envergadura, ingreso a nuevos mercados geográficos/de producto), ¿qué tan importante son los siguientes factores? Califique en una escala del 1 al 5, donde 1=Crítico y 5=No es importante.

- _____ Datos
- _____ Intuición personal
- _____ Opiniones de asesores/consultores externos
- _____ Opiniones de pares
- _____ Opiniones de gerentes del nivel inmediato superior
- _____ Opiniones de gerentes del nivel inmediato inferior

11. Cuando los ejecutivos senior toman decisiones estratégicas para su organización (p.e. que involucre marketing, cadena de abastecimiento), ¿qué tan importante son los siguientes factores? Califique en una escala del 1 al 5, donde 1=Crítico y 5=No es importante, NS=no sé, NA=no aplica.

- _____ Datos
- _____ Intuición personal
- _____ Opiniones de asesores/consultores externos

- _____ Opiniones de pares
- _____ Opiniones de gerentes del nivel inmediato superior
- _____ Opiniones de gerentes del nivel inmediato inferior

12. ¿Cuál es su opinión acerca de la siguiente afirmación?: “Estamos a menudo preocupados en que tomemos decisiones pobres por datos incompletos, imprecisos o incorrectos”.

- Totalmente de acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe / No aplica

13. ¿Cuál es su opinión acerca de la siguiente afirmación?: “Generalmente tenemos la información que necesitamos para tomar decisiones de negocio precisas”.

- Totalmente de acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe / No aplica

14. ¿Cuál es su opinión acerca de la siguiente afirmación?: “Nuestros procesos de toma de decisiones se retrasan a menudo por el gran volumen de información que necesitamos digerir”.

- Totalmente de acuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No sabe / No aplica

15. Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué nivel de confianza se tiene en la precisión y calidad de la información emanada de las siguientes áreas de la compañía? A=alta, M=media, B=baja, NS=no sé, NA= no aplica.

- _____ Departamento de finanzas
- _____ I&D
- _____ Líneas de negocios, unidades de negocio
- _____ Marketing
- _____ Oficina País
- _____ Oficina Región
- _____ Producción
- _____ RR.HH.
- _____ TIC
- _____ Ventas

16. Cuando toma decisiones en equipo, ¿qué atributo de la información se valora más?

- Calidad
- Costo (de adquisición)
- Oportunidad
- En cantidad/amplitud suficiente

17. ¿En qué medida están estandarizados los indicadores usados en la toma de decisiones en equipo (operativa y de gestión) en su organización?

- Algunas veces son usados diferentes indicadores en distintos niveles de la organización
- Los mismos indicadores usados para la toma de decisiones gerencial son usados en todos los niveles de la organización
- No sé / No es aplicable

18. Cuando salen mal las decisiones en equipo en su organización, ¿cuáles de los siguientes factores son los más probables que estén involucrados? Seleccione todos los que apliquen.

- Pobre implementación
- Datos insuficientes
- Consultas insuficientes por los decisores clave
- Juicio pobre
- Procesos/estructuras de toma de decisiones inapropiados
- Calidad pobre de datos
- No hay estandarización de los indicadores usados en los diferentes niveles de la toma de decisiones
- No están disponibles los decisores clave
- Otros ¿Cuáles? _____
- No sé

19. ¿Cuáles son las causas más comunes de demora en la toma de decisiones en equipo en su organización? Seleccione todas las que apliquen.

- Tiempo de espera para que la información sea actualizada
- No están disponibles los decisores clave
- No existe estandarización de los indicadores usados a diferentes niveles de la toma de decisiones
- Necesidad de cumplir con procesos y procedimientos de toma de decisiones definidos
- Preguntas que toman tiempo
- Tiempo de espera por consejo externo (asesores, consultores)
- Tiempo de espera para que se generen los reportes
- Tiempo de espera para la información o consejo de la oficina matriz
- Otros ¿Cuáles? _____
- No sé

20. ¿A Cuál de las siguientes fuentes acude con más probabilidad cuando se trata de tomar decisiones clave referentes a asuntos de inversión? Seleccione hasta tres.

- Actualizaciones internas (p.e. reportes gerenciales, datos financieros) de oficinas locales
- Actualizaciones internas (p.e. reportes gerenciales, datos financieros) de oficinas en ultramar (o matriz)
- Base de datos corporativa (p.e. base de datos CRM)
- Conversaciones con colegas
- Información de negocios pagada (p.e. pronósticos de mercados, informes de investigación)
- Retroalimentación del cliente y/o del proveedor
- Reuniones externas (asesores, consultores)
- Reuniones internas (p.e. con el equipo gerencial)
- Tablas/cuadros corporativos de datos operacionales (p.e. datos de ventas acumulados, pronósticos)
- Otros ¿Cuáles? _____

21. ¿A cuál de las siguientes fuentes acude con más probabilidad cuando se trata de tomar decisiones clave referentes a asuntos de riesgo? Seleccione hasta tres.

- Actualizaciones internas (p.e. reportes gerenciales, datos financieros) de oficinas locales
- Actualizaciones internas (p.e. reportes gerenciales, datos financieros) de oficinas en ultramar (o matriz)
- Base de datos corporativa (p.e. base de datos CRM)
- Conversaciones con colegas
- Información de negocios pagada (p.e. pronósticos de mercados, informes de investigación)
- Retroalimentación del cliente y/o del proveedor
- Reuniones externas (asesores, consultores)
- Reuniones internas (p.e. con el equipo gerencial)
- Tablas/cuadros corporativos de datos operacionales (p.e. datos de ventas acumulados, pronósticos)
- Otros ¿Cuáles? _____

22. Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de la toma de decisiones en los niveles senior de gerencia en su organización. DA=de acuerdo, ED=en desacuerdo, NS=no sé.

