

Robbins, S. y Judge, T. *Comportamiento organizacional* 2004

## I. La percepción como manifestación del comportamiento individual.

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

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO?

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

### Factores que influyen en la percepción

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo, pero lo perciban de forma diferente?

Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Éstos radican en el *receptor*, en el *objeto* percibido, y en el contexto de la *situación* en la que tiene lugar la percepción (ver la figura 5-1).



## **II. La percepción y la toma de decisiones individual**

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

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

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

## **III. Teoría de la atribución**

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

de alguien estarán muy influenciados por las suposiciones que hagamos sobre el estado interno de la persona.

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

En primer lugar aclararemos las diferencias entre las causas internas y externas, para después analizar los tres factores determinantes.

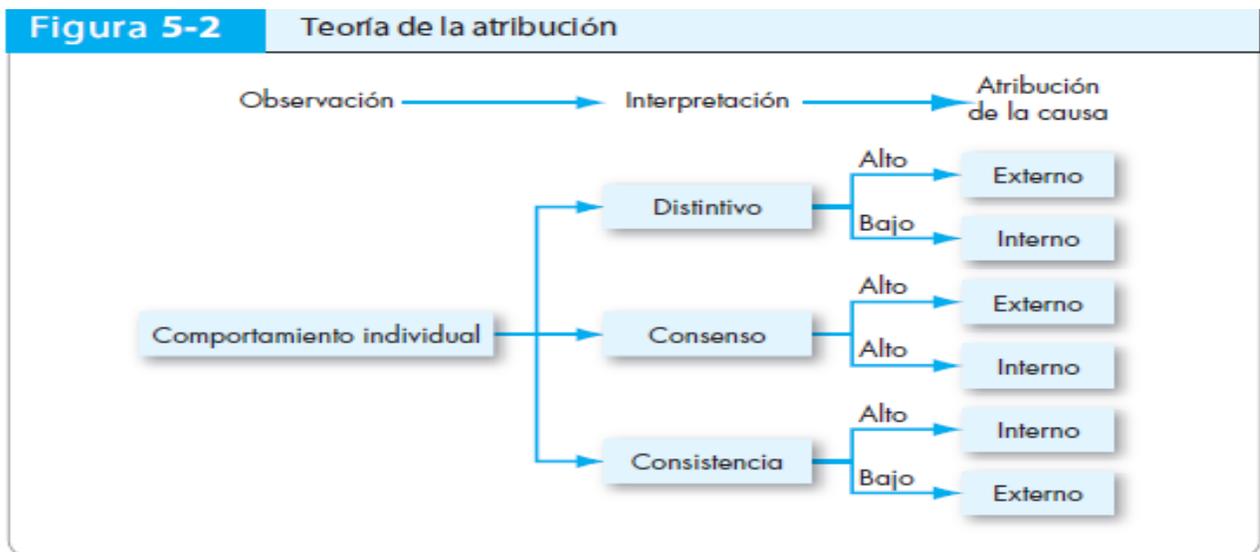
Los comportamientos causados *internamente* son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado *externamente* es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo. Por ejemplo, si alguna de sus empleadas llegara tarde a trabajar,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

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

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

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

consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador a atribuirlo a causas internas.



La figura 5-2 resume los elementos clave de la teoría de la atribución. Por ejemplo, diría que si su empleada –Kim Randolph– por lo general se desempeña en otras tareas en el mismo nivel en que realiza su labor actual (poco distintivo), si otros empleados tienen diferente desempeño –mejor o peor– que el de Kim en su tarea actual (consenso bajo), y si el desempeño de Kim en esta labor actual es consistente con el tiempo (mucha consistencia), usted o cualquiera que juzgara el trabajo de Kim sostendría que ella es la principal responsable del desempeño en su trabajo (atribución interna). Uno de los descubrimientos más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, hay muchas evidencias de que cuando hacemos juicios sobre el comportamiento de otras personas tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la de los internos o personales.<sup>3</sup> Esto se denomina **error de atribución fundamental**, y explica por qué una gerente de ventas es proclive a atribuir el mal desempeño de sus agentes de ventas a su pereza y no a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. También existe la tendencia en los individuos y organizaciones para atribuir sus éxitos a factores internos tales como la aptitud o el esfuerzo, y culpar de las fallas a factores externos como la mala suerte o los compañeros improductivos. Esto se conoce con el nombre de **sesgo de autoservicio**. Por ejemplo, cuando el antiguo CEO de Enron, Ken Lay (hoy en desgracia), fue sometido a juicio por fraude, culpó al Director general de finanzas, Andrew

Fastow, cuando afirmó: “creo que la razón principal del colapso de Enron fue lo que hicieron Andy Fastow y su equipo”.

