



Unidad V: El liderazgo transformacional y la toma de decisiones

“Resolución de problemas y toma de decisiones”



Dr. Eduardo Habacúc López Acevedo

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Introducción



Casi no es posible imaginar un campo de mayor trascendencia para el humano que el de la toma de decisiones. Tenemos un problema cuando no sabemos cómo seguir. Una vez que tenemos un problema, hay que tomar una decisión (incluyendo la de no hacer nada).

Elegimos una alternativa que nos parezca suficientemente racional que nos permita más o menos maximizar el valor esperado luego de resuelta nuestra acción. Emitimos en silencio un plan de control, que nos guía en la toma de decisiones, incluyendo decisiones relacionadas con modificar ese plan de control. Demostramos nuestra inteligencia en este proceso en funcionamiento.

Un tópico bastante poco conocido es el papel de la inteligencia en la resolución de problemas, de la toma de decisiones, del planeamiento de un control.

Quizás ello imite de lejos la forma como las redes neuronales húmedas del cerebro se autoorganizan para aprender por ejemplos memorizados y para combinar posibilidades ya no memorizadas, sino nuevas.

El razonamiento basado en casos es el fluido resultado de aprendizajes emergentes de la infancia.

La capacidad combinatoria, la expresión o el control de los sentimientos también tienen la misma historia durante la infancia. Es noción habitual que a esto le atribuya una altísima trascendencia. La maquinaria de la neocorteza cerebral está fuertemente asociada con estas tareas. Lo cual no quita saber, como se sabe, que numerosos sistemas subcorticales también colaboran en los procesos de integración y de simbolización de muy alto nivel.

Función de la toma de decisiones

Los fundamentos de la toma de decisiones, los cuales comprenden definir los problemas, recopilar datos, generar opciones y elegir un curso de acción. Se analizará la forma en que se pueden abordar diversos tipos de decisiones con base en la naturaleza del problema que hay que resolver, las posibles soluciones a la mano y el grado de riesgo implícito.

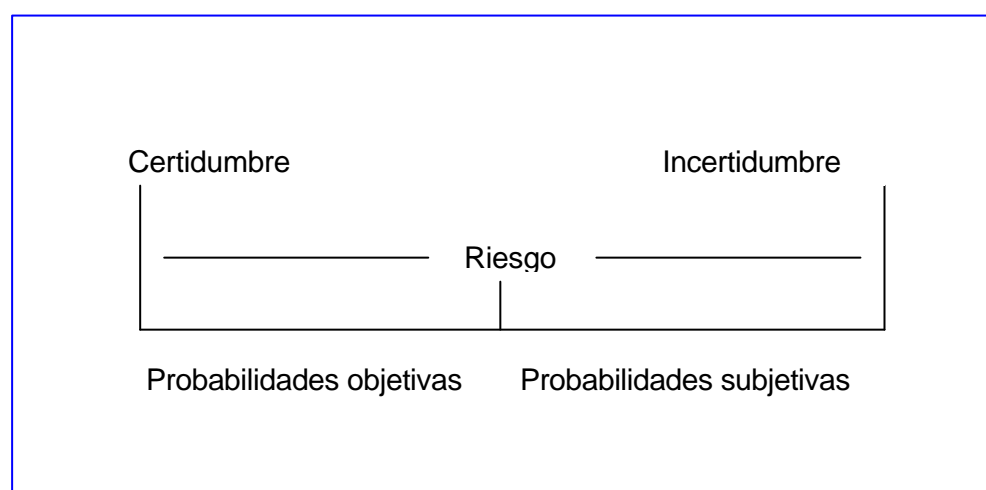
Condiciones en la toma de decisiones

Las circunstancias en que los individuos toman decisiones reciben el influjo de desarrollos y acontecimientos que ellos no controlan, pero los cuales podrían repercutir a futuro en los resultados de lo que hayan decidido.

Las circunstancias en que se toman las decisiones se clasifican en términos de certidumbre, riesgo e incertidumbre. En la siguiente figura aparecen estas condiciones como un continuo.

Cuando los individuos identifican desarrollos y acontecimientos y el posible impacto de éstos con un elevado grado de seguridad, toman decisiones en condiciones de certidumbre. Cuando la información escasea y es ambigua, la toma de decisiones se realiza en condiciones de riesgo.

En esta situación, las personas basan sus decisiones en probabilidades objetivas (claras) o subjetivas (intuiciones y juicios). La condición de incertidumbre significa que los individuos cuentan con escasa o nula información sobre acontecimientos y fuerzas para basar una decisión. Por la incertidumbre, los responsables de la toma de decisiones quizá sólo puedan hacer suposiciones razonables de los posibles resultados de la decisión.



Certidumbre

Es la condición en la cual los individuos están completamente informados del problema, se conocen soluciones alternas y los resultados de cada solución son predecibles por completo. En condiciones de certidumbre, la gente al menos prevé (si no es que controla) los hechos y sus consecuencias.

Esta condición significa que se conoce en forma cabal y están definidos con claridad tanto el problema como las soluciones alternas. Una vez que el individuo identifica soluciones opcionales y los resultados que cabe esperar de éstas, tomar la decisión es un tanto sencillo y quien lo hace sólo elige la solución que arroje el mejor resultado posible.

Riesgo

Es la condición en que los individuos definen un problema, especifican la probabilidad de ciertos hechos, identifican soluciones alternas y exponen la probabilidad de que cada solución de los resultados deseados. El riesgo en general significa que el problema y las soluciones opcionales ocupan un punto intermedio entre los extremos que representan la certidumbre y el carácter desacostumbrado y ambiguo de la incertidumbre.

La probabilidad es el porcentaje de veces en que ocurriría cierto resultado si el individuo tomara muchas veces la misma decisión.

La calidad de la información de que dispone un individuo sobre la condición adecuada para tomar decisiones varía mucho, lo mismo que las estimaciones de riesgo que realice. El tipo, monto y confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo y en el hecho de si el responsable de tomar la decisión puede basarse en probabilidades objetivas o subjetivas para calcular el resultado.

Probabilidad objetiva.- es la posibilidad de que ocurra determinado resultado con base en hechos consumados y cifras concretas. En ocasiones es posible estimar el resultado probable de una decisión examinando registros anteriores.

Probabilidad subjetiva.- es la apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado en particular. Tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia en situaciones similares, conocimientos y rasgos de personalidad (preferencia por correr o evitar riesgos).

Incertidumbre

Es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternas. De hecho, quizá la persona este imposibilitada incluso para definir el problema y ni hablar de que identifique soluciones opcionales y posibles resultados. La incertidumbre suele indicar que el problema y las soluciones alternas son ambiguos e inusuales.

