

## Tema 3. Toma de decisiones

### Introducción

En este tema se verá a la toma de decisiones como una herramienta que está directamente relacionada con tu quehacer diario para resolver las actividades ejecutadas o por ejecutar en tu área laboral.

Las personas piensan bien o mal a la hora de tomar decisiones, sin embargo, para poder tomar una buena decisión, hay que tener un pensamiento crítico. El pensamiento es parte de la naturaleza humana y hay que reconocer que el acto de pensar está siempre relacionado con el conocimiento, porque este no se produce en el vacío.

Siempre estás pensando en algo o acerca de algo, y mucho de este pensar es arbitrario, distorsionado, parcializado, desinformado o prejuiciado cuando no se tiene la información y el conocimiento en ese momento (Umanzor, 2011).

En este tema aprenderás cómo tomar mejores decisiones en función de la información, conocimiento, experiencia y juicios de valor con los que cuentas en el momento que surja la oportunidad.



### Explicación

Como colaborador de la empresa, debes estar consciente de que debes tomar decisiones en el marco de una extensa variedad de situaciones y ningún método de toma de decisiones podría abarcarlas todas por sí solo.

Por ello, debes comenzar por definir con toda precisión el problema que se te presenta para después evaluar las soluciones alternativas y tomar finalmente una decisión.

La toma de decisiones es un proceso de aprendizaje mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, en la familia, empresa, etc. Cada día tomas decisiones para las cuales no necesariamente siempre eliges la mejor opción, por lo que es necesario que estés consciente de:

- **Impacto:** ¿Qué cosa o quiénes se verán afectados con la decisión que tomes?
- **Reversibilidad:** ¿Puedes cambiar de opinión sobre la alternativa que elijas?
- **Efectos futuros:** ¿Cuál es la consecuencia en el corto, mediano y largo plazo de lo que decidas hacer?
- **Periodicidad:** ¿Qué tan frecuentemente tomas la misma decisión?
- **Calidad:** se refiere a los resultados de una decisión, los cuales pueden ser positivos o negativos. Si son positivos, dan fruto de alegría, gozo, paz y éxito, mientras que los negativos traen tristeza, dolor de cabeza y frustración. Si realizas una evaluación de las decisiones que has tomado a lo largo de tu vida, ¿dirías que han sido de buena calidad?

Cuando te propones alguna cosa, debes caminar solo en una dirección:

**La que lleva a su cumplimiento.**

El filósofo francés Jean Paul Sartre decía que los seres humanos están condenados a la libertad, esto significa que tomar una decisión siempre comienza por elegir entre decidir o no decidir. Al decidir, estás asumiendo el compromiso con los resultados que quieres alcanzar, mientras que al no decidir demuestras tu interés en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados.

La condena a la que hace referencia Sartre es que siempre tienes al menos dos alternativas para elegir: sí o no, hacer o no hacer, ir o no ir, etc. Elegir es desechar otras alternativas que estás evaluando ante una situación.

#### 3.1 ¿Cómo prepararte para tomar una mejor decisión?

Para tomar una decisión, independientemente de su naturaleza, es necesario que conozcas, comprendas y analices un problema para darle solución.

Como responsable de tu equipo de trabajo, debes demostrar tu capacidad para tomar decisiones y asumir el riesgo que conlleva, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos que todavía no existen.

##### 3.1.1 ¿En qué debes pensar?

1. Prepara tus actividades y asigna prioridad a cada una de ellas.
2. Mejor en todas las situaciones antes de actuar: lo mejor que puede pasar, lo peor que puede pasar o lo más probable que pase.
3. Eleva al máximo tus conocimientos, preguntando, observando o investigando.
4. Analiza los factores que pueden actuar en tu contra.
5. Considera un plan B ante los posibles riesgos.
6. Imagina la situación y cómo actuarías ante los distintos escenarios.
7. Pon en acción tus planes.



Gran parte de tu trabajo consiste en resolver problemas, en tomar decisiones y asumir la responsabilidad, aspectos de los más difíciles del trabajo profesional. Sin embargo, lo importante de planear no es acertar todo el tiempo, sino saber corregir el rumbo ante la incertidumbre que enmarcan las decisiones diarias.

Es muy importante que tengas en cuenta a tu equipo de trabajo para la toma de decisiones, esto con el propósito de que cuentes con una visión más amplia y una mayor cantidad de alternativas. Toma en consideración a aquellas personas que tengan las capacidades, el compromiso y la responsabilidad para así lograr ser un mejor equipo de trabajo.

