



CICLO 1

Habilidades **PERSONALES**

El desarrollo de la comunicación como integradora socioemocional



Ingeni@
Soluciones TIC



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Facultad de Ingeniería



¿QUÉ IMPLICA LA TOMA

de decisiones?

Tomar decisiones implica elegir entre diferentes opciones o formas posibles para resolver una situación o problema, ya sea de corte empresarial, laboral, económico, familiar, personal, social, etc. Su importancia radica en que todos los días, y a todas horas, estás tomando decisiones en tu vida, algunas más complejas que otras, pero al final todo se resume en elegir una opción entre varias alternativas, teniendo en cuenta que cada una de ellas puede tener efectos sobre la situación actual, pero también puede revelar nuevas situaciones futuras por resolver.

Para su adecuado manejo, debes tener claro que la toma de decisiones implica, primero, la definición de los problemas; segundo, la recopilación de datos; tercero, la generación de alternativas; y, por

último, la selección de la acción a seguir. No obstante, este no es un proceso lineal, sino que puede ser sistémico e incluso implica regresar a un punto de reconocimiento del problema o situación.

En ese sentido, una buena toma de decisión implica el uso del pensamiento crítico, de manera que la situación pueda ser entendida y conectada con las diferentes alternativas posibles. En ese sentido, es vital que conozcas, comprendas y analices la situación o problema para poder darle una solución, aspecto que demanda tiempo y esfuerzo.

Hay dos tipos de decisiones: la primera tiene que ver con las “decisiones programadas”, es decir, son las que, si bien no implican mucho análisis, pues se han convertido en un tema rutinario o de fácil dominio por ser repetitivas en la vida cotidiana, sí implican una observación constante por si llega a presentarse alguna situación que la vuelva compleja. La segunda se conoce como “decisiones no programadas” o “no estructuradas”; estas decisiones son infrecuentes y requieren el reconocimiento y la construcción de nuevos patrones de solución.



En general, la toma de decisiones se entiende como el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. Stoner et. al (2006) la definen como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Además, se dice que el supuesto básico del estilo de la toma de decisiones reside en reconocer que las personas difieren en las siguientes dos dimensiones:

- **La forma de pensar.** Hay personas que lo hacen con lógica y racionalidad. Sin embargo, otras se enfrentan a este proceso de forma más creativa e intuitiva, contemplando una perspectiva amplia en las alternativas.

- **La tolerancia a la ambigüedad.** Se refiere a la importancia de la coherencia y el orden en la información. El grado de tolerancia a la ambigüedad es mínimo. No obstante, otra alternativa la muestran las personas capaces de procesar mucha información al mismo

tiempo, lo que les permite tener una alta capacidad para soportar la incertidumbre; por ende, en ellas la tolerancia a la ambigüedad es elevada.

Basado en la anterior perspectiva, Stephen P. Robbins (1999) desarrolló un diagrama en que aparecen los cuatro estilos utilizados a la hora de tomar decisiones.

- **Estilo directivo.**

Las personas que utilizan este estilo normalmente se caracterizan por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo de pensar totalmente racional, con capacidad de tomar decisiones rápidas y enfocadas a corto plazo.

- **Estilo analítico.**

Es propio de personas con una mayor tolerancia a la ambigüedad que los tipos directivos, pero que integran una capacidad analítica y racional. Son personas que se toman su tiempo y buscan tener información antes de tomar una decisión, considerando y analizando más alternativas, aspecto que las hace muy adaptables.

- **Estilo conceptual.**

Es propio de personas que toman decisiones que van desde una gran tolerancia a la ambigüedad, con un modo de pensar intuitivo. Se puede decir que tienen amplia capacidad para procesar información desde una perspectiva extensa y una elevada capacidad analítica. Sus decisiones se enfocan a largo plazo y tienen un alto componente creativo.



- **Estilo conductual.**

Es propio de personas con un grado bajo de tolerancia a la ambigüedad, saben trabajar con otros, les gusta recibir sugerencias y están a la expectativa de la aceptación de los demás.

Vale la pena decir que estos estilos son independientes, y posiblemente pueden ser formados o desarrollados. No se considera que alguno sea mejor que otro, sino que, por el contrario, pueden complementarse.

En la figura 1 se muestra el proceso general de la toma de decisiones.