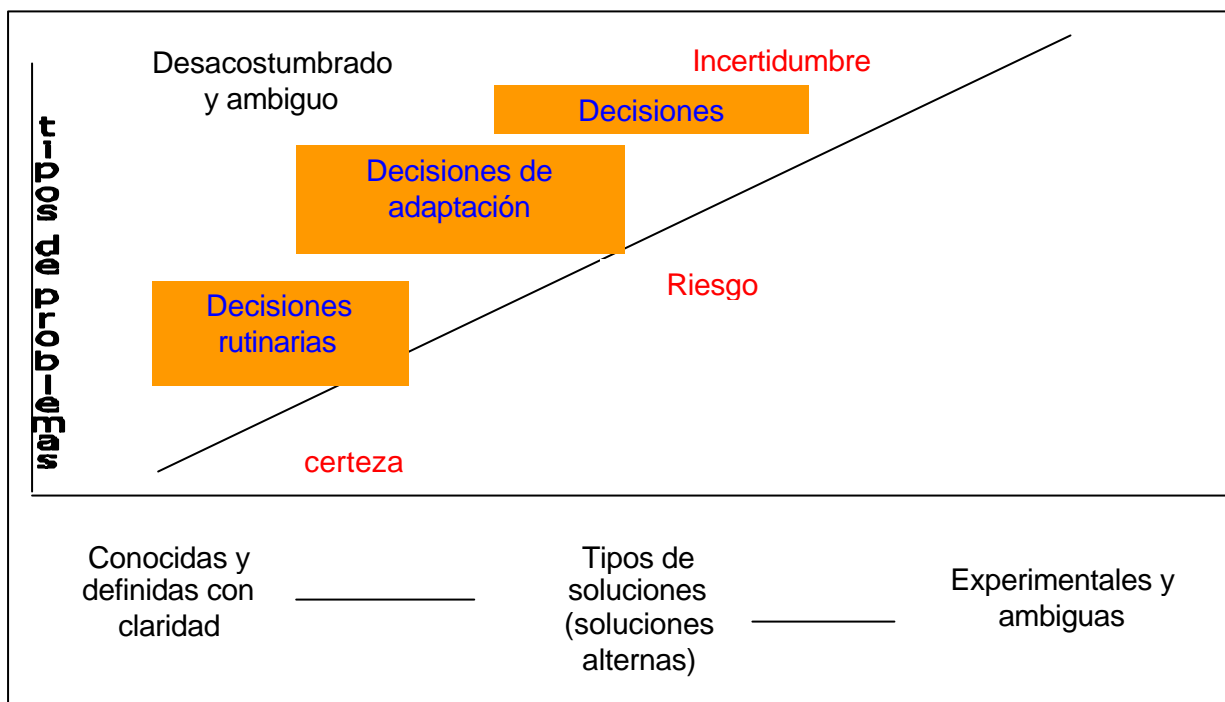
Para absorber la incertidumbre, se necesita a menudo recurrir a la intuición, creatividad y toda la información disponible para juzgar el curso de acción (decisión) que deben seguir.

Tipos de decisiones básicas

Los individuos deben decidir en una amplia variedad de situaciones y ningún método de toma de decisiones podría abarcarlas sólo. El responsable de tomar decisiones debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se le presenta, proceder después a generar y evaluar soluciones alternas y por último tomar una decisión. Sin embargo, hacerlo no es tan sencillo en realidad.

Las consideraciones sobre la incertidumbre, el riesgo y la incertidumbre sirven de fundamento para los tipos de decisiones básicas: rutinarias, de adaptación y las innovadoras. Estas categorías reflejan la clase de problema que se enfrenta y el tipo de soluciones consideradas.

En la figura siguiente se ilustran las diferentes combinaciones de tipos de problemas (eje vertical) y soluciones (eje horizontal) que dan por resultado las tres categorías de decisiones. La línea diagonal que va del extremo inferior izquierdo al extremo superior derecho muestra las condiciones relacionadas de certidumbre, riesgo e incertidumbre.



Tipos de problemas

Los tipos de problemas van desde los conocidos y bien definidos hasta los desacostumbrados y ambiguos. En comparación, los directivos y otros profesionales deben encarar problemas desacostumbrados y ambiguos. Cuando la cantidad de éstos aumenta en marcos temporales de resolución breves, pueden darse una pauta de apaga fuegos con elementos vinculados como los siguientes, lo que genera resultados satisfactorios:

- Soluciones incompletas: cuando se han dado paliativos a demasiados problemas sin resolverlos. Esto significa que se ha hecho frente a los efectos superficiales, pero no se han determinado la causa de base.
- Problemas recurrentes y en aumento: cuando las soluciones incompletas hacen resurgir viejos problemas o generan otros, a menudo en alguna parte de la organización.
- La urgencia sustituye a la importancia: cuando los esfuerzos en curso por resolver los problemas y las actividades de largo plazo, como el desarrollo de nuevos procesos, se interrumpen de manera reiterada o se posponen por tener que apagar antes algún "incendio"
- Problemas que se convierten en crisis: cuando las dificultades arden hasta encenderse, con frecuencia justo antes de un plazo límite.

Tipos de soluciones

Las soluciones disponibles también van de las conocidas y definidas con claridad a las experimentales y ambiguas.

Decisiones rutinarias

Son elecciones normales que se toman en respuesta a problemas relativamente definidos y conocidos para los que hay soluciones alternas. Es frecuente que la forma de tomar diversas decisiones de rutina encuentre una solución en las reglas establecidas, en

los procedimientos operativos estándares o lo que ocurre cada vez más a menudo, en el software de computo.

Se debe evitar la tendencia a tomar decisiones de rutina cuando lo que un problema exige en realidad es una decisión de adaptación o innovadora. Hacerlo da por resultado una inercia activa: la lealtad rígida al statu quo que busca hacer mas de lo mismo pero mejor. Cuando el entorno se modifica de manera significativa, las fórmulas antes ganadoras traen estancamiento, disminución de ganancias, valor e incluso fracaso.

La clave para que las decisiones rutinarias tengan una utilidad continua radica en revisar constantemente, mediante una planeación estratégica y táctica positiva, si hay necesidad de mantenerlas o cambiarlas.

Decisiones de adaptación

Son elecciones hechas en respuesta a una combinación de problemas más o menos desacostumbrados para los que hay soluciones alternas. Tales decisiones representan en general la modificación y el perfeccionamiento de decisiones y prácticas rutinarias anteriores. Además suelen reflejar el concepto de convergencia: un cambio en los negocios en que dos vínculos con el cliente que antes se consideraban antagónicos se vuelven complementarios.

Las decisiones de adaptación reflejan también el concepto de mejora continua, que alude a una filosofía en que se asume el desafío de mejorar un producto o servicio y un proceso como parte de un esfuerzo continuo por aumentar los niveles de calidad y excelencia. Supone una sucesión de decisiones de adaptación tomadas en una organización que dan por resultado una gran cantidad de pequeñas mejoras.

Decisiones de innovación

Son elecciones que se hacen después de descubrir, identificar y diagnosticar problemas mas o menos desacostumbrados y ambiguos, generar soluciones alternas únicas o creativas, o ambas.

Como las decisiones innovadoras suelen representar un corte abrupto con el pasado, en general no suceden en una secuencia lógica y ordenada; por lo común se basan en una información incompleta y cambiante. Además, tal vez se tomen antes de definir y entender por completo los problemas.

Por tanto, para ser eficaces, quienes toman decisiones deben poner sumo cuidado en definir la situación de manera correcta y en reconocer que las acciones anteriores pueden influir en forma significativa en las decisiones posteriores.

Pasos para la solución de problemas y la toma de decisiones

Aquí exploraremos la forma en que los sujetos resuelven problemas y toman decisiones, tanto de manera individual como en grupo. Un problema es la discrepancia que existe entre las condiciones ideales y reales. Una decisión significa elegir entre alternativas.

La solución de problemas y la toma de decisiones son elementos importantes de la planeación. Ejemplo, cuando los individuos ejercen la función de control deben tomar una serie de decisiones sobre la forma de resolver problemas para que el desempeño vuelva a la normalidad. También es importante entender la toma de decisiones, porque ésta

contribuye a generar la satisfacción en el trabajo. Los trabajos que permiten una mayor autoridad para tomar decisiones suelen ser mas satisfactorios.

La solución de problemas y la toma de decisiones son procesos ordenados. El principio fundamental es que los individuos encuentran mejores soluciones para problemas complejos y en consecuencia toman mejores decisiones importantes programadas o no programadas cuando se sigue un orden.

