

# **S.C.P.: Frecuencia y causas de las decisiones defensivas en la administración pública**

FLORIAN M. ARTINGER, SABRINA ARTINGER, GERD GIGERENZER<sup>1</sup>

Business Research (2019) 12:9-25

<https://doi.org/10.1007/s40685-018-0074-2>

URL permanente: <https://rdcu.be/b94jg>

## **Resumen**

La toma de decisiones defensivas ocurre cuando un gestor clasifica una opción como la mejor para la organización, pero elige deliberadamente una segunda mejor opción que lo protege contra las consecuencias negativas. Estudiamos a 950 gestores en una administración pública para analizar la frecuencia y causas de las decisiones defensivas. Encontramos que en cada nivel jerárquico las decisiones defensivas están muy extendidas. En promedio, 2,5 de las 10 decisiones más importantes que tomaron los encuestados en los últimos 12 meses fueron a la defensiva. En general, el 80% de los gestores indicaron que tomaron al menos una decisión defensiva y el 17% incluso afirmó que al menos la mitad de sus decisiones fueron defensivas. Identificamos como una causa principal el enfoque de un equipo para el fracaso, es decir, si la reacción al fracaso es buscar a alguien a quien culpar en lugar de identificar las causas subyacentes para aprender cómo prevenir fallos similares en el futuro. Dado que los gestores a menudo se enfrentan a un entorno incierto en el que no se puede determinar un resultado positivo, tal enfoque del fracaso puede conducir a una disminución severa en el rendimiento de la organización.

**Palabras clave:** Toma de decisiones de gestores, comportamiento defensivo, fracaso, cultura organizacional

## **1. S.C.P.**

Uno de los servicios que las empresas consultoras brindan al sector público y privado es respaldar las decisiones de gestión a las que a menudo se hace referencia como S.C.P.<sup>2</sup> o «salvar el culo propio», un término ampliamente utilizado en el

---

<sup>1</sup> Instituto Max Planck para el Desarrollo Humano, Berlín, y Simply Rational S.L., Berlín. Florian M. Artinger: [artinger@mpib-berlin.mpg.de](mailto:artinger@mpib-berlin.mpg.de)

<sup>2</sup> En el original, «C.Y.A.», acrónimo de «cover you ass».

mundo empresarial y que ahora incluso figura en el Oxford Dictionary of English Modismos (Ayto 2010). Es decir, los gestores llaman a una firma consultora aunque ya hayan decidido qué hacer. Sin embargo, en caso de fracaso, la empresa consultora actúa como chivo expiatorio y los gestores pueden evitar la culpa. Tales decisiones de gestión son defensivas; la mejor opción para la organización sería evitar gastar dinero en la empresa consultora y, en cambio, hacer que los gestores defiendan sus decisiones personales.

Las decisiones defensivas no se limitan de ninguna manera a la contratación de una empresa de consultoría, sino que se pueden encontrar en muchos dominios y organizaciones. Ocurren cuando los profesionales optan por la segunda mejor opción en lugar de (lo que creen que es) la mejor opción para su organización o cliente con el fin de protegerse de posibles consecuencias negativas en el futuro. Las decisiones defensivas son sólo una estrategia que se encuentra dentro del marco más amplio del comportamiento defensivo con su larga tradición de trabajo teórico (Argyris 1977, 1985, 1990; Ashforth y Lee 1990). Dentro de la investigación sobre comportamiento defensivo, el trabajo empírico se ha centrado hasta ahora en la noción de silencio organizacional. Esto se refiere a situaciones en las que los empleados no se atreven a hablar con sus superiores sobre ciertos asuntos o problemas (por ejemplo, Bowen y Blackmon 2003; Detert y Edmondson 2011; Dyne et al. 2003; Henriksen y Dayton 2006; Homburg y Fürst 2007; Morrison y Milliken 2000, 2003; Park y Keil 2009; para una revisión, ver Morrison 2014). Milliken y col. (2003) encontraron que el 85% de los empleados experimentaron tal situación al menos una vez en su empresa.

La toma de decisiones defensivas está relacionada con el mero silencio organizacional, pero va más allá. La toma de decisiones defensivas se caracteriza por la actividad frente al mero silencio, es decir, por tomar o recomendar activamente la segunda mejor opción para que la organización se proteja de posibles consecuencias negativas. Además, la toma de decisiones defensiva ocurre antes del hecho de que quien toma las decisiones enfrenta resultados futuros potencialmente positivos y negativos. Tales situaciones se caracterizan por el riesgo, donde se conocen todas las opciones, los resultados posibles y sus probabilidades, o la incertidumbre, donde falta información completa sobre las opciones, los resultados y las probabilidades. El riesgo y, en mayor medida, la incertidumbre son características clave de un entorno de toma de decisiones de gestión (Artinger et al. 2015; Knight 1921). A diferencia del silencio organizacional, la toma de decisiones a la defensiva no se centra en los empleados subordinados y las decisiones cuando se enfrentan a los superiores. Por el contrario, las decisiones defensivas pueden ocurrir en todas las constelaciones, incluso entre pares, por parte de los superiores cuando se enfrentan a los subordinados y viceversa.

Aunque existe mucha evidencia anecdótica sobre la toma de decisiones defensivas en las organizaciones, solo Gigerenzer (2014) proporciona evidencia inicial de que también podría ser de importancia en la toma de decisiones de gestión. Hasta ahora, la toma de decisiones defensivas se ha estudiado en el dominio médico (por ejemplo, Anderson 1999; Bishop et al. 2010; JacksonHealthcare 2009; Kessler y McClellan

1996; Summerton 1995). Studdert y col. (2005), por ejemplo, encuentran que el 93% de los médicos estadounidenses se involucran en alguna forma de toma de decisiones defensivas, como ordenar resonancias magnéticas, tomografías computarizadas, antibióticos o cirugía clínicamente innecesarios. La toma de decisiones defensivas en medicina se produce principalmente para evitar la culpa y las repercusiones negativas asociadas con ella, incluida su forma más grave, el litigio. Ashforth y Lee (1990) enumeran la evitación de la culpa como uno de los motivos de la conducta defensiva de manera más general, pero también señalan la evitación del cambio y la evitación de la acción. Estos motivos no se excluyen mutuamente.

La toma de decisiones a la defensiva no es lo mismo que la aversión al riesgo, ya que también puede llevar a una asunción de riesgos excesiva. Parte del comportamiento colectivo de los inversores financieros en los años anteriores a la crisis financiera de 2008 es un buen ejemplo. Un gestor que siente que una inversión está sobrevaluada y probablemente se depreciará en los próximos años, pero que, no obstante, invierte porque todos los demás lo hacen, expone a la empresa indebidamente a riesgos (Gigerenzer 2014). El problema no es simplemente la aversión al riesgo o la búsqueda, sino los mecanismos existentes que fomentan la toma de la mejor decisión.