- _____ La toma de decisiones está formalizada en ciertos casos, mientras que las decisiones sobre otros temas se hacen caso por caso.
- _____ La toma de decisiones es muy informal, con ejecutivos haciendo consultas caso por caso.
- _____ La toma de decisiones está formalizada, con procesos muy definidos, estructuras y herramientas fijadas

23. ¿Los procesos de toma de decisiones, estructuras y herramientas usadas por la gerencia senior de su organización también se aplican a niveles más bajos?

- Líneas de negocio
- Departamentos funcionales (p.e. RR.HH., I&D, TIC)
- Oficinas y/o sucursales

24. En general, cuando necesita tomar una decisión de negocios importante, ¿piensa usted que es fácil encontrar la información necesaria para dar soporte a la decisión?

- Está disponible cuando y donde se necesita
- Está disponible con una corta demora (en relación a qué tan pronto necesita actuar)
- Está disponible con una larga demora (en relación a qué tan pronto necesita actuar)
- Típicamente no está disponible

25. ¿Qué nivel de confianza tiene en la precisión y calidad de la información proporcionada por los siguientes canales? A=alta, M=media, B=baja, NS=no sé, NA= no aplica.

- _____ Actualizaciones internas (p.e. reportes gerenciales, datos financieros) de oficinas locales
- _____ Actualizaciones internas (p.e. reportes gerenciales, datos financieros) de oficinas en ultramar (o matriz)
- _____ Base de datos corporativa (p.e. base de datos CRM)
- _____ Conversaciones con colegas
- _____ Información de negocios pagada (p.e. pronósticos de mercados, informes de investigación)
- _____ Retroalimentación del cliente y/o del proveedor
- _____ Reuniones externas (asesores, consultores)
- _____ Reuniones internas (p.e. con el equipo gerencial)
- _____ Tablas/cuadros corporativos (p.e. datos de ventas acumulados, pronósticos)

26. ¿Con qué frecuencia son actualizados los datos operacionales? (p.e. ventas, niveles de inventario) Seleccione la opción que más refleja su negocio.

- En tiempo real, mientras ocurre
- Por lo menos cada hora
- Por lo menos diariamente
- Por lo menos semanalmente
- Por lo menos mensualmente
- Por lo menos trimestralmente
- No sé

27. ¿En qué medida están sus decisiones de equipo basadas en información histórica versus pronósticos o visiones predictivas?

- Nuestras decisiones están basadas, a grosso modo, en forma pareja entre información histórica y pronósticos/predicciones
- Nuestras decisiones están basadas principalmente en pronósticos o predicciones de eventos futuros
- Nuestras decisiones están basadas principalmente en información histórica
- No sé / No aplica

28. ¿En qué áreas cree que la tecnología ayudaría más a mejorar los procesos de toma de decisiones en equipo? Seleccione hasta tres.

- Acelerando la velocidad de la entrega de información
- Asegurando la precisión de los datos (p.e. para propósitos de cumplimiento)
- Mejorando la comunicación entre decisores clave o su accesibilidad
- Organización más amigable de la información (p.e. tablas/ cuadros)
- Posibilitando la examinación de volúmenes más grandes de datos
- Posibilitando la generación de escenarios predictivos
- Posibilitando la priorización de datos
- Otros ¿Cuáles? _____
- No sé / No aplica

Elección de Inversión

¿En qué negocio invertiría? Marque sólo una.

- A: 1/3 de probabilidades de ganar \$ 80,000
- B: 5/6 de probabilidades de ganar \$ 30,000

Ahora, imagine que tiene que elegir una de las siguientes inversiones. ¿En cuál invertiría? Marque sólo una.

- C: 50% de probabilidades de ganar \$ 10,000 y 50% de probabilidades de perder \$ 10,000.
- D: \$ 0.

Decisión sobre la Inversión en un Nuevo Producto

Como gerente de una empresa aeronáutica, ha invertido \$ 10 millones del dinero de la compañía en un proyecto de investigación. El propósito era el de construir un avión que no fuera detectado por un radar convencional; en otras palabras, un avión invisible a los radares.

Cuando el proyecto está al 90% de ser completado, otra compañía comienza a promover un avión que tampoco puede ser detectado por radar. Aparentemente, este avión también es más veloz y mucho más económico que el avión que su compañía está construyendo.

La pregunta es *¿Invertiría el 10% restante de los fondos de investigación para terminar su avión invisible al radar?*

- Sí. Invierto el dinero.
 - No. Abandono el proyecto.
-

La Población de Turquía

1. ¿Es la población de Turquía mayor a 35 millones?

sí

no

2. ¿Cuál sería su mejor estimado de la población de Turquía? _____

Entrada al Concierto

Usted ha pagado \$ 50 por una entrada para ver a su artista favorito. Dos horas antes de que empiece el concierto, su jefe llama para decirle que la reunión del directorio acaba de terminar y están saliendo a cenar. “*Me gustaría que nos acompañases*”, le dice el jefe. “*Esta es una gran oportunidad para ti para que vayas conociendo a los directores, y viceversa*”.

¿Qué hace usted?

- Se disculpa cortésmente y va al concierto.
 - Acepta la invitación y renuncia asistir al concierto.
 - _____
-
-

Elección de Tarjetas

Suponga que usted tiene 4 tarjetas y en cada una de ellas hay un número en un lado y una letra en el otro.