Trazar una línea que distinga, persistentemente, la solución de problemas y la toma de decisiones no es fácil, porque las dos forman parte del mismo proceso. El propósito básico de tomar una decisión es resolver un problema, pero es necesario analizar el problema antes de tomar la decisión. Un fin más amplio y general de la toma de decisiones es impulsar el avance de la organización, aprovechar las oportunidades y evitar los problemas.

Indicadores de problemas

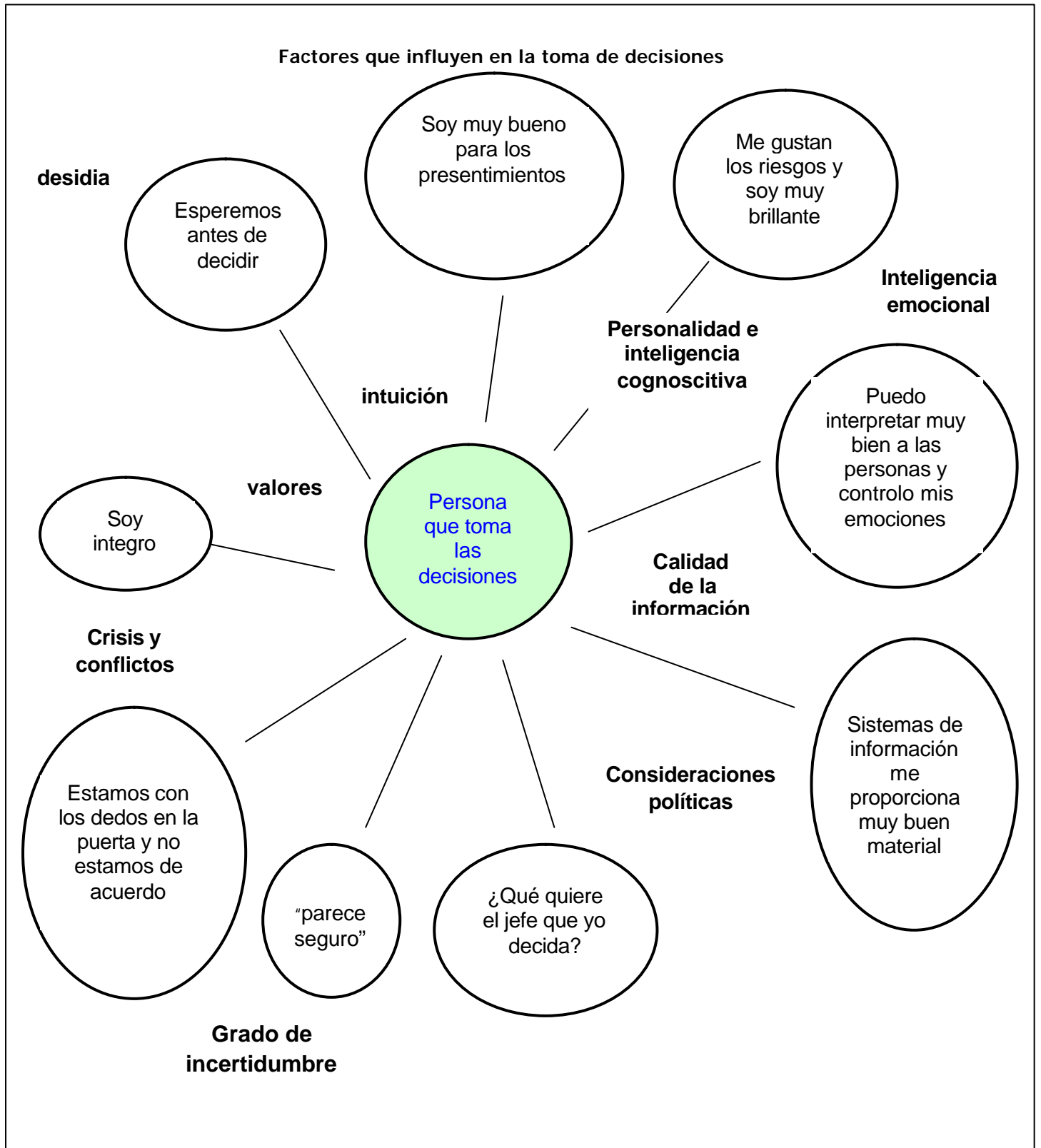
La solución de problemas y la toma de decisiones empiezan cuando se adquiere conciencia de que existe un problema. En otras palabras, el primer paso para resolver problemas y tomar decisiones consiste en identificar la brecha que existe entre las condiciones deseadas y las reales.

Para identificar problemas hace falta poseer una habilidad considerable. Los individuos pueden adquirir conciencia de un problema si advierten a tiempo la presencia de uno de estos cuatro indicadores típicos:

1. Desviación del desempeño anterior: si las curvas del desempeño ha caído, es casi seguro que exista un problema.
2. Desviaciones del plan: cuando los resultados que se esperaban con un plan, no aparecen, existe un problema. Este modo de identificar problemas requiere que se encuentre una desviación del desempeño futuro que haya anticipado. Existe la posibilidad de que el plan establecido fuera excesivamente optimista.
3. Amenazas de competencia: la presencia de competencia ocasiona problemas a una organización.

Influencias sobre la toma de decisiones

Si bien la mayoría de las personas es capaz de seguir los pasos de la toma de decisiones, no todo el mundo puede tomarlas con la misma calidad. La capacidad para tomar decisiones varía de una persona a otra y existen fuerzas que impiden que alguien encuentre la solución óptima. La ilustración siguiente muestra los factores que influyen en la toma de decisiones.



Intuición

La intuición es otra característica personal que influye sobre la toma de decisiones. Las personas capaces de tomar decisiones no dependen sólo de técnicas analíticas y metodológicas. También recurren a sus presentimientos e intuición. La intuición es un modo de conocer o razonar, basado en la experiencia, en cuyo caso la evidencia se pondera y se equilibra, automáticamente, en forma inconsciente.

También es un camino para llegar a una conclusión, sin usar el proceso lógico, paso por paso. El hecho de que la experiencia contribuya a la intuición significa que las personas que toman decisiones se pueden volver más intuitivas, al resolver muchos problemas difíciles.

La intuición por supuesto, puede estar equivocada. Uno de los motivos es que la intuición es información almacenada, que se empaqueta de otra forma. Si esta es errónea, la intuición también.

Personalidad e inteligencia cognoscitiva

La personalidad y la inteligencia cognoscitiva de la persona que toma decisiones influyen en su capacidad para encontrar soluciones eficaces. El término inteligencia cognoscitiva se refiere al tipo de inteligencia que tradicionalmente se ha utilizado para resolver problemas difíciles y obtener buenos resultados en la escuela. En la actualidad, los psicólogos también reconocen otras clases de inteligencia, por ejemplo, ser imaginativo, adaptarse al contexto personal o tener inteligencia práctica.

Una dimensión de la personalidad que tiene gran importancia es la propensión a correr riesgos. Una persona cautelosa y conservadora suele optar por soluciones que implican pocos riesgos. Si una persona es demasiado cautelosa, tal vez deje de tomar decisiones importantes por temor a equivocarse. Las presiones de la organización también influyen en la propensión de la persona a correr riesgos.

La cautela y el conservadurismo, además de estar relacionados con la propensión a correr riesgos, también lo están con la capacidad para decidir, es decir, el grado en que una persona elige una opción, en poco tiempo y con prudencia. Las personas que son buenas para tomar decisiones, por definición, tienen capacidad para decidir.

El perfeccionamiento tiene consecuencias notorias en la toma de decisiones. Las personas que buscan la solución perfecta para un problema, por lo general no se deciden a aceptar el hecho de que una solución particular es bastante buena. La eficacia personal, es decir, sentir que uno es una persona eficaz y competente en una tarea específica, también influye en este caso. Contar con una cantidad adecuada de osadía contribuye a generar razonamientos innovadores.

