

Unidad 14

La toma de decisiones

Objetivo general

Al final de la unidad los participantes reconocerán que la toma de decisiones y la solución de conflictos tienen un lugar importante en el desarrollo del grupo.

Objetivos particulares

1. Conocer las bases teóricas de la toma de decisiones y solución de problemas.
2. Identificar el proceso racional en la toma de decisiones.

Revisión de la sesión anterior

Individualmente, los participantes describirán cuáles características de la resolución de conflictos se practican más en su círculo de amistades.

Ejercicio 1

En pequeños grupos comentarán experiencias al tratar de resolver un conflicto.

1. La toma de decisiones y la solución de problemas

Uno de los problemas a los que se enfrenta cualquier organización y grupo, es el momento de la toma de decisiones para resolver problemas.

La toma de decisiones y solución de problemas es el proceso durante el cual la persona debe elegir entre dos o más alternativas. Unas personas enmarcarán una misma situación en forma diferente, y verán otros problemas, otras posibilidades de solución y tomarán decisiones distintas.

Es necesario que se tome en consideración la forma en la que se articula y observan las situaciones, cuál es el sentido que le damos y cómo cuestionamos cada situación. Es necesario distinguir la forma en la que formulamos los problemas y cómo formulamos las posibles decisiones a tomar, porque sobre la base y la manera en la que se formule el problema se encaminará nuestra forma de actuar para la solución. Así, si se cambia la formulación del problema, se cambiarán las posibles soluciones. Como nos insiste Gaston Bachelard, "un problema sin solución suele ser un problema mal formulado".

La solución de problemas y la toma de decisiones es una de las tareas más importantes dentro de nuestra vida y grupos. La organización, el funcionamiento y la gestión de los grupos van a depender de la capacidad de solucionar problemas, de la capacidad de decisión y de la calidad de las decisiones tomadas.

La toma de decisiones resulta ser, así, una tarea difícil, en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de la persona o de los dirigentes.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Las razones o motivos de esta dificultad pueden ser tres:

1. La toma de decisiones exige la elección entre varias opciones o alternativas y, por lo tanto, conlleva la posibilidad de equivocarse.
2. La toma de decisiones está muy ligada en todas las organizaciones humanas al principio de autoridad. Las decisiones que se tomen, pueden y deben afectar a personas, equipos de trabajo o estructuras de organización.
3. La toma de decisiones conlleva muchas veces consecuencias en personas y equipos de trabajo que, al sentirse afectados, dan lugar a conflictos; pero, por otro lado, la no toma de decisiones puede originar en muchos casos más problemas y conflictos que una decisión tomada, aunque ésta no haya sido acertada.

Habilidades a desarrollar para la toma de decisiones y la resolución de problemas.

a. Capacidad de visualizar y declarar problemáticas

La capacidad de interpretar una situación no deseada, creando nuevas formas de satisfacción para esa situación no deseada. En primer lugar, antes de que una persona pueda resolver un problema, debe estar consciente de que éste existe. Hay personas que prefieren ignorar los problemas ya que piensan que, al no enfrentarlos, desaparecerán. Estar conscientes y reconocer que un problema existe es el primer paso lógico para encontrar una solución. Las personas, por naturaleza, tendemos a ser subjetivas, por lo tanto, para poder llegar a ser objetivos, se requiere práctica.

b. Capacidad de generar soluciones o abrir nuevas posibilidades

Para generar nuevas posibilidades de acción es necesario saber indagar, preguntar y tener la capacidad de reconocer la ignorancia. Esto nos llevará a desarrollar una capacidad de especulación, la cual está apoyada en la capacidad de aprendizaje autónomo y a saber diseñar procesos de búsqueda de información. Es necesaria la capacidad de saber pedir, de saber seducir, esto es, mostrar nuestras propuestas como soluciones posibles para otros; también es necesario establecer pláticas y conversaciones con las personas idóneas para poder llevar a cabo las soluciones propuestas. Todo esto deberá hacerse en un marco de: 1) Entusiasmo que se contagiará a los demás; 2) Perseverancia que permitirá llevar a cabo las propuestas, ajustándolas según las necesidades, y 3) Resolución.