De acuerdo con Umanzor (2011), cuando tomas una decisión, es necesario que reconozcas el proceso para hacerlo, el cual comienza con el reconocimiento de un problema. Después, una vez que lo has identificado, debes establecer los criterios de decisión que te ayuden a solventar el problema, para que después ponderes cada criterio de decisión y desarrolles todas las alternativas posibles para terminar seleccionando la mejor. Para que lo visualices mejor, observa la siguiente figura.



Figura 1. Proceso de toma de decisiones.

Fuente: Gestiona Consultores. (2020). *EL MEJOR PROCESO PARA TOMAR DECISIONES CON ÉXITO*. Recuperado de <https://www.egestionaconsultores.es/como-tomar-decisiones-con-exito/>

#### 3.2 Condiciones para la toma de decisiones

Reflexiona sobre lo siguiente: ¿Organizacionalmente existe una diferencia entre la situación presente y las metas deseadas?, ¿estás consciente del significado de la diferencia?, ¿te sientes motivado para actuar para eliminar la diferencia?, ¿cuentas con los recursos necesarios (capacidad y dinero, por ejemplo) para actuar a favor de la eliminación de la diferencia?

Si respondiste que "sí" a todos estos cuestionamientos, puedes tener la seguridad de que cuentas con las condiciones idóneas para darles solución a las situaciones problemáticas, de lo contrario, deberás generar alternativas para crear las condiciones necesarias.

#### 3.3 Método para la toma de decisiones

Antes de resolver un problema o iniciar cualquier actividad, es necesario realizar un **diagnóstico** para saber cuál es la situación actual y poder proyectar los cambios que son necesarios realizar o que se necesitan fortalecer para lograr los objetivos (Umanzor, 2011).

Para realizar el diagnóstico existen diferentes tipos y metodologías como las encuestas, sesiones de grupo, observación, experimentación, etc. El tipo de diagnóstico a utilizar dependerá del objetivo a alcanzar, los recursos y el tiempo disponible (Umanzor, 2011).

Una vez que tienes el resultado del diagnóstico, es tiempo de realizar el **plan de acción**, el cual se refiere a la ruta que debes trazar para conseguir los objetivos establecidos. No hay una mejor que otra, solo administra eficientemente tus recursos.

Cuando las actividades, tiempos y responsables están claros, solo falta llevar a cabo la **intervención**, que no es otra cosa más que la puesta en marcha de todas las acciones, roles, recursos, decisiones auxiliares, plazos, instrumentos, métodos y asesoramientos necesarios para llevar a cabo el proceso de mejora (Olaz, 2018).

#### 3.4 Técnicas para buscar alternativas de solución

Existen muchas técnicas para buscar alternativas de solución. A continuación, encontrarás algunos ejemplos que te pueden ayudar a despertar tu creatividad:

1. **Brainstorming:** lluvia de ideas en un ambiente informal y relajado para que sea espontáneo.
2. **Brainwriting:** es una variante de la lluvia de ideas que se realiza por escrito. Es útil para las personas con dificultades para hablar en público.
3. **4x4x4:** trabajo individual, posteriormente en parejas y finalmente en grupo para elegir las mejores propuestas.
4. **El grupo nominal:** sesión grupal en la que se trabaja de forma individual y en silencio, donde se exponen las ideas y se vota por las mejores.
5. **Seis sombreros para pensar:** cada sombrero tiene un color con un significado en particular, esto para que una vez que lo usen, todos se enfoquen en el mismo tema. Por ejemplo: Blanco (datos), rojo (emociones), verde (creatividad), azul (control), negro (puntos negativos), amarillo (pensamiento positivo).
6. **Cinco alternativas más:** tus manos son la guía que te recuerdan que siempre, en cualquier situación en la que te encuentres, en la que parezca que no hay más que una o dos alternativas a seguir, siempre hay al menos cinco alternativas más. Por ejemplo: Pulgar (fuerza), anular (alianzas), medio (lucha), índice (combinación), meñique (minimizar).



#### 3.5 Estilos en la toma de decisiones

Desde tu rol como líder del equipo de trabajo, es importante que comprendas cómo se toman las decisiones, porque cada estilo puede conducir a un entorno de trabajo más productivo y cooperativo o generar un ambiente de tensión e incomodidad.