Las personas rígidas tienen dificultad para identificar los problemas y preparar soluciones alternativas, mientras que las de mentalidad flexible se desempeñan bien en estos campos. El optimismo comparado con el pesimismo es otra dimensión importante de la personalidad, pues siempre es más factible que los optimistas encuentren las soluciones a que las encuentren las pesimistas. Es más probable que los pesimistas dejen de buscar porque sienten que las situaciones son irremediables.

La inteligencia cognoscitiva tiene una profunda influencia en la eficacia de la toma de decisiones. En general, es más probable que las personas inteligentes, con suficientes estudios, identifiquen los problemas y tomen decisiones sólidas, a que lo hagan aquellas sin estas características. Sin embargo, hay excepciones. Existen personas inteligentes y con muchos conocimientos tan proclives a reunir datos que padecen “parálisis para analizar”.

Inteligencia emocional

Se refiere a cualidades tales como comprender sus propias emociones, sentir empatía por los demás y controlar las emociones para mejorar la forma de vida. Este tipo de inteligencia está relacionada con la capacidad para interactuar con las personas y comprender sus emociones.

Si no se es capaz de comprender las emociones de los demás, es muy probable que tome decisiones equivocadas respecto a ellos, como sería presionar demasiado a su jefe para que le conceda algo que le ha pedido. Contiene cinco factores clave:

1. Conocimiento de uno mismo: es la capacidad para comprender sus estados de ánimo, emociones y necesidades, así como las consecuencias que tiene para los demás. Este factor también supone recurrir a la intuición para tomar decisiones con las que uno quede satisfecho.
2. Control personal: es la capacidad para controlar la impulsividad, calmar la ansiedad y reaccionar con el grado de ira adecuado ante determinadas situaciones.
3. Motivación: implica pasión por el trabajo, por razones distintas al dinero o status, entusiasmo, persistencia y optimismo para enfrentar inconvenientes.
4. Empatía: es la capacidad para comprender y responder a los sentimientos no explícitos de los demás. Asimismo, implica capacidad para responder a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
5. Habilidad social: es la capacidad para mejorar relaciones, crear redes de apoyo y sostener relaciones positivas con las personas.

Calidad de la información y posibilidad de acceder a ella

Para tomar una buena decisión se requiere contar con información válida y de gran calidad. Los sistemas de información muchas veces se justifican porque ofrecen este tipo de información. La posibilidad de acceder a ella podría ser más importante que su calidad cuando se trata de determinar la información que se utilizará la que se desechará. En ocasiones se requiere tanto tiempo y esfuerzo para buscar información de calidad que los sujetos recurren a una de menor calidad, pero que se tiene a la mano.

El anclaje ocurre durante la toma de decisiones, cuando la mente concede demasiado peso a la primera información que recibe, ignorando la información posterior. Las impresiones, cálculos o datos que se obtienen en primer lugar funcionan como anclas de los pensamientos y juicios posteriores.

Consideraciones políticas

En circunstancias ideales, las decisiones de las organizaciones se toman de acuerdo con los méritos objetivos de alternativas que compiten. En realidad, muchas decisiones se basan en consideraciones políticas, por ejemplo, el favoritismo, las alianzas o el deseo de la persona que toma la decisión de agradar a las personas que detentan el poder.

Grado de incertidumbre

Cuanto más segura esté la persona que toma decisiones del resultado del resultado de las mismas, tanto mayor será la calma y la confianza con que las tomará. El grado de certidumbre se divide en tres categorías: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

Crisis y conflictos

Ante una crisis, muchas de las personas que toman decisiones se aterrorizan. Se vuelven menos racionales y más emocionales de lo que serían en un contexto tranquilo. Las personas que toman decisiones, que se pueden ver afectadas en forma negativa por la crisis, la perciben como un hecho tensionante.

Como resultado, se concentran mal, aplican juicios equivocados y piensan en forma impulsiva. Algunos, metidos en la crisis, no se molestan en lidiar con las diferencias de opinión debido a que están bajo mucha presión.

El conflicto se relaciona con la crisis porque ambos son una experiencia emocional. Cuando el conflicto no es abrumador y siempre y cuando ataque cuestiones reales, pero no a personalidades, puede ser un incentivo para tomar decisiones.

Valores de la persona que toma la decisión

Al final de cuentas, todas las decisiones se basan en valores. Un valor de muchos sujetos es tratar de conservar el status quo; esto podría ser una trampa oculta para la toma de decisiones debido a que degrada su nivel. Las personas tienden a aferrarse a él porque, al no actuar, evitan tomar una mala decisión.

Desidia

No se pasa a la acción sin tener una razón válida para ello. El resultado de la desidia es la indecisión y la falta de acción, además de que es un factor importante en la conducta derrotista. Es posible derrotarla si se aprende a ser disciplinado. Parte del proceso consiste en fijarse metas para superar la desidia y superar el problema por medio de pequeños pasos.

Conteste las siguientes preguntas anotando una marca en el lugar correspondiente:

N = nunca,

R = rara vez,

A = a veces,,

C = con frecuencia

		N	R	A	C
1	¿Permite que las opiniones de otros influyan en sus decisiones?				
2	¿Pierde el tiempo cuando llega el momento de tomar una decisión?				
3	¿Deja que otros decidan por usted?				
4	¿Ha dejado pasar una oportunidad porque no fue capaz de tomar una decisión?				
5	Después de tomar una decisión ¿tiene dudas?				
6	¿Tuvo alguna duda al contestar estas preguntas?				

Calificación e interpretación: anote un punto por cada respuesta “con frecuencia”, dos puntos por cada “a veces”, tres puntos por cada “rara vez” y cuatro puntos por cada “nunca”.

19-24	Usted tiene gran capacidad para decidir y probablemente no tiene problema alguno para asumir la responsabilidad de sus elecciones
13-18	Le cuesta trabajo tomar decisiones. Tiene que esforzarse para ser más decidido
12 o menos	Tendrá un problema grave a menos que aprenda a superar su timidez. Cuando deba tomar una decisión, ¡enfrentela y tómla!

Modelos de toma de decisiones

El material que se presenta ofrece los fundamentos para analizar tres modelos de toma de decisiones: racional, racionalidad limitada y político.

Modelo racional

Este modelo recomienda una serie de fases que los individuos o equipos deben seguir para aumentar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundadas. Una decisión racional da por resultado la consecución máxima de metas dentro de los límites que impone la situación.

El modelo racional suele enfocarse en los medios, como lograr de mejor manera una o más metas. Además puede utilizarse como auxiliar para identificar, evaluar y elegir los objetivos que habrá de alcanzar

En la figura siguiente aparece el modelo racional de toma de decisiones como un proceso constituido por siete fases. Comienza con la definición y el diagnóstico del problema y recorre las fases sucesivas hasta el seguimiento y el control. Cuando se toman decisiones rutinarias, los individuos pueden seguir estas fases con facilidad. Además, es más probable que utilicen este proceso en situaciones que comprenden condiciones próximas a la certidumbre o de bajo riesgo, en las cuales resulta posible asignar probabilidades objetivas a los resultados.