Este artículo cuantifica el alcance de las decisiones defensivas en una gran administración pública con una muestra de 950 gestores. Investigamos la influencia del «enfoque al fracaso» del equipo y la «voz de los empleados» en la toma de decisiones defensivas. Finalmente, presentamos y examinamos ejemplos de toma de decisiones defensivas proporcionados por los participantes de la encuesta, por qué ocurre y posibles contramedidas.

## **2. Hipótesis**

El contexto en el que opera el individuo es a menudo una fuerza impulsora central para la elección de una estrategia de decisión (Simon 1956). Por lo tanto, nos centramos en cómo las diferencias en el entorno en el que se encuentra la persona que toma las decisiones interactúan con la frecuencia de las decisiones defensivas.

### **2.1. Aproximación al fracaso**

Un elemento definitorio de las decisiones defensivas es que quien toma las decisiones se enfrenta a una situación con resultados futuros potencialmente positivos o negativos. Incluso una decisión que se basa en el mejor y más confiable proceso puede fallar. En las organizaciones donde los fallos se atribuyen erróneamente a quien toma las decisiones, los gestores se sienten amenazados y necesitan protegerse. Además, este enfoque del fracaso impide el aprendizaje

porque a menudo incentiva la elección de la opción segura (para uno mismo, no para la organización) y evita explorar nuevas alternativas donde el resultado es incierto. Aquí es cuando surgen las decisiones defensivas. En un entorno que comprende el riesgo inherente o la incertidumbre de muchas decisiones de gestión, los gestores enfrentan a mucha menos presión para tomar decisiones a la defensiva. Además de comprender tal riesgo e incertidumbre, es importante aprender de manera conjunta del fallo, particularmente cuando ocurre de manera sistemática (Burmeister-Lamp et al. 2012; Klarner et al. 2013). Dos conceptos relacionados cubren los aspectos principales del enfoque de un equipo ante el fracaso: la seguridad psicológica (Edmondson 1999) y la cultura del error (van Dyck et al. 2005).

La seguridad psicológica se refiere a una creencia compartida por los miembros de un equipo de que el equipo es un lugar seguro para la asunción de riesgos interpersonales (Carroll y Edmondson 2002; Edmondson 1999; para una revisión, ver Edmondson y Lei 2014). Implica la confianza interpersonal y el respeto mutuo, pero va más allá. Por ejemplo, en un equipo con un alto nivel de seguridad psicológica, las personas no serán rechazadas por cometer un error. El clima de equipo se caracteriza por una sensación de confianza en que el equipo no avergonzará ni castigará a nadie por admitir fracasos o inseguridades. Aunque la seguridad psicológica se puede estudiar a nivel individual, de equipo y organizacional, algunos hallazgos sugieren que la seguridad psicológica es esencialmente un fenómeno a nivel de equipo: Edmondson y Lei (2014), por ejemplo, informan de diferencias significativas en el clima interpersonal de seguridad psicológica entre equipos dentro de la misma organización.

La cultura del error se ha identificado principalmente como un constructo a nivel de la organización [para una revisión, ver van Dyck et al. (2005)]. Se refiere a las prácticas y procedimientos compartidos destinados a gestionar el error dentro de una organización. Las prácticas comunes incluyen comunicarse sobre fallos, compartir conocimientos sobre cómo ocurren los fallos y ayudar en situaciones propensas a fallos (Mathieu et al. 2000). En una cultura de error negativa, los errores no deben ocurrir. Si se produce un error, se intenta ocultarlo, y si eso no funciona, se culpa a alguien. Como resultado, continúan ocurriendo errores. En una cultura de error positiva, se esperan errores ocasionales debido a la incertidumbre inherente; si ocurre un error, se toma como información útil para determinar y eliminar las causas, con el resultado de reducir los errores (Gigerenzer 2014). Las escalas para la cultura del error contienen muchos elementos que pueden dificultar gravemente su implementación en un contexto organizacional donde solo se dispone de un tiempo limitado [por ejemplo, Rybowskiak et al. (1999) contiene 38 ítems; van Dyck y col. (2005) que es la escala más citada contiene 28 ítems].

El enfoque del fracaso combina elementos de la seguridad psicológica (qué tan seguro es asumir riesgos interpersonales) y la cultura del error (cómo se maneja la ocurrencia de errores y fallos) a nivel de equipo en una sola escala que consta de solo ocho ítems. En contraste con la cultura del error, el enfoque del fracaso se relaciona no solo con el riesgo sino también con la incertidumbre. Al igual que en la seguridad psicológica, es el clima de equipo el que regula de forma centralizada

cómo las personas afrontan los fallos. En un equipo donde las personas confían en que no se les culpa por el fracaso, donde es posible comunicarse abiertamente y discutir el fracaso, deberían sentirse menos presionados para actuar a la defensiva. Presumimos que un enfoque positivo del fracaso se asociará con un número menor de decisiones defensivas:

### **Hipótesis 1**

Un enfoque más constructivo del fracaso se correlaciona inversamente con el número de decisiones defensivas.

### **Voz del empleado**

«Si ves algo, di algo.» Esta idea parece simple, sin embargo, en muchas organizaciones, hablar sobre algo que causa preocupación está lejos de ser percibido como simple. La expresión *voz del empleado* se refiere a la comunicación informal y discrecional de un empleado con respecto a ideas, sugerencias, inquietudes u opiniones sobre cuestiones relacionadas con el trabajo a los superiores que podrían tomar las medidas adecuadas. La intención es producir mejoras o cambios (Detert y Burris 2007; Fast et al. 2014; LePine y Van Dyne 1998; Morrison 2011; Tangirala y Ramanujam 2008). Es una forma de comportamiento de comunicación ascendente de rol adicional que, aunque constructiva en su intención, desafía y busca alterar el status quo (Dyne et al. 2003). La voz de los empleados se ha asociado con el aprendizaje organizacional, la mejora de los procesos de trabajo, la innovación, la corrección de errores, la reducción del comportamiento ilegal o inmoral y la prevención de crisis (Detert y Edmondson 2011; Detert y Treviño 2010; Grant 2013; LePine y Van Dyne 2001; Liang et al. 2012; Morrison y Milliken 2000; Tangirala y Ramanujam 2008, 2012).