Para juzgar la validez de la siguiente regla: “***Si una tarjeta tiene una vocal por lado, entonces tiene un número par por el otro.***”, ¿cuántas y qué tarjetas cómo mínimo voltearía?

<u>Tarjeta 1</u>	<u>Tarjeta 2</u>	<u>Tarjeta 3</u>	<u>Tarjeta 4</u>
E	K	4	7

¿Cuántas? _____

¿Cuáles?

Solicitud de Consejo

El Sr. Torres, un ingeniero eléctrico que está casado y tiene un hijo, ha estado trabajando para una gran corporación electrónica desde que se graduó de la universidad hace cinco años. Tiene asegurado un trabajo de por vida con un salario modesto pero adecuado y un fondo de pensión facultativo al jubilarse. Por otro lado, es poco probable que su salario se incremente considerablemente antes de retirarse.

Mientras asistía a una convención, al Sr. Torres le ofrecen un trabajo con una compañía pequeña, recién fundada, cuyo futuro es altamente incierto. El nuevo trabajo tiene un sueldo más alto para empezar y tendría la posibilidad de una participación en acciones si la compañía sobrevive a la competencia con las empresas más grandes.

Imagine que usted está aconsejando al Sr. Torres.

¿Cuál sería la probabilidad mínima (en una escala de 0 a 100%) de éxito financiero que debería acreditar la nueva compañía, para que usted aconsejara el cambio de trabajo al Sr. Torres?

7.4 Juicio de Expertos

CONCLUSIONES DEL JUCIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DE LOS HALLAZGOS PRELIMINARES

Luego de procesar los datos de la encuesta y obtener los primeros resultados, se determinó que se necesitaba validar los hallazgos, que podían realizarse mediante la aplicación del método de expertos “Delphi”. La aplicación del método se realizó el día 01 de julio de 2009, y contó con la presencia de un panel compuesto por cuatro expertos del ámbito académico y empresarial.

La aplicación del Delphi se inició con la presentación de los principales resultados por parte del Dr. Gonzalo Galdós, luego de lo cual, los expertos recomendaron lo siguiente:

Primera ronda de opiniones:

Experto N° 1:

- La toma de decisiones no es “extremadamente” eficientes. Las decisiones son o no son eficientes.
- En una reunión con el Gobierno, la ministra organizadora quería que estuvieran en esa reunión las personas que tomaban decisiones. Como si fuera una persona la que toma la decisión. Sin considerar a la gente que le reporta al gerente o a los accionistas. Las decisiones no las toma una sola persona nunca. Cuando la toma es el resultado de conversaciones con gente que reporta y los jefes mismos del decisor.
- Para la decisión es fundamental la oportunidad de la información. Hay que poner la información y las decisiones en su oportunidad sino pierden relevancia y pueden provocar que la gente tome decisiones inadecuadas.
- El costo hundido (en referencia a la pregunta de las entradas al concierto) es un tema muy serio. No se puede determinar cuándo detener un proyecto, porque desconocemos el comportamiento de la naturaleza.
- Debe haber un balance entre la vida laboral y la vida familiar, aunque personalmente no puedo hacer ese balance.

Experto N° 2:

- Los directivos no toman decisiones de una forma distinta que las personas en general. La mayoría de investigaciones demuestran que la toma de decisiones es muy parecida que en la vida cotidiana.
- Las decisiones importantes tienen un patrón similar, como por ejemplo casarse, que es una decisión importante pero con malos resultados, porque encima somos malos prediciendo. Las mujeres hoy en día están menos dispuestas a casarse que los hombres, lo cual demuestra que no es que sean menos arriesgadas, sino probablemente, son más realistas.

- Nuestra mente es un “clutch” (un dispositivo muy feo que no se puede agarrar fácilmente, poco fácil de manejar pero que hace muy bien lo que tiene que hacer). Pues toma decisiones con poca información y con mucha presión de tiempo.
- Analizar a partir de preguntas a la gente observada es sesgado (primera parte de la encuesta), pues no necesariamente como pensamos o decimos que tomamos decisiones es que realmente actuamos, pero aporta un elemento muy importante que puede validarse con simulación (segunda parte de la encuesta) y que demuestra cómo funciona la mente humana.
- Cuando se evalúa la probabilidad que ocurra algo, se ha demostrado que los seres humanos son pésimos, incluyendo los ingenieros.
- Las simulaciones son buenas. Pero la mente humana es mala para procesar las tarjetas.
- Nuestra mente no está hecha para la lógica, nuestra mente si está hecha para detectar dónde está la trampa.
- La insuficiencia o no de la información. Muy rápidamente, el añadido de información no cambia la exactitud del diagnóstico o de la decisión tomada, lo que si cambia es la seguridad de la decisión asumida.
- Hay que trabajar con los gerentes en el momento en que se debe detener la acumulación de información y cuan modestos son en la seguridad sobre la decisión tomada.

Experto N° 3:

- Los decisores toman decisiones con otras consideraciones externas a la empresa: entorno nacional y conocimientos sobre determinados temas.
- La intuición es un elemento que se encuentra inmerso en todo el proceso de toma de decisiones. Cuánto afecta la intuición a los decisores tiene que ver con los niveles de aversión al riesgo que pueda tener cada uno.
- La motivación y el riesgo definen la toma de decisiones.
- La toma de decisiones como empresario y como gerente son similares.
- La data nunca es suficiente, siempre hay que tomar decisiones con incertidumbre.
- Se debe utilizar la prospectiva como herramienta de ayuda para la toma de decisiones.

