



## TOMA DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

---

### TOMA DE DECISIONES

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que tenemos que solucionar. Gran parte del trabajo de quien asume un puesto de responsabilidad consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, dos de las áreas más difíciles del trabajo profesional. Muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los problemas. Los directivos siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado; ¿pero es ésta la mejor alternativa? No siempre. Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo.

### EL RIESGO EN LA TOMA DE DECISIONES

Nos guste o no, la esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y la mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, que, aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos.

Además, no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Simón dijo: “constantemente optaremos por el curso de acción que consideremos lo “suficientemente bueno” a la luz de las circunstancias dadas en ese momento”.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Pero hay que asumir que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor: Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas.

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro.

*Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes.*

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo laboral puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

En resumen:

Toma de decisión de alto nivel: requerirá seguir un proceso serio de análisis, búsqueda de alternativas, planificación, ejecución y evaluación.	Toma de decisión de bajo nivel: requieren poco esfuerzo y se pueden tomar en poco tiempo.
Decisiones que afectan al futuro	Decisiones que no afectan al futuro
Decisiones difícilmente reversibles	Decisiones reversibles
Decisiones de amplio impacto	Decisiones de escaso impacto
Decisiones que afectan a numerosos factores relevantes de calidad	Decisiones que afectan a pocos factores relevantes de calidad
Decisiones excepcionales	Decisión que se toma frecuentemente

## TIPOS DE DECISIONES

- **Decisión Programada, rutinaria o intrascendente:** Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el líder no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del supervisor en una dirección concreta.

- **Decisión no Programada:** "La reestructuración de un departamento" es un ejemplo de decisiones no programadas.

Para muchas de las decisiones que se toman se dedica poco tiempo olvidando aspectos como la planificación y el proceso, al tomar una decisión se tiene en cuenta solamente lo que SE SIENTE en ese momento y se pasan por alto aspectos que de ser analizados llevarán la decisión a un resultado positivo.

## DECISIONES Y PROACTIVIDAD

**Responsabilidad significa HABILIDAD para RESPONDER. Proactividad en general implica no esperar que las cosas pasen para decidir y actuar.**

Cuando uno se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, está actuando de manera reactiva. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y



siempre presentan una sola alternativa de actuación. **Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir.**

Cualquier cosa que nos es familiar, es difícil de reconocer y aún más difícil de cambiar cuando el hacerlo es doloroso o nos causa algún problema. Después de todo ¿cómo sé que algo nuevo será mejor?, la respuesta es, no lo sabrás si no lo intentas. Aunque muchas personas anhelan algo mejor y tienen la oportunidad de obtenerlo, siempre tienen que librar una batalla contra la comodidad de la familiaridad. Una vez que se deja lo familiar, obviamente se entra en lo desconocido, lo incómodo, esto es lo que a la mayoría de nosotros nos asusta. Aquí es donde el dolor al cambio significa renunciar a lo familiar para ahondar en lo desconocido. Este dolor se conoce como inseguridad o ansiedad.

## LA CREATIVIDAD Y LAS OPORTUNIDADES

La diferencia entre detectar problemas y detectar oportunidades de mejora es que mientras el primer caso lo que consigue es eliminar dificultades actuales (conducta reactiva) o reducir posibilidades de riesgo de cara al futuro (conducta preventiva),

en el caso de las oportunidades lo que hacemos es dar pasos para mejorar nuestra situación (conducta proactiva).

Oportunidad es toda acción que pueda mejorar directamente nuestros resultados o indirectamente a través de la mejora de los elementos y circunstancias que nos rodean.

La creatividad es la capacidad para generar, de forma regular, ideas nuevas en un determinado ámbito, que faciliten la innovación. No hay una correlación directa de la inteligencia (tal como la entendemos) con la creatividad. Es decir, una persona creativa puede ser poca o muy inteligente.

Cuando hablamos de creatividad, hacemos referencia al pensamiento divergente, la inventiva o imaginación constructiva, como sinónimos de la facultad de innovar y producir una transformación. Se trata de identificar la situación, los problemas y condicionantes que la determinan, para que a través de los conocimientos y destrezas que poseemos, pongamos en práctica nuestra imaginación, dando una respuesta que no se haya tenido hasta ahora.