Argumentamos que los entornos en los que los empleados se sienten cómodos expresando sus observaciones y opiniones a sus superiores pueden disminuir la toma de decisiones defensivas. Primero, cuando los empleados pueden plantear sus preocupaciones y hablar sobre los problemas, la gestión y los miembros del equipo en tales organizaciones son más conscientes de los problemas, riesgos e incertidumbres asociados con las alternativas de decisión. Esto, a su vez, debería reducir la presión sobre el individuo para que participe en la toma de decisiones defensivas. En segundo lugar, es mucho más probable que una decisión defensiva se desenmascare antes de que se ejecute, ya que existe una mayor probabilidad de que los miembros del equipo y los subordinados planteen preocupaciones sobre la idoneidad de las alternativas defensivas. Esto puede llevar a menos posibilidades de «salvar el culo propio». Por lo tanto, planteamos la hipótesis de que la voz de los empleados se relacionará de manera inversa<sup>3</sup> con la toma de decisiones defensivas.

---

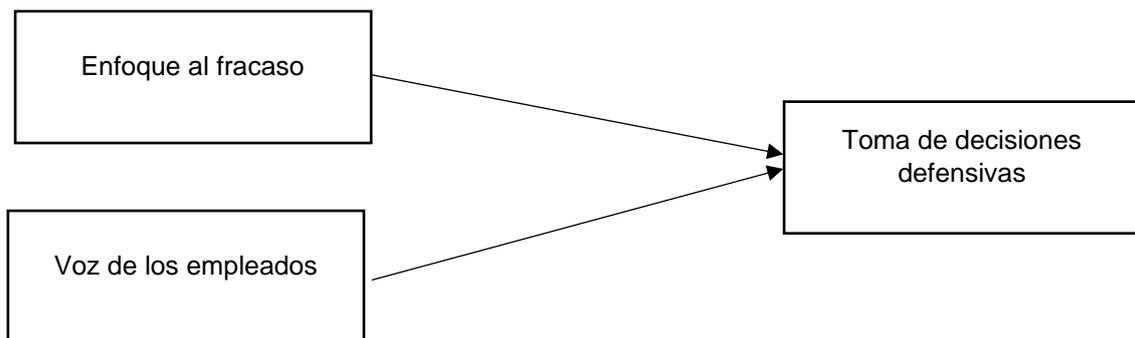
<sup>3</sup> En el original se dice *de manera negativa*; preferimos de manera *inversa* para no producir equívocos entre personas no habituadas a los coeficientes de correlación. (N. trad.)

## Hipótesis 2

La voz de los empleados correlaciona de manera inversa con la cantidad de decisiones defensivas.

El modelo (fig. 1) ilustra las hipótesis en las que los cambios en el enfoque del fracaso y la voz de los empleados afectan la toma de decisiones defensivas.

Fig. 1. Modelo



## 3. Métodos

Recopilamos datos de una gran administración pública alemana con seis niveles consecutivos de jerarquía, cada uno con responsabilidad de personal. El director de cada sección fue invitado a participar en el estudio a través de un correo electrónico formal del director de la propia academia de la administración que brinda educación en liderazgo. La invitación destacó que el estudio tiene el potencial de mejorar los procesos de decisión en la administración. A cada director se le solicitó difundir la invitación a los subordinados del siguiente nivel jerárquico con responsabilidad de personal, quienes a su vez debían difundir el correo electrónico a sus subordinados, continuando el ciclo hasta que la invitación alcanzara el nivel jerárquico más bajo con responsabilidad de personal. Este proceso en cascada probablemente causó algún desgaste en cada nivel jerárquico, donde una cierta proporción de los que recibieron la invitación no la difundieron al siguiente nivel. Además de la deserción, posiblemente hubo un sesgo de autoselección en el trabajo, a pesar de que garantizamos el anonimato. Los superiores que respondieron al estudio antes de enviar la invitación podrían haber preferido que la organización en general logre un buen desempeño. Aquellos que temían que sus subordinados informaran sobre muchas decisiones defensivas podrían, por lo tanto, haber evitado enviar la invitación. Esto implica que los resultados probablemente sean una estimación conservadora.

Hay alrededor de 20.000 gestores con responsabilidad de personal en la organización. Si asumimos una tasa de deserción constante para cada uno de los seis niveles jerárquicos del 10% como la tasa más baja probable, el número total de quienes recibieron la invitación es aproximadamente 2700; si asumimos una tasa de deserción del 50%, es aproximadamente 1500. De los que recibieron la invitación, 950 participaron en el estudio (Tabla 1).

**Tabla 1.** Número de participantes por nivel jerárquico

	Número de participantes
Nivel 1	35
Nivel 2	72
Nivel 3	63
Nivel 4	100
Nivel 5	168
Nivel 6	285
No se indica - 7	227
Total	950

El nivel 1 es el nivel más alto y 6 el más bajo, «no se indica - 7» son aquellos participantes que no indicaron su nivel de jerarquía

Por razones de confidencialidad, no recopilamos datos que diferenciaron secciones. De los participantes, el 33% tenía responsabilidad de personal de hasta 10 empleados, el 41% de 10 a 50 empleados y el 26% de más de 50 empleados. Los participantes tenían una experiencia significativa en su campo, con un 45% de participantes que habían trabajado en su división actual más de 10 años. Participaron 59% hombres y 41% mujeres; la edad modal estaba por encima de los 50 años. De los 950 participantes, 327 (34%) indicaron que su trabajo está directamente influenciado por el gobierno local electo (al que nos referiremos posteriormente como política). El cuestionario tuvo una duración media de 15,5 min (desviación típica = 19,1).

El cuestionario consta de cuatro secciones. La sección uno midió el alcance de la toma de decisiones defensiva de los gestores. La sección dos proporcionó un conjunto de preguntas de las cuales derivamos cuatro escalas: enfoque al fracaso, voz de los empleados y dos escalas que sirvieron como variables de control. La sección tres contenía tres preguntas abiertas que pedían a los participantes que indicaran lo que percibían como (a) una razón central para la toma de decisiones defensivas, (b) un ejemplo de toma de decisiones defensivas y (c) una medida que reduce la toma de decisiones defensivas. Finalmente, la sección cuatro concluyó con datos demográficos y preguntas sobre los antecedentes de los participantes. Las respuestas a las secciones uno y dos eran obligatorias, mientras que las de las secciones tres y cuatro eran opcionales.

### 3.1. Medidas

Para medir el alcance de las decisiones defensivas, pedimos a los participantes que respondieran a la siguiente pregunta:

Las decisiones en las organizaciones se caracterizan con frecuencia por el hecho de que el tomador de decisiones no elige la opción que es mejor para la organización, sino que elige la opción que lo protege de consecuencias futuras potencialmente negativas. Esto se denomina «decisión defensiva».