Experto N° 4:

- En los gráficos observados se muestra que el área donde menos confianza se tiene es en investigación y desarrollo.
- Las empresas dedicadas a estudios de mercado deben apoyar más activamente a los decisores en sus procesos de toma de decisión para minimizar el riesgo.
-

Segunda ronda de opiniones:

Experto N° 1:

- Las decisiones pueden ser las mismas, pero el proceso puede ser distinto, de acuerdo a su formación académica.
- La toma de decisiones es un proceso intuitivo y tiene arte en su determinación.

Experto N° 2:

- La decisión es porque en algún momento, algo nos gusta más que otra cosa.
- Toda decisión tiene un componente moral. Si se pierde la moral, se crea una patología en la toma de decisiones.

Experto N° 3:

- Cuando se pregunta al superior, es para ampliar la visión en el proceso de toma de decisiones.
- Las empresas deben alentar a tomar decisiones arriesgadas y propiciar el error.

Experto N° 4:

- Los resultados tienen que ver con el entorno cultural: por ejemplo contrastar los resultados con empresarios de otros países o de PYMES.

Las observaciones serán recogidas en la medida de lo posible y se insertarán en los resultados de la investigación.

7.5 Análisis de las Agencias Calificadoras sobre el Perú

Opinión de las Agencias Calificadoras

Agencia	Fortalezas	Debilidades
Fitch	Sanas políticas macroeconomicas	Estrecha base exportadora y vulnerabilidad a precios de metales
	Rápido crecimiento de exportaciones y del PBI, así como los ingresos fiscales Alto nivel de RIN Adecuado manejo de pasivos del gobierno (canjes, reperfilamientos, emisión en moneda local)	Alto, aunque declinante grado de dolarización
S&P	Profundización de estabilidad macroeconómica	Instituciones políticas aún en evolución
	Fuerte compromiso con la estabilidad fiscal Mejoramiento de la posición y liquidez internacional, favorecido por el robusto crecimiento de las exportaciones	Vulnerabilidad externa, aunque declinando, por la elevada dolarización y nivel de deuda pública externa Limitada flexibilidad fiscal (bajos ingresos respecto al PBI y altas demandas sociales que limitan la flexibilidad del gasto)
Moody's	Manejo fiscal y monetario responsables Ratios de deuda total debajo de su grupo comparable (Ba)	Ratios de deuda externa elevados Elevada proporción de deuda en moneda extranjera
	Crecimiento favorable y perspectivas positivas de exportaciones Sólida posición de RIN	Presencia de un sistema bancario altamente dolarizado

Fuente: Documento de Trabajo BCRP, Enero 2007

Calificación de Países Latinoamericanos

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	A+	A	A2
México	BBB+	BBB+	Baa1
Peru	BBB-	BBB-	Ba2
Brasil	BBB-	BBB-	Ba1
Colombia	BB+	BB+	Ba1
Venezuela	BB-	BB-	B2
Argentina	B+	RD	B3
Bolivia	B-	B-	B3
Ecuador	B-	CCC	B3