Es obvio que las decisiones rutinarias en condiciones cercanas a la certidumbre no necesitan dar seguimiento a todas las fases del modelo. Por ejemplo, si cierto problema tiende a ser recurrente, quizá las decisiones (soluciones) deban consignarse por escrito en calidad de procedimientos o reglas operativas estándares. Además los individuos o equipos pocas veces siguen estas siete fases en secuencia al tomar decisiones de adaptación o innovadoras

- Es un asunto inquietante
- Es el comienzo de una ventura
- Es una respuesta encubierta
- Plantea y revela lo que hasta entonces no se ha planteado ni revelado
- Es un punto de partida
- No tiene principio ni fin

Fase 2 establecimiento de objetivos

Los objetivos son resultados que hay que conseguir y por tanto, señalan la dirección hacia la que deben orientarse decisiones y acciones. Los objetivos generales ofrecen un rumbo amplio para la toma de decisiones en términos cuantitativos.

Los objetivos operativos establecen lo que debe lograrse en términos cuantitativos, para quienes y en que tiempo.

Los objetivos no se establecen en el vacío. Como se señaló en la figura anterior, los participantes desempeñan una función medular en la forma en que los individuos dan a los problemas identificados, las metas elegidas, las opciones consideradas y las elecciones hechas.

El margen relativo de elecciones con que cuentan las organizaciones en el establecimiento de objetivos varía mucho, dependiendo de la magnitud del poder de los participantes. Las organizaciones tienen muchas opciones para determinar objetivos cuando el poder externo de los participantes es más o menos bajo.

Fase 3: búsqueda de soluciones alternas

Los individuos o equipos deben buscar medios alternos para lograr un objetivo. Este paso podría suponer buscar información adicional, reflexionar con creatividad, consultar a expertos, emprender investigaciones y acciones similares.

Fase 4: comparación y evaluación de las soluciones alternas

Luego de que los individuos o grupos han identificado las soluciones alternas, deben compararlas y evaluarlas. En este paso se subrayan los resultados esperados y se determina el costo relativo de cada opción.

Fase 5: elección entre las soluciones alternas

La toma de decisiones suele verse como una elección final. Escoger una solución, es solo un paso en el proceso de toma de decisiones racionales. Muchos directivos se quejan de que cuando los empleados recién egresados de instituciones universitarias reciben la asignación de un proyecto, suelen presentar y exponer solo una solución. En lugar de identificar y evaluar diversas opciones factibles el recién graduado presenta a su superior una alternativa que a éste solo le queda aceptar o rechazar. Si bien elegir entre soluciones opcionales podría parecer fácil, puede resultar difícil cuando el problema es complejo, ambiguo y entraña grados elevados de riesgo o incertidumbre.

Fase 6: instrumentación de la solución elegida

Una solución bien seleccionada no siempre es exitosa. Una decisión técnicamente correcta tiene que ser aceptada y respaldada por quienes serán responsables de ponerla

en práctica si se desea que resulte eficaz. Si la solución elegida no puede implementarse por alguna razón, debe considerarse otra.

Fase 7: seguimiento y control

La instrumentación de la solución preferida no es una garantía automática de la consecución del objetivo elegido. Los individuos o equipos deben controlar las actividades de instrumentación y darles seguimiento evaluando sus resultados. Si la puesta en marcha no produce resultados satisfactorios, será necesario emprender acciones correctivas. En virtud de que las fuerzas del entorno que influyen en las decisiones cambian constantemente, el seguimiento y el control pueden indicar la necesidad de redefinir el problema o revisar la meta original. La realimentación de este paso podría apuntar incluso a la necesidad de comenzar de nuevo y repetir todo el proceso de toma de decisiones.

El modelo racional podría concebirse como un ideal que hace que los individuos o equipos se aproximen a la racionalidad en la toma de decisiones. Sin embargo, en el mejor de los casos la toma de decisiones pocas veces se acerca a este ideal, sobre todo en condiciones de riesgo con probabilidades subjetivas e incertidumbre.

Al enfrentar ciertos problemas, la gente ni siquiera se preocupa de seguir las siete fases del modelo racional. Por el contrario, lo que hace es aplicar los modelos de racionalidad limitada o los modelos políticos. Las observaciones de los procesos de toma de decisiones reales en las organizaciones señalan que las personas suelen modificar o hasta ignorar el modelo racional, en especial frente a cierto tipo de decisiones de adaptación e innovadoras.

Modelo de racionalidad limitada

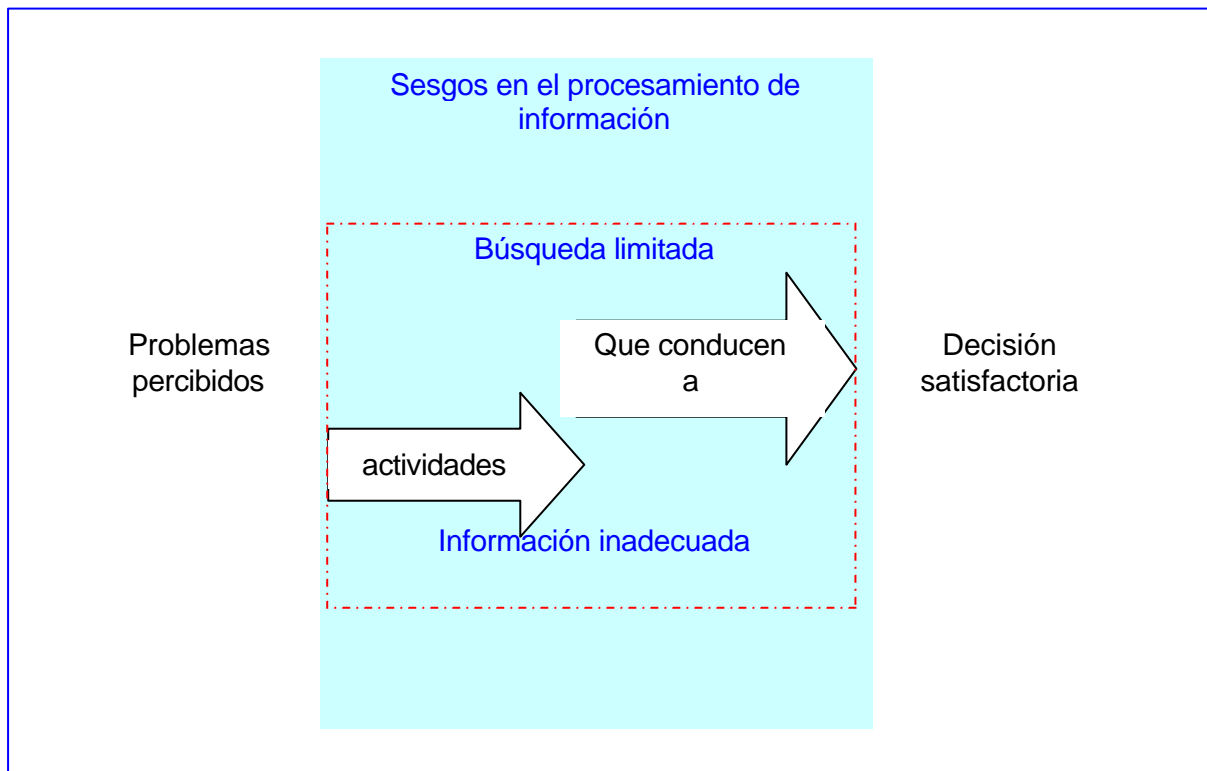
Representa las tendencias del individuo a

1. elegir no precisamente el mejor objetivo o solución alterna, sino la más satisfactoria;
2. realizar una búsqueda restringida de soluciones alternas; y
3. disponer de información y control inadecuados sobre las fuerzas externas e internas del entorno que influyen en los resultados de las decisiones.

El modelo destaca las limitaciones de la racionalidad y por tanto, ofrece una descripción más exacta de los procesos cotidianos de toma de decisiones que sigue la mayoría de las personas. Explica hasta cierto punto por que diferentes individuos toman decisiones distintas cuando disponen de la misma información.