¿Cuántas de las 10 decisiones más importantes que tomó en los últimos 12 meses tuvieron un componente defensivo?

Esta medida se enfoca en las decisiones más importantes donde incluso una sola decisión defensiva puede implicar costos significativos para la organización. Pide a los participantes que consideren un número limitado de decisiones concretas e importantes. Esto facilita el recuerdo y la respuesta precisa. Al mismo tiempo, proporciona una estimación conservadora ante el hecho de que es probable que los responsables de la toma de decisiones, en todo caso, denuncien menos a pesar del anonimato asegurado. También puede servir como base para estimar los costos potenciales de una decisión defensiva al proporcionar un número concreto de cuántas de las decisiones más importantes fueron defensivas.

El enfoque de un equipo al fracaso se puede aprehender combinando elementos de seguridad psicológica del equipo (Edmondson 1999) y cultura del error (van Dyck et al. 2005) traducidos al nivel del equipo. Para desarrollar la escala, usamos cinco de los siete ítems de Edmondson (1999) y tres ítems previamente probados para capturar la cultura del error a nivel de equipo. Medimos la voz de los empleados utilizando los tres elementos de Detert y Burris (2007). Además, exploramos dos escalas más como controles: medimos la satisfacción laboral con tres ítems. Debido a que las decisiones defensivas requieren que los gestores piensen que conocen los objetivos de la organización y son capaces de deducir cuál es la mejor opción, usamos tres elementos para medir el conocimiento de los objetivos.

Dado que tanto las variables dependientes como las independientes provienen de los mismos autoinformes, existe el riesgo de un sesgo de método común<sup>4</sup>. Para reducirlo, diseñamos y administramos cuidadosamente la encuesta. Afirmamos explícitamente que los comentarios de los participantes serían confidenciales tanto de los investigadores como de los gestores de la organización. Esto asegura que los participantes tengan menos probabilidades de dar respuestas socialmente deseables. Para evaluar las estructuras factoriales del enfoque al fracaso, la voz de los empleados, la satisfacción laboral y los objetivos, realizamos un análisis factorial confirmatorio que probaba el impacto de un sesgo de método común (Bentler y Dudgeon 1996; Hu y Bentler 1999). En primer lugar, especificamos un modelo de

---

<sup>4</sup> Sesgo derivado de que, por ejemplo, las personas que responden lo hagan de la manera que consideren aceptable para los encuestadores. (N. trad.)

medición para las cuatro variables en estudio en el que todos los indicadores se cargaban en sus respectivos constructos latentes, utilizando el índice de factores confirmatorios (CFI)<sup>5</sup>, el índice de ajuste normalizado (NFI)<sup>6</sup> y el error de aproximación de la raíz cuadrada media (RMSEA)<sup>7</sup> para evaluar el ajuste. Antes de construir puntuaciones de escala, eliminamos todos los ítems con cargas estandarizadas negativas. La estructura logró un ajuste adecuado con los datos [ $\chi^2$  (119) = 745;  $\chi^2/\text{gl}=6,2^8$ ; CFI=0,87; NFI=0,85; RMSEA=0,07] (Hooper et al. 2008). Todas las cargas de los factores fueron  $p<0,001$  y variaron de aproximación al fracaso de 0,43 a 0,74, de voz de los empleados de 0,71 a 0,87, de satisfacción laboral de 0,62 a 0,77 y de metas de 0,61 a 0,89. En un segundo paso, comparamos estos índices de ajuste con un modelo de un factor en el que todos los indicadores se cargaban en una variable latente. Los índices de ajuste mostraron un ajuste deficiente del modelo [ $\chi^2$  (119)=2735;  $\chi^2/\text{gl}=23,0$ ; CFI=0,47; NFI=0,46; RMSEA=0,15]. Estos análisis proporcionaron apoyo para la estructura factorial esperada de las variables y para que no haya un componente subyacente fuerte que explique la varianza en nuestros datos.

### 3.1.1. Aproximación al fracaso

El constructo se midió en una escala de siete puntos que van desde 1 (no estoy de acuerdo en absoluto) a 7 (estoy totalmente de acuerdo). Los elementos marcados con un asterisco se toman de Edmondson (1999):

- (1) Los miembros de este equipo pueden plantear problemas y cuestiones difíciles.\*
- (2) Es seguro correr riesgos en este equipo.\*
- (3) Es difícil pedir ayuda a otros miembros de este equipo.\*
- (4) Nadie en este equipo actuaría deliberadamente de una manera que socave mis esfuerzos.\*
- (5) Al trabajar con miembros de este equipo, mis habilidades y talentos únicos son valorados y utilizados.\*
- (6) Si se detecta algún error en mi equipo, lo primero que hay que hacer es buscar al responsable.
- (7) Si se detecta un error en mi equipo, lo más importante es buscar formas de resolver mejor este problema en el futuro.
- (8) Si alguien de mi equipo comete un error, le recomendamos que lo oculte.

La fiabilidad estimada fue  $\alpha=0,74$ .<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Confirmatory factor index: tipo de análisis factorial. (N. trad.)

<sup>6</sup> Normed fit index: análisis factorial confirmatorio. (N. trad.)

<sup>7</sup> Root-mean-square error of approximation: otro estadístico complementario para determinar el ajuste con muestras amplias. (N. trad.)

<sup>8</sup> «gl»: grados de libertad («df» en el original). (N. trad.)

<sup>9</sup> « $\alpha$ » es el coeficiente «Alfa de Cronbach» oscila entre el 0 y el 1. Cuanto más próximo esté a 1, más consistentes serán los ítems serán entre sí. (N. trad.)

### *3.1.2. Voz del empleado*

Además, medimos la voz de los empleados según lo presentado por Detert y Burris (2007) en una escala de siete puntos que va desde 1 (casi nunca) a 7 (casi siempre).

- (1) Le doy a [nombre del gestor] sugerencias sobre cómo mejorar esta unidad de trabajo, incluso si otros no están de acuerdo.
- (2) Desafío a [nombre del gestor] a lidiar con los problemas de aquí.
- (3) Hablo con [nombre del gestor] con ideas para abordar las necesidades y preocupaciones de los empleados.

La fiabilidad estimada fue  $\alpha=0,82$ .

### *3.1.3. Satisfacción laboral*

A continuación, preguntamos sobre la satisfacción laboral. El constructo se midió en una escala de siete puntos que iba del 1 (casi nunca) al 7 (casi siempre).

- (1) En mi puesto, siento que mis habilidades se utilizan adecuadamente.
- (2) Estoy muy motivado para realizar mis tareas.
- (3) Estoy muy satisfecho con los resultados de mi trabajo.

La fiabilidad estimada fue  $\alpha=0,73$ .

