***El Proceso de Toma de Decisiones***

[Dr José Antonio García Higuera](http://www.cop.es/colegiados/M-00451/cv.html)

Siempre hay que tener en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de reforzamiento. Hay modelos clásicos de cómo se toman las decisiones y existe un esquema básico de resolución de problemas (D´Zurilla, Goldfried, 1971) que plantea cómo hacerlo de forma efectiva y se ha incorporado a la terapia cognitivo conductual con todos los méritos (Nezu, 2004).

***Definiciones clásicas de los procesos de toma de decisiones.***

Se presentan a continuación algunas definiciones clásicas de los procesos que se dan en la toma de decisiones y que pueden aclararla de forma importante Dentro de este proceso se dan una serie de conductas que necesitan definición:

Hastie, (2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

**Decisiones**. Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.

**Resultado**. Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.

**Consecuencias**. Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.

**Incertidumbre**. Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad (likelihood)

**Preferencias**. Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.

**Tomar una decisión**. Se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.

**Juicio**. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir qué sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias, se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

***Modelo de toma de decisiones***

En el modelo de D´Zurilla y Goldfried se consideran dos dimensiones:

**Una orientación al problema** que incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas. A su vez tiene dos factores basados en la teoría de la autoeficacia de Bandura (1997):

**1. La creencia en la autoeficacia** en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia.

**2. La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver**. Basada en la expectativa de resultado.

**3. Una serie de pasos que configuran un proceso ideal** de resolución de problemas y toma de decisiones.

**La orientación al problema**

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

1. Ver los problemas como retos.
2. Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
3. Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
4. Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

1. Creer que son insolubles.
2. Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
3. Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

**Modelo de resolución de problemas o toma de decisiones**

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada. El modelo que se presenta de toma de decisiones tiene los siguientes pasos:

Hacer planes supone:

**1. Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema**. Problema se define como “una situación real o anticipada en la vida que requiere respuestas por parte del sujeto para un funcionamiento adaptativo; pero que no están disponibles o no son identificables por él, debido a la existencia de barreras u obstáculos” (Nezu, 2004). Las demandas de la situación pueden venir de exterior; pero también de los objetivos y valores del individuo. Las barreras más comunes para alcanzar los objetivos son: ambigüedad, incertidumbre, demandas en conflicto, falta de recursos, o novedad. En esta fase se incluye la definición de los objetivos que el individuo quiere alcanzar (Nezu, 2004). Cuando se va a resolver un problema es necesario analizarlo y dilucidar cuales son los procesos y aspectos relevantes que están influyendo en la aparición y mantenimiento del problema o qué hace amenazante la situación. En este paso el proceso de alcanzar una conducta adecuada también puede tomar características patológicas. El análisis de las situaciones es un análisis causal, intentando determinar las influencias de unos factores en otros, en el momento actual y en la posible evolución

**2. Generar conductas alternativas posibles** dentro del modelo de la realidad que se ha creado. Es una fase que depende de la creatividad del individuo. Se trata de imaginar las alternativas posibles. La crítica y autocrítica juegan un papel que compromete de forma importante la efectividad de este paso. Es preciso suprimir ambas en una primera fase para poder considerar las soluciones sin una censura previa. Se hace siguiendo las reglas del brainstorming, en el que no se realizan críticas ni evaluaciones de las ideas propuestas; cualquier propuesta es aprovechada, completada o variada para generar nuevas soluciones. Las personas con ansiedad social son muy vulnerables a las críticas e inhiben su creatividad por el miedo a equivocarse y ser rechazados socialmente. Este aspecto puede dejar a la persona anclada y sin salida en este paso. Hay que recordar que entre las instrucciones que se dan en los ejercicios creativos como el brainstorming destaca la de actuar con una ausencia total de crítica para generar alternativas que serán evaluadas en otra fase. Dando este paso es importante tener la mente abierta y la conciencia plena para poder salir de los comportamientos establecidos y automáticos (Langer, 2000, [García Higuera, 2004](http://www.psicoterapeutas.com/pacientes/planteamiento.htm)) y comportarnos de acuerdo con nuestros valores.