Satisfacción. Es la práctica de elegir una meta o solución alterna aceptable, en lugar de buscar las mejores de manera exhaustiva. Una meta aceptable podría ser más fácil de identificar y alcanzar, menos controvertida o, en todo caso, más segura que la mejor meta a la mano.

Como se aprecia en la figura siguiente, los factores que dan lugar a una decisión satisfactoria a menudo son búsqueda limitada, información inadecuada y sesgo en el procesamiento de información. Sin embargo, la consecución de los objetivos de mejorar la calidad suele deberse a una serie de decisiones satisfactorias



La idea de la satisfacción se aplica, supuestamente, en contraste con la idea de los economistas clásicos en el sentido de que, al tomar decisiones en las organizaciones o en la vida real, los individuos eligen o reciben de alguien, una serie de opciones de las cuales escogen la mejor, la óptima.

La idea de la satisfacción es que, de entrada, usted no dispone de opciones, sino que tiene que buscarlas y una vez que las halla, cuenta con medios muy rudimentarios para evaluarlas. Así que busca opciones hasta que encuentra la que, en términos de su experiencia personal y de lo que cabe esperar, le ofrece un resultado razonable.

Sin embargo la satisfacción no por fuerza significa que los individuos tengan que conformarse con la primera opción que se les ocurre o con las que les brindan sus computadoras. El nivel de satisfacción puede elevarse por determinación personal, al establecer normas (metas) individuales u organizacionales más elevadas y mediante el uso de una creciente variedad de complejas técnicas administrativas como de la toma de decisiones y la resolución de problemas con base en computadoras.

Búsqueda limitada. Por lo general los individuos no realizan una búsqueda exhaustiva de los posibles objetivos o soluciones opcionales a un problema, de manera que consideran las diversas opciones hasta encontrar una que les parezca adecuada. Al aplicar el modelo de racionalidad limitada, los individuos acaso interrumpen la búsqueda de opciones tan pronto como dan con una aceptable.

Información limitada. La racionalidad limitada también señala con frecuencia que los individuos disponen de información inadecuada sobre:

1. La naturaleza precisa de los problemas que enfrentan,
2. El margen de opciones factibles, y
3. Las consecuencias de cada opción.

Estas circunstancias generan una condición de ignorancia (falta de información significativa o interpretación incorrecta de la información disponible).

Sesgos en el procesamiento de información. El individuo suele ser presa de sesgos en el procesamiento de información cuando procede a tomar decisiones. Estos sesgos comprenden lo siguiente:

- La disposición a los sesgos: significa que una persona que recuerda con facilidad casos concretos de un hecho puede sobreestimar la frecuencia con que éste ocurre. Quienes han sufrido un accidente automovilístico grave, tienden a sobreestimar la frecuencia de tales percances.
- Los sesgos de percepción selectiva: aluden al concepto de que la gente suele ver lo que espera ver. Los individuos tienden a buscar información congruente con sus opiniones y a pasar por alto la que las contradice.
- Es sesgo a la información concreta: alude a que en el recuerdo de una experiencia vívida y directa suele prevalecer la información abstracta. Una simple experiencia personal puede eclipsar pruebas estadísticas. Una mala experiencia inicial en el trabajo puede hacer que un empleado llegue a la conclusión de que no se puede confiar en los directivos y que el único propósito de éstos es explotar a sus subordinados.
- El sesgo de la ley de números reducidos: alude a la tendencia a considerar unos cuantos incidentes o casos como representativos de una población mayor, aún cuando no sea así.
- El sesgo de la falacia del jugador: se refiere a personas que presencian una cantidad inesperada de hechos similares que las convence de que ocurrirá un hecho no observado.

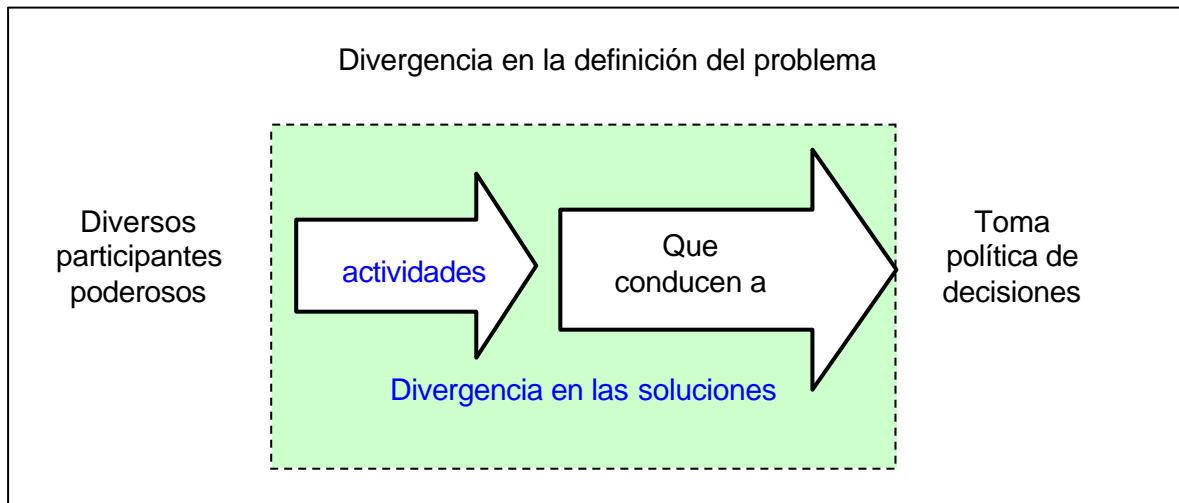
Los responsables de tomar decisiones competentes y experimentados suelen reducir estos sesgos y no se dan por satisfechos rápidamente. Sus diversas experiencias les permiten hacerse una idea con rapidez de lo que está sucediendo en la situación. Reconocen formas características y eficaces de reaccionar a los problemas. El conjunto de sus experiencias les da la posibilidad de ver pautas y anomalías que sirven como signos de advertencia. Los individuos competentes no optan por el primer pensamiento (definición del problema o solución) que les viene a la mente; han reconocido las consecuencias adversas de este proceder en el pasado y por tanto, han aprendido de la experiencia.

Modelo político

Representa el proceso de toma de decisiones en términos de los intereses y objetivos particulares de participantes externos e internos poderosos. Sin embargo, antes de considerar este modelo se debe definir el término poder: es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, del equipo u organización. Contar con poder es estar en condiciones de influir o controlar:

1. La definición del problema;
2. La elección de los objetivos;
3. La consideración de soluciones alternas;
4. La selección de la opción que hay que instrumentar; y
5. Las acciones y los buenos resultados de la organización.

Los procesos políticos son más probables cuando las decisiones envuelven a participantes poderosos, cuando quienes toman las decisiones no concuerdan en cuanto a la elección de los objetivos y los analistas no logran encontrar soluciones alternas. Estos factores están muy interrelacionados, como se muestra en la figura siguiente.



Divergencia en la definición del problema. En el modelo político, los participantes internos y externos anteponen su beneficio en la definición de los problemas. Los conflictos ocurren cuando diversos participantes tienen percepciones distintas sobre la índole y las fuentes de los problemas. Cuando las cosas salen mal en organizaciones fundadas u orientadas en términos políticos, uno o más individuos serán señalados como causantes del problema.

El chivo expiatorio es el depositario de la culpa de los problemas o las deficiencias y puede ser un individuo, un equipo o sólo parcialmente responsable. En consecuencia, los que podrían ser responsables del problema, quedan libres de culpa. Los individuos o las organizaciones pueden utilizar el chivo expiatorio para preservar una posición de poder o mantener una imagen positiva.