### *3.1.4. Metas*

Por último, preguntamos si los objetivos de la organización son bien conocidos en una escala de siete puntos que va del 1 (no estoy de acuerdo) a 7 (estoy totalmente de acuerdo).

- (1) Conozco las metas y objetivos de mi organización.
- (2) La contribución de mi trabajo a las metas y objetivos de mi organización es clara.
- (3) Apoyo las metas y objetivos de mi organización.

La fiabilidad estimada fue  $\alpha=0,82$ .

## **3.2. Declaraciones cualitativas**

Les pedimos a los participantes que indicaran cuál en su opinión es una razón importante para la toma de decisiones defensivas, que proporcionen un ejemplo y que nombren una posible contramedida para reducir las decisiones defensivas. De los 950 participantes, 561 indicaron una causa, de los cuales 513 se relacionan con la toma de decisiones defensivas; 386 proporcionaron un ejemplo, de los cuales 298 se relacionan con la toma de decisiones defensivas; y 418 una contramedida, de las cuales 345 se relacionan con la toma de decisiones defensivas. Todas estas declaraciones fueron leídas por dos evaluadores. Ambos evaluadores inicialmente

desarrollaron de forma independiente categorías que capturan el contenido de cada declaración. Juntos compararon estas categorías y establecieron las principales. Después de volver a leer las declaraciones, clasificaron cada una de forma independiente. Si un participante hizo varias declaraciones, los evaluadores identificaron la categoría principal mencionada por el participante. La fiabilidad entre evaluadores fue alta, con un 91% de acuerdo. Cuando hubo diferencias, los evaluadores las discutieron y acordaron una categoría.

## 4. Resultados

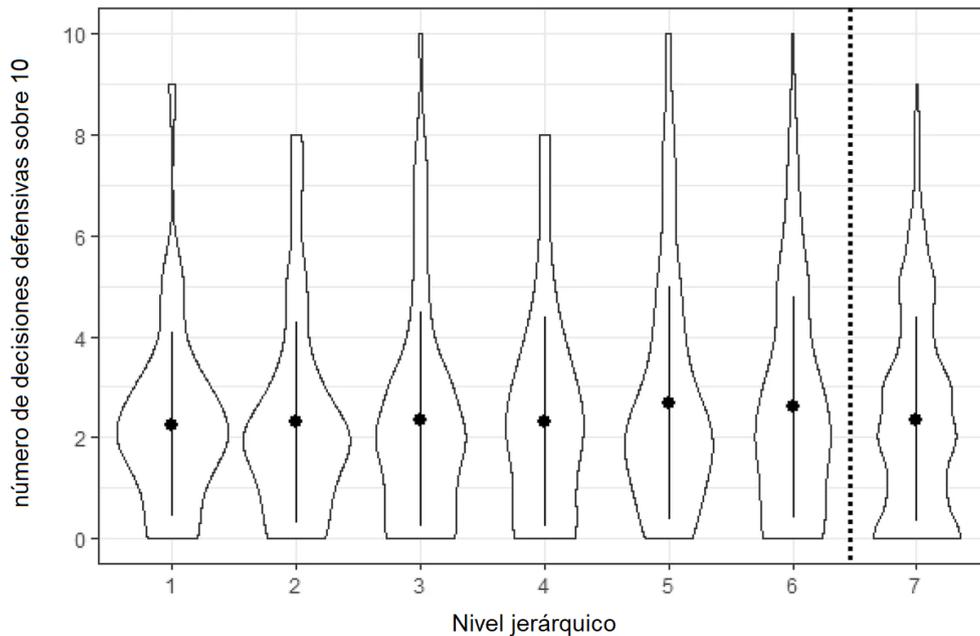
### 4.1. Visión general

La tabla 2 proporciona la correlación entre los constructos y la variable dependiente toma de decisiones defensivas. Indica que las principales variables explicativas, el enfoque del equipo ante el fracaso y la voz de los empleados, se correlacionan inversamente con la toma de decisiones defensivas ( $p < 0,001$ ).

**Tabla 2.** Correlación entre constructos

	TDD	Enfoque al fracaso	Voz de los empleados	Satisfacción
Enfoque al fracaso	-0,31 (< 0.001)			
Voz de los empleados	-0,15 (< 0.001)	0,17 (< 0.001)		
Satisfacción	-0,22 (< 0.001)	0,36 (< 0.001)	0,23 (< 0.001)	
Objetivos	-0,17 (< 0.001)	0,28 (< 0.001)	0,10 (< 0.001)	0,42 (< 0.001)

Valores  $p$  entre paréntesis, *TDD* significa toma de decisiones defensivas



**Fig. 2.** Número de decisiones defensivas sobre 10 para cada nivel jerárquico. Gráfico de violín que muestra las distribuciones, así como la media y  $\pm 1$  desviación típica, 1 a 6 indica los niveles de jerarquía, 7 indica que un participante no proporcionó un nivel de jerarquía

¿Cómo se relacionan el enfoque de un equipo ante el fracaso y la voz de los empleados con la cantidad de decisiones defensivas? La Tabla 2 muestra la regresión de MCO<sup>10</sup> con la toma de decisiones defensivas (TDD) como variable dependiente; los modelos 1 y 2 enumeran los controles y el modelo 3 agrega un enfoque al fracaso y a la voz de los empleados. De acuerdo con la hipótesis 1, un enfoque más constructivo del fracaso se asocia con un menor número de decisiones defensivas. De acuerdo con la hipótesis 2, los niveles más altos de voz de los empleados se asocian inversamente con el número de decisiones defensivas.

Diversas otras variables están asociadas con la cantidad de decisiones defensivas que toman las personas. Cuanto más satisfechos estén los participantes con su trabajo, menos decisiones defensivas tomarán. Mientras que los gestores de mayor edad tienden a tomar decisiones más defensivas, las decisiones defensivas declinan con el aumento de años de experiencia en un área determinada. Volveremos más adelante sobre cómo las decisiones defensivas no varían según el trabajo de los participantes esté o no directamente influenciado por la política.

También estimamos un modelo que incluye la voz de los empleados como moderador. Sin embargo, el modelo se ajusta peor a los datos que los modelos presentados en la Tabla 3.

<sup>10</sup> Regresión de Mínimos Cuadrados Ordinarios; en el original OLS (Ordinary Least Squares). (N. trad.)