Fuente: Fitch Ratings, Standard & Poor's, Moody's. Julio 2008

7.6 Error de la Muestra

Cálculo del Error Muestral

Muestra	197
Población	2725
Error para 95% de NC	6.7%
Error para 97% de NC	7.4%

Fuente: Propia

7.7 Base de Datos de la Muestra (CONASEV)

MUESTRA	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	RAZON SOCIAL	CARGO
1	IHA	NAKAMURA	ANA ELIZABETH	IMPULSE TELECOM DEL PERU SA	GERENTE DE INFORMACIÓN Y CALIDAD
2	MARTINEZ	VALDEZ	EDGAR ALDO	INVITA SEGUROS DE VIDA	JEFE DE INVERSIONES
3	ROA	RUIZ	ANDREA	UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS & JOHNSTON SAA	ANALISTA DE ASUNTOS CORPORATIVOS
4	MANOTUPA	QUINTO	ANTONIETA	MOTESANIAS PERU PISAC S.R.L	GERENTE GENERAL
5	RODRIGUEZ	GODINEZ	MANUEL ALONSO	MOTORES DIESEL ANDINOS SA	GERENTE LOGISTICA DE GRUPOS
6	JERI	SUITO	HECTOR AMADEO ANTONIO PIO	INMOBILIARIA MAVIN SAC	GERENTE GENERAL
7	YI	RAMOS	ALFREDO MANUEL	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU INTERBANK	JEFE DE OPERACIONES
8	BARAYBAR	VASCONES	CHRISTIAN	BBVA	BACK - AUXILIAR
9	ZEGARRA	CHANG	CESAR AUGUSTO	ARELLANO INVESTIGACION DE MARKETING SA	DIRECTOR DE PROYECTOS ADJUNTO
10	MENDOZA	MONTOYA	CARLOS ALBERTO	ZETA GAS ANDINO SA	JEFA CREDITOS Y COBRANZAS
11	ZULEMI	RAMIREZ	ESTHER DEL CARMEN	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	ASISTENTA DE FACTURACIÓN OS
12	NUNEZ	GARAY	DIANA JULISA	ESTUDIO CAVERO BLUMENFELD LLOSA & R LA ROSA ABOGADOS SRL	JEFE DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN
13	R LA ROSA	GONZALEZ DEL RIEGO	Diego	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO SA	GERENTE GENERAL
14	RUIZ	OTAEGUI	DOMINGO ALFREDO	POBLETE ARQUITECTOS DISEÑO Y CONSTRUCCION SA	GERENTE DE PRODUCTO - LINEA OTC
15	CANDIOTTI	PELAEZ	EDGAR	LABORATORIOS BAGO DEL PERU S.A.	DIRECTOR GERENTE
16	CHAVEZ	CACERES	MARIANELLA	INTELLIGENCE & BUSINESS SOLUTIONS SAC	JEFE DE VENTAS NACIONAL
17	MEDINA	LA PLATA	EDISON HUMBERTO	LAN PERU SA	ANALISTA
18	CABADA	SAMAME	FERNANDO FRANCISCO	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	CONTRALOR DE INSUMOS INDUSTRIALES
19	BELLATIN	CAVIGIOLLO	FRANCISCO JOSE	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO SA	SUB GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
20	BANCALARI	BENAVIDES	GRACIELA	SONY SUCURSAL DEL PERU	
21	MURILLO	MARCHANI	GINO JAVIER		
22	PEREDES	DELGADILLO	YVAN ERNESTO		
23	CASTAÑEDA	ARRUNATEGUI	GUILHERMO ARTURO		
24	LOPEZ	TABRA	GUSTAVO ANTONIO		
25	AGUILAR	LAVADO	HERIC		
26	MAROTTA	GONZALEZ	HUMBERTO MANUEL	PRICEWATERHOUSECOOPERS SCRL	
27	PLANAS	RIVAROLA	JUAN JORGE MIGUEL	GLORIA SA	GERENTE DE TECNOLOGÍA
28	BAUTISTA	BARAHONA	JULIETTE VICTORIA	CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	INGENIERO DE PLANTA
29	BERMUDEZ	GARCIA	JAVIER EDUARDO	INTELLIGENCE & BUSINESS SOLUTIONS SAC	JEFA
30	MIREZ	SIFUENTES	JOSE DAVID	GRANOLAB SA	DIRECTOR GERENTE
31	GODOS	PEREZ	JEUXXIS MARTIN	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	EJECUTIVO AREA COMERCIAL
32	GALARRETA	RAMIREZ	JESSICA JANETTE	PERUANA DE COMBUSTIBLES SA PECSA	SUPERVISOR DE VENTAS DE GOLOSINAS LIMA
33	SAAVEDRA	CHAGON	JIMMY JESUS	DALKA SAC	ADMINISTRADORA DE PRODUCTOS
34	MALDONADO	RAZURI	JORGE LUIS	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	ANALISTA DE PLANEAMIENTO FINANCIERO
35	SANTA CRUZ	SALAZAR	JORGE ALFONSO	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	CONTADOR GENERAL Y JEFE DE PRESUPUESTOS
36	SAUNE	CHIRHUANA	JAVIER ROLANDO	UNILEVER ANDINA PERU S.A.	GERENTE COMERCIAL
37	OLIVARES	PEREIRA	JUAN PABLO	BANCO DEL TRABAJO	CATEGORY ACCOUNTANT MANAGER
38	ZUÑIGA	YAGUI	JESSICA ANNIE	EBEL INTERNATIONAL	JEFA DE ATENCIÓN AL CLIENTE
39	ISHIKI	ADRIANZEN	KATTY ROCIO	BBVA	ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN
40	CHIRINOS	LEON	LILIA LORENA	AEROCOONDOR SAC	SUB GERENTE DE OFICINA BENAVIDES
41	LEON	GARAVITO	LUIS ALBERTO	MINERA YANACOCCHA SRL	LIDER DE PROYECTOS
42	ZEGARRA	LOO	LUIS MANUEL	GALLEGOS CASABONNE ARANGO INGENIEROS CIVILES SAC	JEFE DEL AREA DE PROYECTOS
43	HERRERA	ESPINOZA	MIRTHA LILIANA	FONDEBOSQUE	CONTADOR
44	ALCANTARA	VERGARA	MARIO EDUARDO	INDECOPI	ASISTENTE DE COMPRAS
45	JIMENEZ	GUERRERO	MIGUEL ANGEL	MICRO IMPORT EIRL	GERENTE COMERCIAL
46	COTERA	PALOMINO	LUIS MIGUEL	CIA PERUANA DE RADIODIFUSION SA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
47	CARDENAS	ANGULO	MARIANO AUGUSTO	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	JEFA DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS
48	LA TORRE	MESIA	MARIA ALESSANDRA		
49	RAVETTINO	CANISTO	MIGUEL HERNAN		
50	SALIZAR	PAREDES			