2. Proceso racional de toma de decisiones

De los procesos existentes para la toma de decisiones, éste es catalogado como "el proceso ideal".

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

En su desarrollo, el animador debe:

1. Determinar la necesidad de una decisión

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2. Identificar los criterios de decisión

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Vamos a considerar un ejemplo:

Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes por ejemplo, es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc.

3. Asignar peso a los criterios

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil pondera los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

4. Desarrollar todas las alternativas

Desplegar las alternativas: la persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5. Evaluar las alternativas

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el que decide tiene que evaluar, de manera crítica, cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6. Seleccionar la mejor alternativa

Una vez seleccionada la mejor alternativa, se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El que toma las decisiones sólo tiene que elegir la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El líder debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan, de manera consistente, a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Vamos a analizar la toma de decisiones de forma totalmente racional:

- Orientada a un objetivo. Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. Lograr los fines es lo que motiva a que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- Todas las opciones son conocidas. Quien toma las decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Asimismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- Las preferencias son claras. Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

Cuándo no involucrar a otras personas

- Cuando la decisión sólo le afecte a la persona misma.
- Cuando no tenga tiempo para consultar a los demás y deba tomar la decisión de inmediato.
- Cuando es tan competente como cualquier otro para tomar la decisión y no exista razón para involucrar a alguien más.

Cuándo involucrar a otras personas

- Cuando la decisión le afectará, al menos, a una persona más.
- Cuando no cuente con los conocimientos o la habilidad para decidir.
- Para propiciar que otras personas acepten la decisión, mantener la cohesión o la moral del grupo, u obtener el compromiso de llevar a la práctica lo que se decida.
- Para propiciar que la gente que no pertenece a su grupo inmediato (por ejemplo, una gerencia de mayor jerarquía) acepte la decisión, si necesita apoyo.
- Para conseguir el apoyo o ayuda para la capacitación implicada por la decisión.
- Para reducir el riesgo de que la decisión resulte un fracaso.
- Para mejorar la calidad de la decisión.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

- Involucrar a otras personas en una decisión hace posible ver de frente el problema y asegurarse de que las opciones de solución serán más exhaustivas y más congruentes con los hechos.

Consideraciones para la toma de decisiones

- No tomar ninguna decisión cuando estamos nerviosos, cansados, en tensión.
- En cuestiones económicas, nunca se deberá tomar una decisión precipitada. Siempre hay que consultar los pros y los contras.
- No intentar quedar bien para luego arrepentirnos y quedar destrozados. Es preferible tomar decisiones aunque sean dolorosas y no quedarnos después seriamente dañados.

Antes de tomar una decisión es importante:

Consultarlo con personas prudentes que nos puedan hacer ver otras dimensiones de la situación en la que nos encontramos antes de decidir.

Ser muy realistas y asumir el costo de esa decisión. No vale tomar una decisión y luego echarnos para atrás.

Una vez tomada la decisión no hay que lamentarse, por eso es muy importante darnos tiempo para elegir una cosa u otra.

No esperes que otros tomen decisiones que tú y sólo tú debes tomar.
Mira de frente las dificultades y los problemas, y asume lo que traigan a tu vida.
Hay situaciones donde la decisión necesita años y años antes de ser formulada.
No hay que apresurarse a la hora de tomar decisiones.

No esperes que tu decisión sea secundada por otras personas con la misma intensidad.
Cuando de tu decisión depende algo referido a otras personas, hay que consultar previamente con ellos.

Tareas

Apunta en un papel cuál es tu situación real en este momento. Prepara dos columnas, una con la leyenda: ¿Dónde estoy?, y otra con: ¿A dónde quiero llegar?

En cada una de ellas, realiza una valoración de las siguientes áreas:

- Personal.
- Ocio.
- Relaciones sociales.
- Estudios.
- Trabajo.
- Familia.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO
HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

- Amigos.

Analiza las incompatibilidades.

Analiza las alternativas de decisión.

Evalúa las alternativas.

Elige las alternativas.

Asume los riesgos.

Planifica.