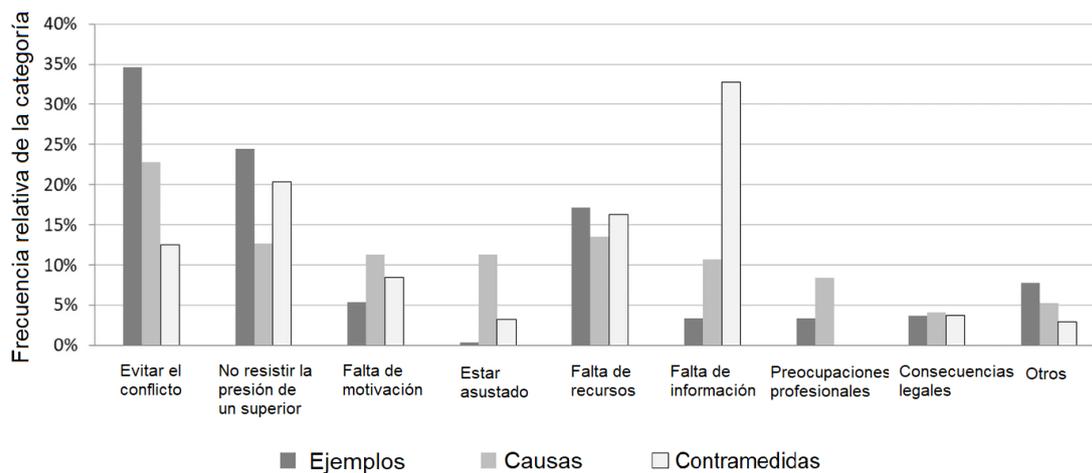
**Tabla 3** Regresión MCO con toma de decisiones defensivas (TDD) como variable dependiente

	TDD (1)			TDD (2)			TDD (3)		
	B	se	p	B	se	p	B	se	p
(constante independiente)	3,92	0,59	< 0,001	7,37	0,74	< 0,001	9,55	0,78	< 0,001
Nivel jerárquico	-0,03	0,05	0,538	-0,07	0,05	0,140	-0,08	0,05	0,073
Obra influenciada por la política	-0,15	0,16	0,361	-0,15	0,15	0,320	-0,08	0,15	0,589
numero de subordinados	-0,10	0,08	0,179	-0,06	0,07	0,415	-0,01	0,07	0,842
Años de experiencia	0,20	0,09	0,027	0,22	0,09	0,013	0,20	0,08	0,017
Años	-0,29	0,11	0,009	-0,32	0,11	0,004	-0,23	0,11	0,030
Género	-0,14	0,15	0,340	-0,12	0,15	0,400	-0,13	0,14	0,344
Satisfacción				-0,14	0,03	< 0,001	-0,08	0,03	0,003
Metas				-0,05	0,02	0,011	-0,03	0,02	0,103
Aproximación al fracaso							-0,07	0,01	< 0,001
Voz del empleado							-0,05	0,02	0,009
Observa	853			853			853		
R <sup>2</sup> /R <sup>2</sup> ajustado	0,016/,009			0,077/,068			0,133/,122		

El número de observaciones fue 853 de 950 porque la divulgación de las variables de control era opcional. Los resultados son cualitativamente idénticos si se usa la muestra completa de 950 participantes pero se omiten las variables de control.

### Analisis cualitativo

La figura 3 proporciona una descripción general de los ejemplos que dieron los participantes para una decisión defensiva, por qué pensaron que se producían decisiones defensivas (causas) y posibles contramedidas. La figura muestra que la frecuencia relativa con la que aparece una categoría en estas respuestas difiere mucho entre ejemplos, causas y contramedidas. Por ejemplo, la evitación de conflictos es el motivo que se menciona con más frecuencia en los ejemplos, que comprende el 35% de ellos. Sin embargo, cuando preguntamos directamente a los participantes qué creen que causa las decisiones defensivas, la evitación de conflictos solo se mencionó en el 23% de las causas y las características en solo el 12% de las contramedidas. Del mismo modo, el 11% de todos los participantes indicó, principalmente con referencia a los compañeros pero no con respecto a ellos mismos, que las personas tienen miedo y, por tanto, toman decisiones defensivas. Sin embargo, el 0% de los ejemplos se relacionan con alguien que tiene demasiado miedo. Los ejemplos reportados por los participantes se relacionan con experiencias directas que tuvieron con decisiones defensivas. Las causas y contramedidas son más abstractas y deben inferirse. Se sugiere que los ejemplos posiblemente brinden una imagen más precisa de la ocurrencia de decisiones defensivas.



**Fig. 3.** Declaraciones de los participantes

Las principales categorías son las siguientes. De los ejemplos, el 35% se refiere a «evitar conflictos» y tiene que ver con la relación con los compañeros o subordinados. Una declaración prototípica es la siguiente:

Tuve que decidir si me quedaba con cierto alto directivo de mi equipo hasta el final de su mandato o si le buscaba un puesto en otro equipo. Estaba bastante seguro de que mantenerlo aquí tendría graves consecuencias negativas para otros miembros del equipo y para los servicios que ofrecemos. Al final, decidí a la defensiva y me quedé con él porque estaba rehuendo el conflicto. Como resultado, algunas partes de los servicios que ofrecemos se han estancado durante los últimos 16 meses y algunas partes del equipo se están disolviendo a medida que los miembros del equipo buscan empleo en otros lugares y no se pueden aprovechar nuevas oportunidades.

«No resistir la presión de los superiores» se refiere a la relación con los superiores como fuente de decisiones defensivas. Aparece en el 19% de los ejemplos. Una declaración prototípica es la siguiente:

Al contratar a un nuevo empleado, tuvimos que decidir entre un solicitante interno y un solicitante externo que estaba mejor calificado. Había cierta incertidumbre sobre qué tan bien se desempeñarían, pero estaba bastante seguro de que el candidato externo haría un mejor trabajo. Sin embargo, debido a la presión de los superiores ofrecí el puesto al candidato interno.

Un ejemplo de «falta de motivación» (4%) es el siguiente:

Seguimos confiando en un soporte de TI<sup>11</sup> externo a pesar de que el servicio era muy malo. Esperábamos que mejoraran, pero al final nos quedamos con ellos. Deberíamos haber hecho el esfuerzo de buscar un soporte de TI externo alternativo.

<sup>11</sup> Tecnologías de la información. (N. trad.)

Un ejemplo de una decisión defensiva debido a la «falta de recursos» (13%), que a menudo se relaciona con un número insuficiente de personal, es el siguiente:

A menudo hay largos tiempos de espera para una cita con la oficina de salud pública, pero nunca puede estar seguro de ello. Por lo tanto, no envío a mis empleados aunque sea lo mejor en interés del equipo.