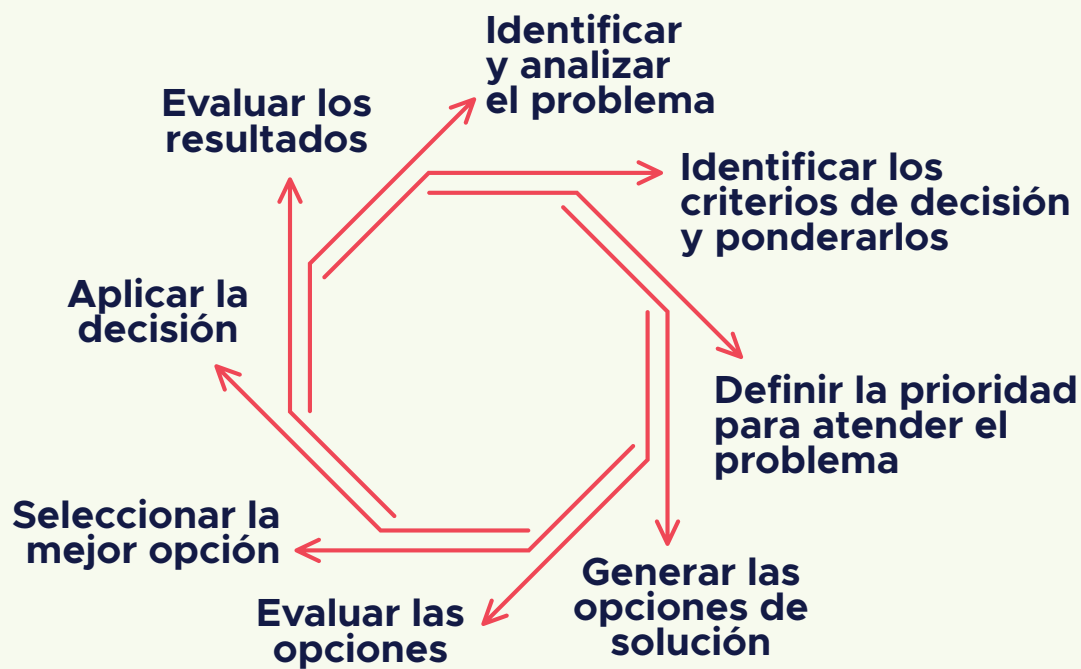


Figura 1. Proceso de la toma de decisiones (*fuentes: elaboración propia*)

¿POR QUÉ TENER PRESENTE

LA TOLERANCIA

a la frustración en la toma de decisiones?

Es claro que el manejo de la ambigüedad o la tolerancia a la frustración determina claramente la toma de decisiones. Para evitar caer en esta situación hay varios aspectos que psicológicamente pueden ser importantes para favorecer el vínculo que hay entre tomar decisiones y reconocer que es posible que se presenten mayores problemas o que sea muy complejo comprender la solución propuesta.

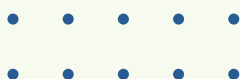
Es importante que entiendas que la frustración es un sentimiento producto de no conseguir lo que quieres. En tal sentido, se puede decir que hay una respuesta emocional porque percibes la posibilidad de que una iniciativa, expectativa, deseo o necesidad no se va a cumplir, lo cual puede generarte frustración, ansiedad, angustia, impotencia, tristeza o enfado. Es necesario,

entonces, que sepas sobrellevar esta situación, pues quien toma decisiones también debe ser consciente de que este tipo de situaciones pueden ocurrir, pero lo que no puede dejar que se perpetúe es quedarte en un estado de inmovilidad.

Una forma de crear y utilizar herramientas que te permitan afrontar la tolerancia a la frustración es reconocer patrones de tu comportamiento, por ejemplo, reconocer los sesgos cognitivos que pueden presentarse. Estos sesgos son:

- **Sesgo de confirmación.** Es la actitud que toman algunos de interpretar la información nueva que les llega de acuerdo con las creencias o convicciones que ya tienen, lo cual puede llevarlas a rechazar los nuevos datos que no tengan coherencia con sus maneras de pensar, o que no concuerdan con sus experiencias, decisiones u opiniones.

- **Sesgo de autoridad.** Se relaciona con personas que determinan sus decisiones basadas en los consejos de los expertos, o de personas a quienes se les atribuye ese calificativo, como si fueran verdades indiscutibles. Otra forma en que se presenta este tipo de sesgo es cuando se acepta sin refutar alguna información por defecto de la percepción de autoridad, incluso cuando no tiene sentido.





- **Pensamiento de grupo.**

Se refiere a un fenómeno de grupo, o sea que se toma una decisión por consenso, aunque haya personas que no están de acuerdo, pues estas personas prefieren no expresar sus objeciones, ya sea por miedo a la autoridad, a la crítica, al rechazo social, a equivocarse, a no sentirse escuchado o a ser discriminado.

- **Efecto halo.**

Esta situación se presenta cuando la persona se deja deslumbrar por un hecho particular que lo lleva a deducir las características de otros hechos en principio no relacionados.

- **Disonancia cognitiva.** Se presenta cuando una persona propone algo, pero la decisión que toma no coincide con lo propuesto, lo cual podría entenderse, en parte, como un engaño personal o una incoherencia en su forma de actuar.

Basándote en todo lo expuesto hasta ahora, reflexiona qué tipo de acciones tomas tú cuando se te presenta un problema o una situación en la que debes tomar decisiones, y en especial cómo es tu discurso para enfrentar esa situación en el momento en que debes tomar la decisión, o después de haberla tomado. No olvides que la manera en que el discurso sea presentado deberá tener en cuenta quién es el interlocutor. Tampoco olvides que la comunicación puede ser compleja y demanda inteligencia a la hora de exponer los argumentos.