51	VILLAVISENCIO	ORDÓÑEZ	MANUEL ANTONIO	CONSULTOR INDEPENDIENTE		
52	VILLAYZAN	ROBLES	MONICA PATRICIA	UPC		SUPERVISORA DE VENTAS
53	GONZALES	ILIZARBE	NOEMI	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS		COORDINADORA DE BASE DE DATOS Y EXTRACTOS
54	GORDILLO	HOHLS	NIKOLAS ENRIQUE	CLARIANT PERU SA		GERENTE DE LA DIVISION PIGMENTOS Y ADITIVOS
55	HUAMAN	SARMIENTO	JUAN CIRO	PAPELERA GENERAL SAC		ADMINISTRADOR FINANCIERO
56	MEDROA	MERCADO	WILLIAM PAUL	POLI SHOES S.R.L.		GERENTE FINANCIERO
57	FIEDLER	VASQUEZ MEJIA	PAUL	EL CLUB JOCKEY PLAZA		GERENTE GENERAL
58	REYMER	REINOSO	PAUL SIGFREDO	SYNOPSIS PERU SRL		CONSULTOR SISTEMAS DE GESTIÓN
59	GUZMAN	QUISPE	HUMBERTO ANTONIO	EMPRESA MUNICIPAL ADMINISTRADORA DE PEAJE DE LIMA		GERENTE TÉCNICO
60	TORRES	GONZALEZ	ROSARIO LAURA	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS		JEFA DE VENTAS DE LA DIVISION EMPRESARIAL
61	VERA	RODRIGUEZ	ROCIO JENNY	BBVA		SUB GERENTE DE OFICINA
62	DANINO	ALMENDARIZ	SERGIO	CÍA. PERUANA DE RADIODIFUSIÓN S.A.		ASISTENTE DE CONTRALORIA
63	VIACAVA	MENDIZABAL	MARCO ANTONIO	MICROSOFT PERU SRL		GERENTA TRAVEL PROGRAMS
64	OSORES	OLIVA	ALICIA	PAPERERA NACIONAL SA		GERENTE
65	MORAN	GUILLEN	FAUSTO FERNANDO	SCHROTH CORPORACION PAPELERA SAC		GERENTE
66	VALENCIA	AMADO	ALDO LUCIANO	SGS DEL PERU SAC		GERENTE
67	CASALINO	LEON	AUGUSTO ALBERTO	ALICORP SAA		GERENTE
68	DONAYRE	PAIVA	ALVARO ALBERTO	MERCK SHARP & DOHME PERU SRL		GERENTE
69	LOPEZ	DERPICH	ADOLFO JOSE	COATINGS SRL		GERENTE
70	MACHA	OLIVERA	ANTONIO	TELEATENTO DEL PERU SAC		JEFE
71	CHUMBE	TEJADA	ADRIAN	KRAFT FOODS PERU SA		GERENTE GENERAL
72	ROMERO	BRAVO	ANGELO RENZO	PRODUCTOS TISSUE DEL PERU SA		JEFE
73	SALCEDO	CARPIO	ATILIO ALEJANDRO ANGEL	KRAFT FOODS PERU SA		GERENTE GENERAL
74	GHO	AGUERO	BERNARDO	KRAFT FOODS PERU SA		JEFE
75	MONTTOYA	SIU	BORIS JESUS	MAPLE GAS CORPORATION DEL PERU SRL		GERENTE GENERAL
76	JULCA	QUINONES	RAFAEL GUILLERMO	TEXTIL DEL VALLE SA		JEFE
77	FERREYROS	CANNOCK	CESAR	IBM DEL PERU SAC		GERENTE GENERAL
78	CARREON	MUÑOZ	PIO WALTER	COMERCIAL HOYOS E HIJOS SRL		GERENTE
79	HOYOS	CONTRERAS	CESAR AUGUSTO	COSAPI DATA SA		GERENTA
80	POZO	CORZO	CLAUDIA	FIMA SA		JEFE
81	TALAVERA	GEREDA	DIEGO ALFONSO	UNIMED DEL PERU SA		GERENTE GENERAL
82	VALLEJO	LEIGH	DOMENICA BETTINA	AUSTRAL GROUP SAA		GERENTE
83	AGUIRRE	SALMON	DIDIER	PRODUCTOS ROCHE QUIMICA FARMACEUTICA SA		GERENTE
84	CASTANEDA	HARO	JOSE EDUARDO	UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS & JOHNSTON SAA		GERENTE GENERAL
85	SAPLANA	WARD	EDUARDO	DROKASA LICORES SA		GERENTE
86	VALERA	DIAZ	EMILIO RICARDO	PERUANA DE COMBUSTIBLES SA PECSA		GERENTE GENERAL
87	TABOADA	VELASCO	ENRIQUE	INDUSTRIAS FIBRAFORTE SA		JEFE
88	ESPINOSA	RIVERA	LUIS FERNANDO	GRUPO DELTRON SA		GERENTE GENERAL
89	HARE	LOUREIRO	FERNANDO ANDRES	MIRANDA & AMADO ABOGADOS SCRL		JEFE
90	ROSSI	LACHAPPELL	GONZALO NICOLAS	UNIMAQ SA		JEFE
91	ZEGARRA	PIMENTEL	GENARO	FARMEX SA		JEFE
92	PEREZ	PEREZ	MONICA SOLMENIA	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU INTERBANK		GERENTA
93	RAZETTO	RODRIGUEZ	CELIA	IMECON SA		GERENTA
94	FERNANDEZ	CARBAJAL	IVETTE KARINA	AMERICATEL PERU SA		SUB GERENTA
95	ORTIZ	NEPO	JUAN	TEXTIL AMAZONAS SA		JEFE
96	SALAZAR	REATEGUI				
97	REATEGUI	DAVILA				
98	GUTIERREZ	FERNANDEZ				
99	ORREGO					
100	AGUEDO					