La falta de personal no solo ralentiza los procesos, sino que también puede conducir a una «falta de información» (3%) y, a su vez, a una toma de decisiones defensiva, como se ilustra a continuación:

Debido a la escasez de personal, no hay tiempo suficiente para examinar a fondo los hechos, por lo que existen incertidumbres sobre las consecuencias de esta decisión. Por tanto, las decisiones se retrasan o se toman a la defensiva.

Al nombrar ejemplos, los participantes señalaron principalmente elementos psicológicos, que caracterizan al 64% de los ejemplos: evitar el conflicto, no resistir la presión de los superiores y falta de motivación. La falta de recursos o información, por el contrario, representa solo el 20% de los ejemplos. La mayoría de los gestores, a diferencia de la mayoría de los médicos, no consideran las consecuencias legales como un factor importante para tomar decisiones defensivas. Este énfasis en las causas psicológicas de las decisiones defensivas contrasta con las contramedidas que los participantes creen que podrían ayudar: el 49% de los participantes piensa que más información o más recursos podrían abordar eficazmente las decisiones defensivas. Sin embargo, es poco probable que el simple aumento de los recursos aborde los fundamentos psicológicos que muestran muchos de los ejemplos de decisiones defensivas.

Un elemento importante en el funcionamiento de la administración pública es la influencia de la política: el 9% de todos los ejemplos y el 14% de todas las declaraciones sobre las causas de la toma de decisiones defensivas apuntan a la intersección con la política, distribuida principalmente entre las categorías evitar el conflicto y no resistir la presión de los superiores. Téngase en cuenta que más participantes señalaron a la política cuando especularon sobre las causas; menos proporcionaron ejemplos explícitos de decisiones defensivas donde la política aparece.

#### **4.4 Discusión**

Los resultados muestran claramente la prevalencia de decisiones defensivas en todos los niveles jerárquicos de la organización. Al igual que en el ámbito médico, encontramos que el 80% de los gestores admitió fácilmente haber decidido a la defensiva, en comparación con el 93% de los médicos (Studdert et al. 2005). En promedio, una de cada cuatro de las decisiones más importantes de los últimos 12 meses fue a la defensiva. Tenga en cuenta que esta es una estimación conservadora porque es probable que los gestores, en todo caso, informen menos. Estos números

sugieren que la toma de decisiones defensivas debería ser una preocupación central para las organizaciones. Los determinantes clave para la toma de decisiones en la organización son el enfoque predominante del fracaso y la voz de los empleados. Los resultados cualitativos también destacan que evitar conflictos es un elemento clave en la toma de decisiones defensivas. Esta forma de evitar conflictos puede disminuir si un equipo adopta un enfoque más constructivo ante el fracaso y fomenta la voz de los empleados.

La toma de decisiones defensivas puede superponerse con el silencio organizacional, que se caracteriza por que los empleados no se atreven a hablar con sus superiores sobre problemas o cuestiones (Morrison y Milliken 2000). Tal superposición puede ser el caso en los ejemplos que se refieren a no resistir la presión de los superiores. Si el empleado guarda silencio y decide activamente a favor de la segunda mejor opción, como en el caso de no elegir al mejor candidato externo, dicha decisión contiene ambos motivos. Si el empleado se relaciona activamente con los superiores y aún así decide optar por la segunda mejor opción, el silencio organizacional ya no está presente como motivo sino solo como toma de decisiones defensivas. Las decisiones defensivas debidas a la presión de los superiores son difíciles de eliminar a menos que se pueda convencer a los superiores de que minimicen la presión y creen un entorno psicológicamente seguro donde los empleados tengan suficiente autonomía para tomar decisiones frente al riesgo y la incertidumbre.

Algunos de los ejemplos (9%) y causas (14%) apuntan a la política como motor de la toma de decisiones defensivas. Sin embargo, el análisis de regresión no indica que la política tenga un efecto significativo en la toma de decisiones defensivas. Una posible explicación de estos resultados es que los gestores señalaron a la política como un chivo expiatorio de sus decisiones defensivas. La diferencia entre el número de ejemplos y la frecuencia con la que la política aparece en las causas también podría atribuirse a ese chivo expiatorio.

Los participantes citan la falta de información como una posible contramedida a las decisiones defensivas. Más información disminuye la incertidumbre, pero a menudo está disponible solo después de los hechos. Al mismo tiempo, el análisis de regresión muestra que una amplia experiencia se asocia con menos decisiones defensivas. Probablemente sea justo suponer que cuanto más experiencia tenga un gestor en un área, menor será el grado de incertidumbre.

Realizamos un análisis correlacional entre las decisiones defensivas, el enfoque al fracaso, la voz de los empleados y las variables de control. Cuando pedimos explícitamente a los participantes que señalaran las causas y las contramedidas, tales declaraciones muestran cierta inconsistencia en comparación con las categorías que aparecen en los ejemplos. Un experimento aclararía la relación causal.

## 5. Conclusión

Nuestros resultados sugieren que crear un enfoque constructivo al fracaso y alentar la voz ayudará significativamente a reducir el impacto de la toma de decisiones defensivas en una organización. Los pasos centrales para lograr esto son la aceptación y la discusión abierta de la incertidumbre inherente de muchas decisiones, el establecimiento de una cultura de error positiva y la creación de un clima de equipo que permita a las personas sentirse psicológicamente seguras y hablar cuando ven problemas o tienen preocupaciones sobre una alternativa en particular.

Un primer paso es enfatizar que una decisión puede fallar incluso si se basa en el mejor y más confiable proceso debido al riesgo y la incertidumbre inherentes al entorno en el que operan los gestores. Aceptar los fracasos como parte natural del trabajo y comunicarlos debería animar a las personas a explorar y experimentar de forma más amplia. La comunicación abierta fomenta el aprendizaje del fracaso; sin ella, los miembros del equipo pueden aprender únicamente de sus propios errores. Como segundo paso, es importante incentivar la calidad del proceso y no la calidad del resultado, dado que esta última no puede ser controlada por quien toma las decisiones. Un enfoque en la calidad del proceso puede generar las mejores soluciones a largo plazo y también fomentar un aprendizaje organizacional efectivo. Un buen proceso se puede caracterizar al basar las decisiones en la mejor evidencia disponible y al basar las decisiones que involucran incertidumbre en los factores clave que brindan una base sólida frente a lo desconocido (Artinger et al. 2015).