#### **IV. Distorsiones de la percepción o simplificaciones utilizadas con frecuencia en el momento de juzgar a otros**

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

##### **1. Percepción selectiva**

Una característica que haga destacar a una persona, objeto o evento aumentará la probabilidad de que ésta sea percibida. ¿Por qué? Porque es imposible para nosotros asimilar todo lo que vemos, sólo destacamos ciertos estímulos. Esta tendencia explica por qué es más probable que usted note automóviles parecidos al suyo, o que un jefe con dos empleados que cometieron la misma acción sólo reprima a uno. Como no es posible que observemos todo lo que ocurre alrededor de nosotros, adoptamos la percepción selectiva. Un ejemplo clásico muestra la forma en que los intereses existentes influyen de manera significativa en los problemas que vemos. Dearborn y Simon efectuaron un estudio sobre la percepción en el que 23 ejecutivos de negocios leyeron un caso exhaustivo que describía la organización y las actividades de una compañía de la industria del acero.<sup>5</sup> De los 23 ejecutivos, 6 estaban en ventas, 5 en producción, 4 en contabilidad y 8 en funciones varias. Se pidió a cada gerente que escribiera el problema más importante que hubiera detectado en el caso. De entre los ejecutivos de ventas, el ochenta y tres por ciento clasificaron las ventas como importantes y sólo el 29 por ciento de los otros ejecutivos hizo lo mismo. Esto, junto con otros resultados del estudio, llevó a los investigadores a concluir que los participantes percibían como importantes los aspectos de una situación que se relacionaba con las actividades y metas de la unidad a la que estaban asignados.

La percepción que un grupo tiene de las actividades organizacionales se altera

de forma selectiva para hacerla coincidir con los intereses creados que representan.

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

## **2. Efecto de halo**

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

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

## **3. Efectos de contraste**

Existe un antiguo adagio entre los comediantes que actúan en espectáculos de variedades: “nunca realices una actuación con niños o animales”.

¿Por qué? La creencia común es que las audiencias aman tanto a los niños y los

animales que, en comparación, el actor parecerá malo. Este ejemplo demuestra la forma en que los **efectos de contraste** distorsionan las percepciones. No evaluamos a alguien en forma aislada. Nuestra reacción hacia una persona se verá influida por aquellas con las que nos hayamos encontrado recientemente. En una serie de entrevistas para obtener un empleo, puede haber distorsiones en la evaluación de cualquier candidato dando como resultado del turno que ocupe en el programa de entrevistas. Un candidato tal vez reciba una evaluación más favorable si lo precede un solicitante mediocre, o una menos favorable si antes pasaron solicitantes fuertes.

#### 4. Estereotipar

Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando un atajo llamado **estereotipar**.<sup>9</sup> Al inicio de este capítulo vimos los problemas que se generan con los estereotipos: “no todos los musulmanes son terroristas...”. diario hacemos generalizaciones porque nos ayudan a tomar decisiones en forma rápida y tan exacta como es posible. Son un medio de simplificar un mundo complejo y de tratar con el número inmanejable de estímulos que habría si emplea - ramos heurística o estereotipos. Por supuesto, el problema surge cuando se generaliza en forma incorrecta o excesiva. En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en el género, edad, raza, religión, nacionalidad e incluso el peso:<sup>10</sup> “las mujeres no cambian su residencia por un ascenso”; “a los hombres no les interesa el cuidado de los niños”; “los trabajadores viejos no pueden aprender técnicas nuevas”; “los inmigrantes asiáticos son trabajadores y escrupulosos”; “las personas pasadas de peso no tienen disciplina”. Los estereotipos llegan a estar tan enraizados y ser tan poderosos que influyen en decisiones que son de vida o muerte. Un estudio reveló que, de acuerdo con un gran número de factores (como circunstancias agravantes o mitigantes), el grado con que los defensores de negros en juicios por asesinato tenían estereotipos sobre ellos en esencia duplicaba la posibilidad de que recibieran una sentencia a muerte si resultaban culpables.

Una manifestación específica de los estereotipos es el **perfilar** (forma de estereotipar en la que un grupo de individuos es señalado, generalmente sobre la base de la raza o nacionalidad, con sospechas fuertes, escrutinio o investigaciones). Desde los atentados del 11 de septiembre, la perfilación étnica ha estado sujeta a mucho debate. Por un lado, sus defensores argumentan que perfilar a las personas de ascendencia árabe es necesario a fin de prevenir el terrorismo.