Divergencia en los objetivos. Se reconoce la probabilidad de que haya metas encontradas entre los participantes y que el poder relativo de estos influya de manera acentuada en aquéllas. En estos casos no suele aparecer un "ganador" evidente, pero si el poder se concentra en un participante, quizá los objetivos principales de la organización reflejen las metas de éste. El equilibrio de poder entre diversos participantes puede

conducir a la negociación y el compromiso en el proceso de toma de decisiones, pero también puede llevar a la parálisis.

Divergencia en las soluciones. Algunos objetivos (o los medios utilizados para lograrlos) tal vez perciban como situaciones de pérdida o ganancia, es decir, “mi beneficio constituye tu derrota” y viceversa. En una situación así, los participantes a menudo distorsionan y ocultan información en forma selectiva para favorecer sus intereses. Tales acciones limitan gravemente la posibilidad de tomar decisiones de adaptación e innovadoras, lo cual, por definición, exige utilizar información fundamental y explorar una amplia gama de soluciones alternas.

Los participantes internos de una organización suelen ver la información como una fuente importante de poder y la utilizan en consecuencia. El modelo de toma de decisiones racionales exige que todos los individuos presenten toda la información adecuada de manera abierta. Con todo, los individuos que operan según el modelo político concebirían el libre flujo de información como un acto de ingenuidad que dificulta la consecución de sus objetivos personales, de equipo o de la organización. Para complicar las cosas la información suele ser:

1. Fragmentaria y basarse en la comunicación informal;
2. Subjetiva en lugar de fundarse en hechos concretos; y
3. Definida en términos de lo que los participantes poderosos consideran importante (¿Qué piensa el jefe?)

Una de las estrategias políticas a las que recurren con mayor frecuencia los participantes para alcanzar sus metas es la cooptación. La cooptación supone incorporar representantes de los nuevos participantes en el proceso de toma de decisiones estratégicas como medio para impedir amenazas a la estabilidad o existencia de una organización.

Pese a la opinión común, el modelo político no por fuerza es malo. Como en el caso de los otros dos –racional y de racionalidad limitada- es útil y adecuado, en especial para resolver conflictos entre participantes que tienen objetivos o preferencias divergentes sobre las acciones que hay que emprender. Si se instrumenta el modelo político con base en los principios éticos fundamentales, probablemente conduzca a decisiones y resultados constructivos.

Personalidad creativa

Las personas creativas son más abiertas y flexibles sobre sus emociones que los individuos menos creativos. Quienes rara vez exhiben una conducta creativa suelen tener una mente más cerrada y ser más rígidos. Sufren de un “endurecimiento de las categorías”, es decir, son incapaces de superar la forma tradicional de considerar las cosas.

Otra descripción de las personas creativas afirma que son aquellas capaces de lograr que un paradigma cambie. Un paradigma está compuesto por las perspectivas y los modos de hacer las cosas que son típicos de un contexto determinado.

La capacidad para pensar lateralmente guarda estrecha relación con los cambios de paradigma. El pensamiento lateral se extiende con el propósito de encontrar soluciones diferentes para un mismo problema. Por otra parte, el pensamiento vertical es un proceso lógico y analítico que produce pocas respuestas.

El pensamiento lateral es divergente, en tanto que el vertical es convergente.

Ejercicio:

Problema 1: Un camión que circulaba por la carretera llegó a un paso a desnivel muy bajo. El vehículo tenía más o menos la misma altura que el puente, por lo cual pudo entrar, pero no salir. A la mitad del camino se quedó atorado debajo del puente. No se podía mover para adelante ni para atrás sin dañar considerablemente el techo y la carga. Nadie podía encontrar la manera de sacarlo de ahí hasta que alguien sugirió una forma. ¿Cuál fue?

Problema 2: Kart y Jessica eran copropietarios de un edificio y el nombre de los dos aparecía en la hipoteca. Cuando terminaron su relación de negocios decidieron separar sus activos. Kart quería quedarse como dueño del edificio y Jessica estaba de acuerdo. Sin embargo, Kart tenía que pagarle a Jessica 2,500,000 de pesos por su parte del inmueble; para conseguir esta cantidad necesitaba otra hipoteca. Cinco bancos le dijeron lo mismo a Kart: “no podemos prestarte una segunda hipoteca mientras el nombre de Jessica esté en la primera”. Kart respondía: “por favor, ayúdenme, el nombre de Jessica seguirá en la hipoteca hasta que le dé el dinero”. Después de semanas, Kart encontró una manera de romper con este círculo vicioso. ¿Qué fue lo que pasó?

Problema 3: Una noche lluviosa, un sujeto se trasladaba por la carretera hacia su casa. Por infortunio, se le revienta un neumático. Procede a hacer el cambio, pero en la oscuridad, pierde las tuercas que aseguran la llanta. ¿Cómo pudo resolver esta situación?

Solución de problemas y toma de decisiones en grupo

Hemos descrito lo que hacen los individuos para resolver problemas y tomar decisiones. Sin embargo, la mayor parte de las decisiones organizacionales importantes, no rutinarias, se toman en grupo. Las decisiones en grupo surgen cuando varias personas contribuyen a elaborar una decisión final. Dado que se ha otorgado tanta importancia a los grupos, así como a la toma de decisiones participativa, cada vez son más las decisiones que se toman de esta forma.

Se utiliza en situaciones tales como:

- Desarrollar un producto nuevo
- Decidir que empleados deben estar en una lista de reducción de personal
- Establecer si la cafetería debe ser manejada por personal o ser subcontratada

Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo ofrece diversas ventajas en comparación con la misma actividad realizada de forma individual. En primer término, la calidad de la decisión puede ser superior, en razón de que puede lograrse la combinación de los conocimientos de los miembros del grupo. La segunda ventaja es un producto secundario de la primera. Los miembros del grupo el pensamiento de los demás, de manera que se evitan los errores importantes.

En tercer lugar, la toma de decisiones en grupo es útil para conseguir aceptación y compromiso. Con frecuencia, las personas que participan en la toma de una decisión estarán más comprometidas con su aplicación, que si no las hubieran consultado para tomarla. En cuarto, los grupos pueden ayudar a las personas a superar sus bloqueos para pensar, lo cual generará soluciones más creativas.

La toma de decisiones en grupo también tiene algunas desventajas notables. Este enfoque de grupo toma mucho tiempo y produce compromisos que, en realidad, no

resuelven el problema. Un individuo inteligente podría tener la mejor solución para un problema y se ahorraría tiempo si dependiese sólo de su decisión

Las decisiones erróneas se suelen atribuir al pensamiento de grupo, es decir, un afán psicológico por conseguir el consenso a cualquier precio. Este tipo de pensamiento reduce la capacidad de los miembros de un grupo para evaluar, en forma crítica, las malas ideas. Muchos casos de pensamiento grupal son accionados porque las personas que toman la decisión creen que deben elegir, irremisiblemente, entre malas opciones.

El grupo piensa que se elegirá mal, inevitablemente, a menos de que se tomen medidas. El grupo atrapado en el remolino de tratar de sacar lo mejor de una situación negativa, corre un riesgo mayor que el que correría un miembro individual cualquiera.

El pensamiento de grupo se evita, muchas veces, si el líder de equipo estimula a sus miembros para que expresen sus dudas y críticas sobre las soluciones propuestas. Demostrar con el ejemplo, que se está dispuesto a aceptar las críticas puede ser útil. También es importante que alguien desempeñe el papel de abogado del diablo, el cual debe confrontar las ideas de los demás mediante preguntas.