**3. Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada** con objeto de prever los resultados de ponerlas en práctica con los cambios que se producirán en la situación. Es una parte de la resolución de problemas que está muy sujeta a la incertidumbre, porque el resultado de nuestras acciones no depende solo lo que hagamos, sino que son fundamentales las reacciones de los demás que están involucrados en la situación. Saber predecir los resultados de un plan que se ha elaborado es difícil, y la incertidumbre juega de nuevo un papel fundamental. Esta fase puede ser una fuente inagotable de sucesos preocupantes, sobre todo si se quiere evitar la incertidumbre que supone la ignorancia de cómo va a reaccionar el otro a nuestro a nuestra actuación. Si queremos asegurarnos de que la conducta del otro no va a ser la que tememos, nos podemos encontrar cogidos en la trampa de la preocupación previendo numerosos sucesos “¿Y si...?”.

**4. Extraer las consecuencias de cada resultado**, es decir, valorar la situación generada de acuerdo con los objetivos que se pretende alcanzar. Para ello se valoran la probabilidad de que un resultado, es decir, su incertidumbre; junto con los beneficios o perjuicios que pueden conllevar que ocurra, es decir, las consecuencias de cada resultado. Esta evaluación se realiza a veces de forma consciente y pensada poniendo en una balanza cada aspecto del resultado; en esos casos se emplean conceptos como Utilidad = probabilidad x valor (Hastie, 2001). Pero muy frecuentemente se evalúa de forma general tomando solamente el sentimiento o la sensación que incluye la impresión global que nos evoca la situación prevista. Esta evaluación puede hacerse de forma automática, es decir, sin un pensamiento consciente, guiándonos solamente por las sensaciones que nos ha producido. En este paso se incluye valorar la incertidumbre de los sucesos.

**5. Elegir la acción que se va a llevar a cabo** entre las que pueden producir el resultado que se busca. Una consecuencia inmediata de la evaluación de los resultados es la elección de la conducta más adecuada para resolver el problema. Pero a veces se llega sin duda a cuál debe ser la actuación, como fruto de la valoración de las consecuencias; pero, una vez identificada, puede haber problemas para llevarla a la práctica. “Eso es lo que tendría que hacer; pero...”

**6. Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción**. Cuando realizamos una acción entramos en el proceso de control de lo que hacemos, (Carver y Scheier, 1981) en el que vamos monitorizando si el resultado actual va en el camino que esperamos o no. Si no marcha en dirección al objetivo, generamos nuevos caminos o cambiamos los planes en un proceso de toma de decisiones parecido. La preocupación es una acción que va dirigida a tomar una decisión, por eso el proceso se puede monitorizar y controlar como la de cualquier acción que persiga un objetivo.

**7. Evaluar los resultados obtenidos**. Es el momento de repasar lo que se ha realizado con objeto de aprender para el futuro. Una revisión rápida del proceso que se ha llevado y de las conductas de los demás nos ayuda para mejorar nuestra toma de decisiones. La evaluación se ha de hacer basándose en los hechos acaecidos y en los resultados reales y medibles obtenidos. Si se quieren evaluar las reacciones implícitas y los sentimientos de los otros se puede caer en la preocupación inútil y destructiva. Así, se pueden realizar revisiones sin fin cuando se consideran las posibles reacciones negativas no explícitas que han podido tomar los otros. “¿Qué habrán pensado?”, “¿habré quedado bien realmente?”… Revisando la propia actuación se pueden tomar en consideración nuevas acciones alternativas que no se habían pensado previamente: “¿si hubiera dicho esto en lugar de lo que dije…?”. Es más fácil sabiendo cómo han reaccionado los otros, ajustar la actuación para obtener el resultado buscado, pero eso solamente se puede hacer en el momento en que ocurre y se tiene que tener la mente abierta y preparada para reaccionar o aceptar nuestras limitaciones y crear una nueva oportunidad para obtener los resultados apetecidos. La revisión de los resultados es un proceso que pretende conseguir mejorar la actuación siguiente, pero, si no se mantiene dentro de unos límites, lo único que se logra es continuar la preocupación después de acabada la acción. Las propuestas terapéuticas en este caso son: aceptar la evaluación del otro es la forma terapéutica de poner coto a los pensamientos, aceptar las propias limitaciones intentando, si fuera preciso, crear una segunda oportunidad, acabar con la revisión si los resultados obtenidos han sido aceptables o si no se prevé una nueva oportunidad de enfrentarse a la misma situación.

A veces se considera la toma de decisiones como la parte que se realiza desde que se tienen las conductas alternativas generadas hasta que se realizan la elección de la acción a llevar a cabo. Pero otras veces se considera que todo el proceso está incluido en la toma de decisiones.

### 