Descubrir qué pieza completaría un rompecabezas, qué cifra está omitida en determinada serie o cuál es la secuencia lógica en que debería ordenarse ciertas acciones o algunos dibujos, es un acto de pensamiento convergente. En efecto, todas las tareas mencionadas como ejemplos presuponen una sola posibilidad de respuesta correcta. Sin embargo, y sin desconocer la validez que tales problemas, es cierto que en la vida nos encontramos muchas veces con problemas susceptibles de múltiples soluciones diferentes ¿Qué hacer hoy para comer? ¿Cómo decorar una habitación? ¿Cómo aprovechar un espacio? ¿Cómo redactar un informe? ¿Cómo mejorar un procedimiento? En la medida en que esta clase de problemas tiene más de una solución, constituye una demanda para el pensamiento divergente.

Así pues, si entendemos ambos tipos de pensamiento como un continuo, deberemos entender que la creatividad está claramente inclinada hacia el polo del pensamiento divergente.

## FASES DEL PROCESO CREATIVO

1. **PREPARACIÓN:** Consiste en percibir y analizar la situación, así como de todas las circunstancias y dimensiones que influyen en ella. Se recoge información.
2. **GENERACIÓN:** Es el largo y complejo trabajo de manipular, experimentar, generar ideas y buscar alternativas sobre el tema que nos ocupa de forma consciente. Puede realizarse con la ayuda de Técnicas de Creatividad.

3. **INCUBACIÓN:** Esta parte del proceso es difícil de describir en términos concretos porque tiene lugar dentro de la cabeza. Es un posible periodo de “descanso ficticio” en el que, aunque no se esté trabajando de forma consciente en el objetivo creativo, se está dando otro tipo de elaboración no consciente que nos puede llevar a la idea buscada.

4. **ILUMINACIÓN:** El instante de la inspiración, cuando aparece la idea luminosa. Quizá la idea genial parece surgir en el momento menos pensado, frecuentemente en el transcurso de actividades que nos ocupan poca capacidad de atención con lo que se libera “espacio” para que emerjan las elaboraciones no conscientes. Se suele hablar de las tres “b” para referirse a estas actividades, en inglés “bus”, “bed” y “bath”. También se llama a esta fase momento “Eureka” o “Ajá” en el que se da un “insight” (nueva configuración con significado superior a la suma de las partes) y un “afecto positivo” (satisfacción o euforia).

5. **EVALUACIÓN:** La fase decisiva en la que valoramos y verificamos si esa inspiración es valiosa o no. Matizamos la idea para que se pueda llevar a la práctica y le damos la configuración final. En caso de que la idea no sea válida, se considerará como una fase intermedia de incubación con reintegración al proceso.

6. **ELABORACIÓN:** La fase de desarrollo, comunicación y aplicación práctica de la idea. Es frecuentemente largo y muchas veces arduo. Una parte importante es la difusión y socialización de la creación.

¡Ojo! Cabe aclarar que no siempre tienen porqué darse estos pasos ni por este orden. Desde esta perspectiva, el producto creativo es resultado de un gran trabajo previo y posterior a la “iluminación”, lo que ofrece una alternativa a las explicaciones basadas en las musas e inspiraciones divinas o mágicas.

Esto, se suele expresar con la frase: “La creatividad es un 1% de inspiración y un 99% de transpiración” (atribuida a Thomas Alva Edison y a Johan Wolfgang von Goethe). También desmitificador es el concepto de “serendipia” o “serendipity” con el que se denomina a aquellos descubrimientos (como el de la penicilina) realizados supuestamente por azar pero que realmente conllevan una gran dosis de trabajo, dedicación, motivación y habilidades de la persona creadora.



ETAPAS	OBJETIVOS	COMPETENCIAS NECESARIAS
1. IDENTIFICAR EL PROBLEMA 2. EXPLICAR EL PROBLEMA	COMPRENDER EL PROBLEMA en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Síntesis</li> <li>• Visión global</li> <li>• Pensamiento hipotético deductivo</li> </ul>
3. IDEAR LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS 4. DECIDIR LA ESTRATEGIA 5. DISEÑAR LA INTERVENCIÓN	CREAR UNA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• HH Interpersonales</li> <li>• Negociación Comunicación</li> </ul>
6. DESARROLLAR LA INTERVENCIÓN 7. EVALUAR LOS LOGROS	LOGRAR EL MEJORAMIENTO del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de liderazgo</li> <li>• Capacidad para motivar e ilusionar</li> <li>• Comunicación verbal y escrita.</li> </ul>