Las decisiones defensivas pueden generar costos elevados. En el sector de la salud en los Estados Unidos, se estima que el 30% del gasto total se debe a decisiones defensivas (Jackson Healthcare, 2009). Faltan estimaciones correspondientes para el sector empresarial. Sin embargo, por cada 1% de pérdida de ingresos corporativos debido a la toma de decisiones defensivas, las corporaciones alemanas perderían 1,78 mil millones de euros en ingresos primarios anualmente (Statistisches Bundesamt, 2017). Una pregunta de investigación abierta es un análisis de costo-beneficio del efecto de reducir las decisiones defensivas. Téngase en cuenta que los costos de reducir la toma de decisiones defensivas pueden ser relativamente pequeños; Las contramedidas, como la formación en seguridad psicológica, la cultura del error positivo y la voz de los empleados, son relativamente baratas. Un primer paso podría ser implementar capacitaciones inicialmente en la parte superior de la jerarquía, donde las decisiones defensivas crean las mayores pérdidas y determinan aquí los costos y beneficios. A partir de los comentarios que hemos recibido hasta ahora, creemos que muchas organizaciones obtendrán ganancias netas significativas.

## Bibliografia

- Anderson, R.E. 1999. Billions for defense. *Archives of Internal Medicine* 159 (20): 2399–2402. <https://doi.org/10.1001/archinte.159.20.2399>.
- Argyris, C. 1977. Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society* 2 (2): 113–123. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9).
- Argyris, C. 1985. *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, C. 1990. *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Needham: Allyn and Bacon.
- Artinger, F.M., M. Petersen, G. Gigerenzer, and J. Weibler. 2015. Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior* 36 (S1): S33–S52. <https://doi.org/10.1002/job>.
- Ashforth, B.E., and R.T. Lee. 1990. defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations* 43 (7): 621–648. <https://doi.org/10.1177/001872679004300702>.
- Ayto, J. 2010. *Oxford dictionary of English idioms*. Oxford: Oxford University Press.
- Bentler, P.M., and P. Dudgeon. 1996. Covariance structure analysis: Statistical practice, theory, and directions. *Annual Review of Psychology* 47 (1): 563–592. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.563>.
- Bishop, T.F., A.D. Federman, and S. Keyhani. 2010. Physicians' views on defensive medicine: A national survey. *Archives of Internal Medicine* 170 (12): 1081–1083. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2010.155>.
- Bowen, F., and K. Blackmon. 2003. Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies* 40 (6): 1393–1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>.
- Burmeister-Lamp, K., M. Levesque, and C. Schade. 2012. Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. *Journal of Business Venturing* 27 (4): 456–476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.12.001>.
- Carroll, J.S., and A.C. Edmondson. 2002. Leading organisational learning in health care. *BMJ Quality & Safety* 11: 51–56.
- Detert, J.R., and E.R. Burris. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50 (4): 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>.
- Business Research (2019) 12:9–25 23 123 Detert, J.R., and A.C. Edmondson. 2011. Implicit voice theories: An emerging understanding of self-censorship at

- work. *Academy of Management Journal* 54 (3): 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>.
- Detert, J.R., and L.K. Treviño. 2010. Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science* 21 (1): 249–270. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0405>.
- Dyne, L.Van, S. Ang, and I.C. Botero. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40 (6): 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>.
- Edmondson, A.C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, A.C., and Z. Lei. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1): 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>.
- Fast, N.J., E.R. Burris, and C.A. Bartel. 2014. Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal* 57 (4): 1013–1034. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0393>.
- Gigerenzer, G. 2014. *Risk savvy: how to make good decisions*. New York: Viking.
- Grant, A.M. 2013. Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal* 56 (6): 1703–1723. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0035>.
- Henriksen, K., and E. Dayton. 2006. Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research* 41 (4p2): 1539–1554. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>.
- Hooper, D., J. Coughlan, and M.M. Articles. 2008. Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods* 6 (1): 53–60.
- Hu, L., and P.M. Bentler. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6 (1): 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- JacksonHealthcare. (2009). *A costly defense: physicians sound off on the high price of defensive medicine in the U.S.* Working Paper.
- Kessler, D., and M. McClellan. 1996. Do doctors practice defensive medicine? *The Quarterly Journal of Economics* 111 (2): 353–390. <https://doi.org/10.2307/2946682>.

- Klarner, P., T. Treffers, and A. Picot. 2013. How companies motivate entrepreneurial employees: The case of organizational spin-alongs. *Journal of Business Economics* 83 (4): 319–355. <https://doi.org/10.1007/s11573-013-0657-5>.
- Knight, F.H. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton-Mifflin.
- LePine, J.A., and L. Van Dyne. 1998. Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology* 83 (6): 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>.
- LePine, J.A., and L. Van Dyne. 2001. Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology* 2: 326–336.
- Liang, J., C.I.C. Farh, and J.-L. Farh. 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal* 55 (1): 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>.
- Mathieu, J.E., T.S. Heffner, G.F. Goodwin, E. Salas, and J.A. Cannon-Bowers. 2000. The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology* 85 (2): 273–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.273>.
- Milliken, F.J., E.W. Morrison, and P.F. Hewlin. 2003. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies* 40 (6): 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>.
- Morrison, E.W. 2011. Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals* 5 (1): 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>.
- Morrison, E.W. 2014. Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1): 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>.
- Morrison, E.W., and F.J. Milliken. 2000. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Journal* 25 (4): 706–725.
- Morrison, E.W., and F.J. Milliken. 2003. Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies* 40 (6): 1353–1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383.24>.
- Park, C.W., and M. Keil. 2009. Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences* 40 (4): 901–918. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00255.x>.
- Rybowiak, V., H. Garst, M. Frese, and B. Batinic. 1999. Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence.

- Journal of Organizational Behavior 20 (4): 527–547.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<527:AID-JOB886\[3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<527:AID-JOB886[3.0.CO;2-G).
- Simon, H.A. 1956. Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63 (2): 129–138.
- Statistisches Bundesamt. (2017). *Statistisches Jahrbuch 2017*.
- Studdert, D.M., M.M. Mello, W.M. Sage, C.M. Desroches, J. Peugh, K. Zapert, and T.A. Brennan. 2005. Defensive medicine: Among high-risk specialist physicians in a volatile malpractice environment. *JAMA* 293 (21): 2609–2617.  
<https://doi.org/10.1001/jama.293.21.2609>.
- Summerton, N. 1995. Positive and negative factors in defensive medicine: A questionnaire study of general practitioners. *BMJ (Clinical Research Ed.)* 310 (6971): 27–29. <https://doi.org/10.1136/BMJ.310.6971.27>.
- Tangirala, S., and R. Ramanujam. 2008. Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal* 51 (6): 1189–1203.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732719>.
- Tangirala, S., and R. Ramanujam. 2012. Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology* 65 (2): 251–282.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>.
- van Dyck, C., M. Frese, M. Baer, and S. Sonnentag. 2005. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology* 90 (6): 1228–1240.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1228>.

*Traducción: Francesc J. Hernández  
(Universitat de València)*