101	ANGELES	TAFUR	JORGE EDUARDO	SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA SIMA PERU SA	GERENTE
102	JARA	VIERA	GUSTAVO ALBEMAR	FINANCIERA EDIFICAR	JEFE
103	ARRIOLA	COLMENARES	JUAN BERNARDO	LABORATORIO AC FARMA	GERENTE GENERAL
104	CIEZA	CASTRO	JAVIER	SONY SUJURSAL DEL PERU	JEFE
105	LA BARRERA	GARIBAY	JORGE ENRIQUE	CASTROVIRREYNA COMPAÑIA MINERA SA	GERENTE
106	MATIAS	PACHAS	JOSE MIGUEL	FARMACIAS PERUANAS SA	JEFE
107	NARVARTE	VENTURO	JOSE LUIS	AMERICATEL PERU SA	SUB GERENTE
108	NUÑEZ	OCHOA	JOSE LUIS	BANCO DE LA NACION	JEFE
109	BARDELLI	MORENO	JOSE ELIO	KRAFT FOODS PERU SA	GERENTE
110	SAN ROMAN	ORAMS	JORGE ANDRES	CORPORACION MISTI SA	GERENTE COMERCIAL
111	ALANIA	CHUQUISENGO	LUZ MILAGRITO	TRANSPORTE URGENTE DE MENSAJERIA SAC	GERENTA ATENCIÓN AL CLIENTE
112	LAZO	GARCIA	ORLANDO ALBERTO	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO SA	JEFE
113	BENAVIDES	GONZALEZ DEL RIEGO	LUIS	GLORIA SA	GERENTE GENERAL
114	DIOS	ZARATE	LUIS ENRIQUE	BANCO DE CREDITO DEL PERU	JEFE
115	VALDERRAMA	ORBEGOSO	LUIS SALOMON	TRUPAL SA	JEFE
116	MARTINEZ	ESPINOZA	MIGUEL ANGEL BALTAZAR	CORMIN CALLAO SAC	GERENTE GENERAL
117	MARRUJO	OCAÑA	FERNANDA MARIA MERCEDES	SWISSPORT GBH PERU SA	SUB GERENTA
118	HEILBRUNN	RODRIGO	WALTER	AGRICOLA LAS LLAMOZAS SA	GERENTE GENERAL
119	GARCIA	FIGARI DE FABBRI	MARIELA	FERREYROS SAA	GERENTA GENERAL
120	HUERTAS	DEL PINTO	MARTIN	ACEROS Y TECHOS SA	GERENTE GENERAL
121	ISLA	FASANANDO	MARCO ANTONIO	SAN FERNANDO SA	JEFE
122	LEON	LINARES	MARIA ELENA	LAIVE SA	SUB GERENTA
123	SALSI	VIZQUERRA	MARCO ALBERTO EMILIO	EL PACIFICO PERUANO SUIZA COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	GERENTE
124	CARDENAS	KRENZ	OSWALDO MANUEL	FILASUR SA	GERENTE
125	PALACIO	CARRERA	EMILIO	CEMENTOS LIMA SA	JEFE
126	MASCARO	DIAZ	PATRICIO	SYNOPSIS PERU SRL	GERENTE GENERAL
127	MEJIA	SALAS	MAXIMO POMPEYO	CAME CONTRATISTAS Y SERVICIOS GENERALES	GERENTE GENERAL
128	AQUIJE	CAMPOS	RODOLFO	TRANSPORTES GIRASOLES SAC	GERENTE GENERAL
129	AROSEMENA	CILLONIZ	RAFAEL CARLOS FERNANDO	INTRADVECO INDUSTRIAL SA	GERENTE GENERAL
130	HIGINIO	SANCHEZ	RENZO ROBERTO	NATURA COSMETICOS SA	GERENTE
131	FERNANDEZ DE PAREDES	ALEGRIA	RODRIGO	AMERICATEL PERU SA	SUB GERENTE
132	INGAR	QWISTGAARD	RICARDO ANTONIO	CLARIANT PERU SA	GERENTE DE PRODUCCIÓN
133	LESCANO	SAENZ	ROGER ENRIQUE	ISOPETROL SA	GERENTE GENERAL
134	BENAVIDES	GANOZA	ROQUE EDUARDO	CONSORCIO ENERGETICO DE HUANCavelica SA	GERENTE GENERAL
135	VILLAVISENCIO	OTERO	RICARDO RAUL	MINERA AURIFERA RETAMAS SA	JEFE
136	CISNEROS	MORY	VICTOR	CEMENTO ANDINO SA	GERENTE
137	LUKIC	STAEDING	PEDRO ANTONIO	HIDROSTAL SA	GERENTE GENERAL
138	SCARSI	HURTADO	VICTOR RAUL	LUZ DEL SUR SAA	GERENTE
139	BULLON	LOPEZ	WALDO ALFREDO	INDECO SA	JEFE
140	NISHIYAMA	OLIART	YEIKO JOSE	PRIMAX SA	SUB GERENTE
141	GALLANO	LAIMITO	FELIX AUGUSTO	HERSIL SA LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS	JEFA PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
142	VELAZCO	MUNOZ	ALEJANDRA	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	DIRECTORA DE LA ESCUELA DE MEDICINA
143	CHAMPIN	MICHELENA	DENISSE CECILIE	COM S.A.	ANALISTA FUNCIONAL DE SISTEMAS
144	RODRIGUEZ	ROA	JAVIER ALEXANDER	COLGATE PALMOLIVE PERÚ	EXECUTIVE
145	SALDARRIAGA	TASAICO	MARIE CATHERINE	TAI HENG SA	JEFA
146	ASENCIOS	AGUERO	MABEL ROCIO	UNID EIEC CAPAC LABORAL JUVENIL PROJOVEN	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD
147	CUTIMBO	GONZALEZ	ROSA PATRICIA	FERREYROS SAA	JEFE
148	SALINAS	HERRERA	JOSE DANIEL	CORPORACION MIYASATO SAC	JEFE
149	BURNEO	SALAZAR	MARCO ANTONIO	CORPORACION ACEROS AREQUIPA SA	JEFE
150	MORALES	BUSTIOS	TITO		JEFE