Método general para la solución de problemas en grupo

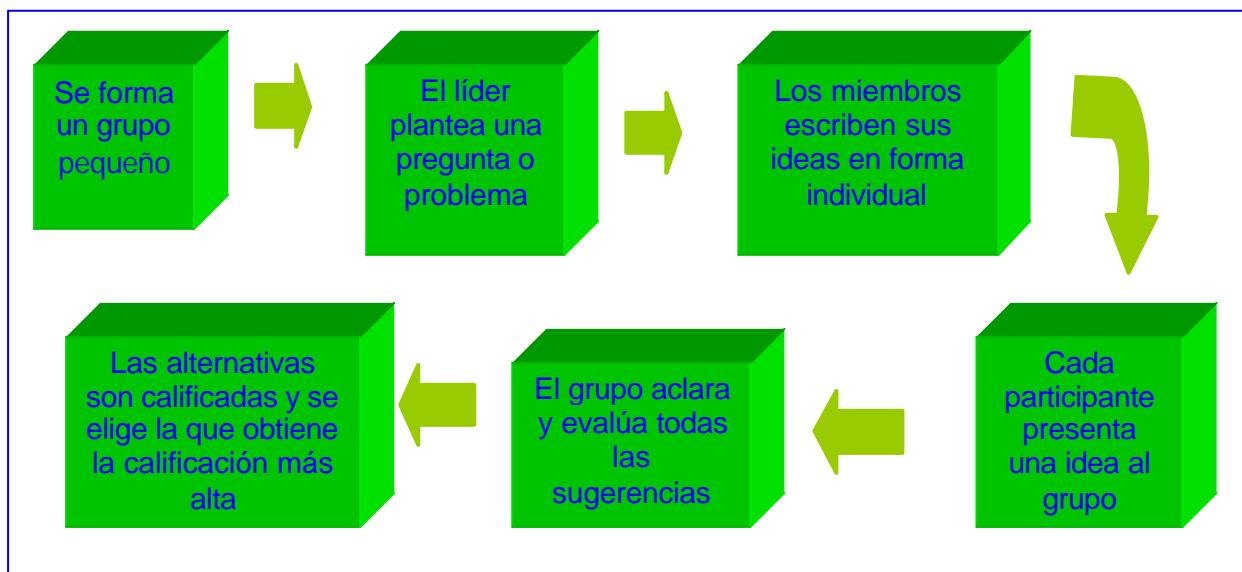
Cuando los trabajadores de cualquier nivel se reúnen para resolver un problema, por lo general realizan una discusión, en lugar de seguir una técnica formal para la toma de decisiones. Estas reuniones suelen producir mejores resultados cuando siguen los pasos de la toma de decisiones. La siguiente ilustración recomienda algunos pasos para dirigir la toma de decisiones en grupo.



1. Identifique al problema: describa específicamente, cuál es el problema y como se manifiesta.
 2. Aclare el problema: si los miembros del grupo no perciben el problema de la misma manera, ofrecerán soluciones divergentes. Asegúrese de que todos compartan la misma definición del problema.
 3. Analice la causa: el grupo, para poder convertir “lo que es” en “lo que queremos que sea”, tiene que entender las causas del problema específico y encontrar la manera de superarlas.
-
4. Busque soluciones alternativas: recuerde que la mayoría de los problemas pueden tener muchas soluciones.
 5. Elija las alternativas: identifique los criterios a los que se deben ceñir las soluciones y después, analice los pros y contras de las opciones que se propongan. Ninguna de las soluciones debe ser objeto de ridículo ni de mofa.
 6. Haga planes para la implantación: decida cuales son las acciones necesarias para llevar a cabo la solución que se haya elegido.
 7. Prepare un plan de acción: especifique quién hace qué y cuándo, para cumplir con las acciones.
 8. Evalúe y responsabilice: cuando el plan haya sido implantado, convoque a otra junta para hablar de su avance y para responsabilizar a las personas de los resultados que no se han obtenido.

Método específico para resolver problemas en grupo: la técnica del grupo nominal

En ocasiones el individuo que debe tomar una decisión sobre un asunto importante tiene que saber cuales son las opciones disponibles y cómo reaccionarán las personas ante ellas. Para estos casos, se ha desarrollado un enfoque que se conoce como técnica de grupo nominal (TGN). La TGN es un método para tomar decisiones en grupo que se sujeta a un formato sumamente estructurado. El término nominal significa que, para gran parte de las actividades, los participantes son un grupo sólo de nombre; es decir, no interactúan



Problema 4: El Presidente de una compañía informa: “nuestro consejo de administración dice que tenemos que consolidar nuestras operaciones. Nuestra producción no es lo bastante grande como para que se justifique que tengamos cinco plantas abiertas. Hagamos lo que hagamos, tenemos que recortar el gasto de operación alrededor de 20%”. “su tarea será desarrollar criterios para decidir cual planta debe cerrarse. No obstante, si el grupo encuentra otra manera de reducir 20% los costos de operación, consideraré la propuesta. Además, tengo que saber que opinan de la opción que elijan y como se sentirían nuestros empleados”.

Sugerencias:

Alternativa A: Cerrar la planta que tenga las instalaciones y el equipo más obsoletos. Sabemos que la planta “X” trabaja con equipo fabricado desde hace 100 años. Cerrar la planta en 60 días. Entregarle a los empleados 6 meses de paga por despido y ayudarles a que encuentren nuevos empleos. Transferir el personal mas destacado a las otras plantas

Alternativa B: Cerrar la planta que tenga los trabajadores menos flexibles y mas improductivos. Es probable que muchos empleados protesten por este tipo de clausura. Sin embargo, el resto de los trabajadores captarán el mensaje de que apreciamos a los trabajadores productivos.

Alternativa C: No cerrar ninguna planta. En lugar de eso, tomar la planta menos productiva y transferir toda su producción a las otras cuatro. Luego, trabajar duramente para conseguir negocios de subcontratación para la planta vacía. Pienso que nuestros empleados y accionistas estarán contentos de que adoptemos una posición tan valiente.

Alternativa D: Necesitamos un análisis financiero cuidadoso de cual es la planta que registra el rendimiento mas bajo sobre la inversión, que tome en cuenta todos los factores. Luego, simplemente cerramos esa planta. Los empleados aceptarán la decisión porque todos saben que los negocios están fundamentados en consideraciones financieras.

Alternativa E: Cerrar una planta representaría enormes penurias para un grupo de personas. Compartamos las penurias de modo equitativo. Recortemos 25% a las remuneraciones de todo el personal, eliminemos los dividendos para los accionistas y no sustituyamos a ninguna de las personas que renuncie o se jubile, a lo largo del próximo año y pidámosle a todos nuestros proveedores que nos hagan un descuento del 15%. Estas medidas serían el punto de partida. A continuación, podríamos encargar a un comité que buscará otros ahorros. Si todos trabajamos juntos, el estado de ánimo saldrá bien librado.

Respuesta problema 4: La junta finaliza con una calificación de las alternativas, realizada en forma silenciosa e independiente. La decisión final del grupo es el resultado conjunto de los votos individuales (5). Se pide al grupo meta que califique cada alternativa, en una escala de 1 al 10, donde 10 es la evaluación más favorable. Las calificaciones que se presentan a continuación son conjuntas, la suma de las evaluaciones individuales, que recibió cada alternativa (50 representa la calificación más alta):

Alternativa A: Cerrar planta obsoleta.- 35

Alternativa B: Cerrar planta con trabajadores improductivos.- 41

Alternativa C: Subcontratar.- 19

Alternativa D: Cerrar la planta con el menor rendimiento sobre la inversión.- 26

Alternativa E: Reducir 25% todas las remuneraciones.- 4

Se acepto la alternativa B; los mejores empleados de la planta que será cerrada reciben la oferta de ser transferidos a las otras instalaciones de la compañía.