Después de todo, un porcentaje alto de los ataques terroristas a gran escala que han ocurrido en los últimos 30 años han sido perpetrados por terroristas musulmanes.<sup>13</sup> Por otro lado, los críticos del perfilar plantean que es degradante, discriminatorio e ineficaz para detectar terroristas potenciales y que los musulmanes estadounidenses son tan respetuosos de la ley como cualquier ciudadano. El debate es importante e implica la necesidad de balancear los derechos de los individuos con el bien superior de la sociedad. Las organizaciones necesitan sensibilizar a empleados y directivos respecto del daño que puede causar el perfilar. Muchas de ellas están expandiendo sus programas de capacitación sobre la diversidad, para abordar en particular los estereotipos y perfil étnicos.

Uno de los problemas de los estereotipos es que *están* muy difundidos y con frecuencia constituyen generalizaciones útiles, a pesar del hecho de que tal vez no contengan ni un ápice de verdad cuando se aplican a una persona o situación particular.

Por tanto, tenemos que analizarlos en forma constante para estar seguros de que no aplicamos un estereotipo injusto o equivocado al hacer nuestras evaluaciones y tomar decisiones. Los estereotipos son un ejemplo del adagio que reza, “entre más uso, más peligro de mal uso”.

### **Aplicaciones específicas de los atajos o distorsiones de la percepción en las organizaciones**

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

#### **Entrevista de trabajo**

Un medio importante para decidir quién es contratado y quién rechazado es la entrevista de trabajo. Es acertado decir que pocas personas son contratadas sin una entrevista. Sin embargo, las evidencias indican que los entrevistadores hacen juicios de percepción que con frecuencia son erróneos.<sup>14</sup> Por lo general, los entrevistadores sacan conclusiones tempranas que asimilan con mucha rapidez.

Las investigaciones demuestran que formamos nuestras impresiones de los demás en un instante, con base en el primer vistazo que lanzamos. Si al

principio de la entrevista se obtiene información negativa, tenderá a dársele más peso que si se obtuviera en un momento posterior. La mayor parte de las decisiones de los entrevistadores cambian muy poco después de los primeros 4 o 5 minutos de la entrevista. Como resultado, la información que se genera al comenzar la entrevista tiene más peso que la que se obtiene después, y es probable que un “buen candidato” esté caracterizado más por la ausencia de rasgos desfavorables que por la presencia de favorables.

### **Expectativas de desempeño**

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

### **Evaluación del desempeño**

Aunque el efecto que tienen las evaluaciones del desempeño en el comportamiento se estudiará en el capítulo 18, debemos decir en este momento que evaluar el rendimiento de un trabajador es un proceso muy dependiente del proceso de percepción.<sup>19</sup> El futuro de un empleado está relacionado con su evaluación —los resultados más obvios de ésta son los ascensos, aumentos de salario y continuación en el empleo. Aunque la evaluación del desempeño puede ser objetiva (por ejemplo, a una vendedora se le evalúa de acuerdo con las ventas que genera en su territorio), la de muchos puestos se efectúa en términos subjetivos.

Las mediciones subjetivas, aunque necesarias, son problemáticas debido a que las afectan todos los errores que se han estudiado hasta el momento — percepción selectiva, efectos de contraste, efectos de halo, etc. Es irónico que en ocasiones las calificaciones del desempeño describan tanto al evaluador como al empleado

**Las Distorsiones de la percepción** según Chiavenato. *Comportamiento Organizacional* 2009,

Lo que una persona percibe casi siempre es fundamentalmente diferente de la realidad objetiva. Como el comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad y no en la realidad en sí, es necesario conocer los factores que pueden distorsionarla, pues ello determina el comportamiento de las personas. Las principales distorsiones de la percepción son las siguientes

1. *Percepción selectiva*: las personas interpretan en forma selectiva todo lo que ven, de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.
2. *El efecto de halo*: es la tendencia a generalizar una percepción. La persona se forma una impresión global a partir de una sola característica; así, tiende a ver a los demás con base en generalizaciones (todos son honestos, todos creen en milagros, etcétera).
3. *La proyección*: consiste en atribuir características propias a otra persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tenderá a verlos en los demás.
4. *El estereotipo*: es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual ésta pertenece (raza, credo, nacionalidad, afiliación política, etcétera).
5. *El efecto de contraste*: consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características, aunque en distinto grado: fulano es mejor o peor que mengano o está más o menos capacitado que él.