A continuación, se presentan cuatro estilos para la toma de decisiones:

		Uso de la información	
		Satisfactor (menos información)	Maximizador (más información)
Cantidad de alternativas	Foco único Única alternativa	<p><b>Decisivo</b></p> <p>Es un estilo de decisión directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez que se fija el plan, se apega a él. Al tratar con las personas valora la honestidad, la claridad, la lealtad y brevedad.</p> <p>En público, este estilo está enfocado en la acción y se manifiesta como orientado a la tarea.</p>	<p><b>Jerárquico</b></p> <p>Las personas que aplican este estilo, que es altamente analítico y enfocado, esperan que sus decisiones una vez tomadas sean finales y resistan las pruebas del tiempo.</p> <p>En público, se manifiesta altamente intelectual.</p>
	Foco múltiple Muchas alternativas	<p><b>Flexible</b></p> <p>Este estilo se basa en la velocidad y adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambian de curso con gran rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. Este estilo valora la información justa.</p> <p>En público, se manifiesta altamente social y receptivo.</p>	<p><b>Integrados</b></p> <p>En la modalidad integradora, las personas enmarcan los problemas de manera amplia al utilizar los aportes de muchas fuentes y toman decisiones que involucran a múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo a medida que cambian las circunstancias.</p> <p>En público, se manifiesta altamente participativo.</p>

Figura 2. Estilos en la toma de decisiones.

Fuente: Chauvin, S. (2017). *Decisiones, liderazgo y pensamiento en 4 estilos de management*. Recuperado de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/11/decisiones-liderazgo-y-pensamiento-en-4.html>

Independientemente del estilo de toma de decisiones con el que te identifiques, es innegable que hoy debes abandonar tu apego a los modos más duros de liderazgo, el decisivo y el jerárquico, en favor de los estilos más inclusivos, el flexible y el integrador, para enfocar equipos de trabajo más productivos y eficientes.

### Cierre

No hay peor decisión que la que no se toma. Dejar pasar el tiempo para intentar que las cosas se arreglen por sí solas no es la mejor idea. Por ello, es importante que apliques lo que aquí se describe para que cuentes con mayor conocimiento, experiencia, información y buen juicio y los resultados de tus decisiones sean de buena calidad.

No está demás conocer tus propias limitaciones personales y profesionales, pues estas pueden impedir que logres el resultado que pretendes, por lo que sería bueno tomar el lado de la humildad y el sentido práctico y aprender de otros.

A algo que debe quedar claro es que las prisas y dejar las cosas para el último momento no son los mejores consejos. Por consiguiente, antes de tomar una decisión, reflexiona sobre lo que observas y busca todos los detalles posibles. Eso tampoco te asegurará el éxito, pero sí te asegura no hacer las cosas más complicadas de lo que son.



### Referencias bibliográficas

- Chauvin, S. (2017). *Decisiones, liderazgo y pensamiento en 4 estilos de management*. Recuperado de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/11/decisiones-liderazgo-y-pensamiento-en-4.html>
- Gestiona Consultores. (2020). *EL MEJOR PROCESO PARA TOMAR DECISIONES CON ÉXITO*. Recuperado de <https://www.egestionaconsultores.es/como-tomar-decisiones-con-exito/>
- Olaz, A. (2018). *Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones*. España: Editorial ESIC.
- Umanzor, C. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para tomar decisiones*. El Salvador: Casa Barak.

### Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

#### Videos

Para conocer más acerca de la **toma de decisiones**, te sugerimos ver lo siguiente:

- TEDx Talks. (2018, 17 de octubre). *Solo existe el tomar decisiones | Eragi Macias | TEDxJardinesdeSatelite* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=BG7t1JkPl4>
- TEDx Talks. (2019, 5 de junio). *Las pequeñas decisiones moldean nuestro futuro | Julián García | TEDxGarzaGarcía* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=29a2gZOKJ5w>

#### Lecturas

Para conocer más acerca de la **toma de decisiones**, te sugerimos leer lo siguiente:

- Concur. (2021). *7 etapas del proceso de toma de decisiones empresariales*. Recuperado de <https://www.concur.com.mx/news-center/decisiones-empresariales-mx>
- Grupo Atico34. (s.f.). *El proceso de toma de decisiones en una empresa*. Recuperado de <https://protecciondatos-lpd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/>

### Checkpoint

Asegúrate de:

- Numerar los pasos del proceso de toma de decisiones.
- Reconocer las características de las decisiones para evaluarlas con mayor seguridad.
- Aplicar la metodología y técnicas en cada situación de toma de decisiones.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educativo y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.