151	MOLINA	FELIX	ADOLFO MASIAS	INVERSIONES INMOBILIARIAS DEL PERU SA	GERENTE
152	BERROCAL	GERONIMO	ANDRES	INNOVA ANDINA SA	GERENTE DE OPERACIONES
153	ALVAREZ	RIOS	HERNAN ANGELLO	ACUMULADOR TRACCION SAC	ADMINISTRADOR
154	MARTINEZ	SAN MIGUEL	CESAR ERNESTO	CONSEJO DEPARTAMENTAL DE LIMA CIP	COORDINADOR
155	VILLACORTA	COSTA	CARMEN NATIVIDAD	AFP HORIZONTE	ANALISTA DE MARKETING
156	BENAVIDES	LUKSIC	LUIS	HIDROSTAL SA	JEFE
157	BARRENA	MALDONADO	MARIA DEL ROSARIO	GMD SA	GERENTA DE PROYECTOS
158	CELIS	PORRAS	MASSIEL KARINA	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	ASISTENTE DE LA OFICINA DE OPORTUNIDADES LABORALES
159	ASENCIOS	LAGUNA	GERARDO RAUL	PROMPERU	COORDINADOR DE INVESTIGACION DE MERCADOS
160	SALINAS	CONTRERAS	BEATRIZ	EWONG SA	JEFE
161	CHOCANO	BELAUNDE	LUIS ALBERTO	CORPORACION MISTI SA	GERENTE GENERAL
162	LUQUE	QUISPE	DEMETRIO	MINERA LUQUE SA	GERENTE GENERAL
163	MOLINA	ICAZA	EDWIN RENE	DHL DANZAS AIR & OCEAN PERU SA	GERENTE
164	FANTOZZI	TEMPLE	EMILIO ANTONIO	RANSA COMERCIAL SA	GERENTE GENERAL
165	ACURIO	JARAMILLO DE SUCCAR	MARIA EUGENIA	NOVOPAN PERU SAC	GERENTA GENERAL
166	DE LOS RIOS	OCHOA	JESUS ARTURO	PRIMAX SA	GERENTE
167	ECHGARAY	NAKAMIJURA	JOSE LUIS	REPSOL YPF COMERCIAL DEL PERU SA	JEFE
168	MUNOZ	MUNOZ	JORGE LUIS PABLO	LS ANDINA SA	GERENTE
169	BENZA	ARIAS	LUIS	MINERA TITAN DEL PERU SRL	GERENTE GENERAL
170	GIORDANO	MIANO	LEONARDO RENATO	MAPLE GAS CORPORATION DEL PERU SRL	JEFE
171	LORANCA	SANCHEZ	LUIS	INTCOMEX PERU SA	GERENTE GENERAL
172	UNIVAZO	CALISTO	LUIS ANTONIO	MERCK SHARP & DOHME PERU SRL	GERENTE
173	PANTA	GUERRERO	MANUEL	SUPERMERCADOS PERUANOS SA	GERENTE
174	VILLAR	MULLER	MARCOS LEONCIO	AMCOR PET PACKAGING DEL PERU SA	GERENTE
175	BELLEZA	CARHUAVILCA	MARCO ANTONIO	CASSINELLI S A	JEFE
176	VENTURA	VERME	MARIO	AMERICA LEASING SA	GERENTE GENERAL
177	MARTINEZ	LEVANO	NESTOR ALEJANDRO	JIC CONTRATISTAS GENERALES SA	SUB GERENTE
178	DEL CARPIO	MANRIQUE	OSCAR MARTIN	EMPRESA EDITORA EL COMERCIO SA	JEFE
179	PEZO	CAMACHO	OSCAR FRANCISCO	NEGOCIOS CONTACTOS Y FINANZAS INVERSIONES SA	GERENTE GENERAL
180	REYES	MATTOS	OSCAR MARIO	TOTAL ARTEFACTOS SA	GERENTE
181	TELLO	UGAS	WILLY	PRIMAX SA	GERENTE
182	LANDA	DEL CASTILLO	YARINA MAGALI	ADMINISTRADORA JOCKEY PLAZA SHOPPING CENTER SA	GERENTA
183	PALOMINO	BELTRAN	NANCY BERENICE	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	ASISTENTE LOGISTICA
184	DE LA FLOR	FAVERON	CLAUDIO IGNACIO	TECNOLÓGICA DE ALIMENTOS S.A.	
185	HERNANDEZ	VALLE	FERNANDO LUIS		
186	MAQUERA	COLOJE	HENRY MIGUEL ANGEL		
187	SAAVEDRA	MOQUILLAZA	LUIS ANGEL		
188	VASQUEZ	OBANDO	LILIANA CAROLINA	BBVA	JEFE EQUIPO DE SERVICIOS
189	SALAZAR	GUARDIA	Laura	KRAFT FOODS PERU SA	COMPRADORA SENIOR
190	DE COSSIO	SILVA	MARIA PAULINA	BANCO INTERNACIONAL DEL PERU INTERBANK	GERENTA DE LA DIVISION DE OPERACIONES Y TARJETA DE CRÉDITO
191	BERNARD	DE LA PUENTE	MERCEDES BEATRIZ	NEXTEL DEL PERU SA	ASESORA DE NEGOCIOS
192	RIOS	GAMARRA	RUBEN OSCAR	BRITISH AMERICAN TOBACCO DEL PERU SAC	GERENTA DE RECURSOS HUMANOS
193	MORALES	CAVA	SAMUEL HUGO	SONY SUCURSAL DEL PERU	ESPECIALISTA DE PRODUCTO
194	TEJADA	OCAÑA	SHIRLEY DALINA	PRICewaterHOUSE COOPERS SCRL	
195	PENAFIEL	GARCIA	VANESSA MABEL	SERVICIOS MINEROS SA	ESPECIALISTA
196	ROMERO	VARA	JAVIER EDUARDO	UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS	GERENTE ADMINISTRATIVO
197	QUIROZ	MATUK	ELIANA		COORDINADORA CORPORATIVA DE LA DIVISION EMPRESARIAL