

Tema 5. Toma de decisiones ágiles y efectivas

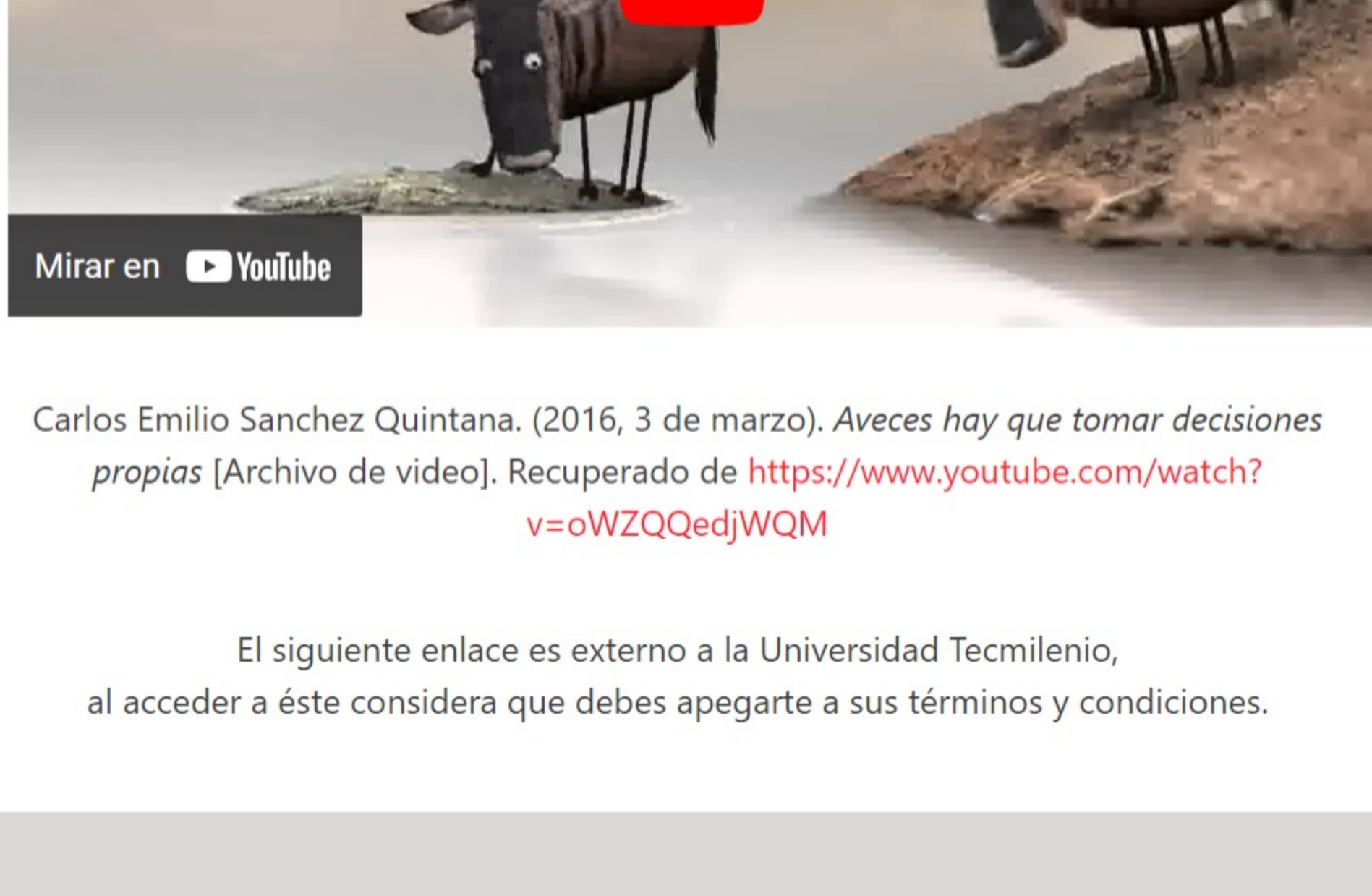
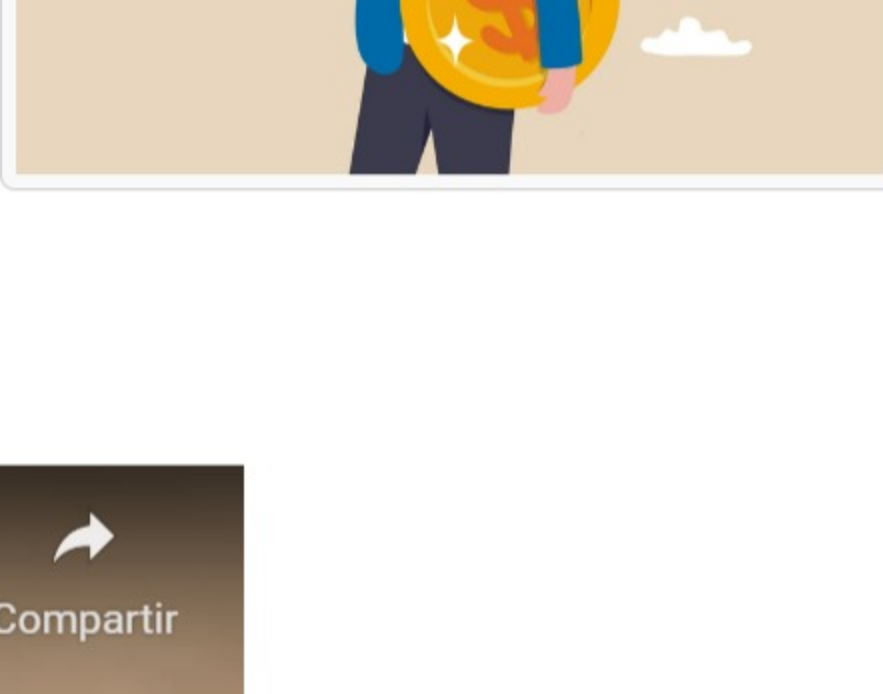
Introducción

En las organizaciones, las personas trabajan en una diversidad de grupos: formales e informales, permanentes y temporales.

La mayoría de estos grupos toman decisiones que afectan el bienestar de la organización y de las personas en ella, por lo cual, deben tener la capacidad de identificar los problemas y oportunidades a los que se enfrenta la organización.

Para ello, es de suma importancia que haya una comunicación eficaz y una resolución de conflictos constructiva que, en gran medida, dependen de habilidades interpersonales, como toma de riesgos, críticas útiles, objetividad, ser oyente activo, otorgar el beneficio de la duda, así como el respaldo y reconocimiento de los intereses y logros de los demás.

Te recomendamos revisar el siguiente video:



Carlos Emilio Sanchez Quintana. (2016, 3 de marzo). *A veces hay que tomar decisiones propias* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oWZQQedjWQM>

El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecmilenio, al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

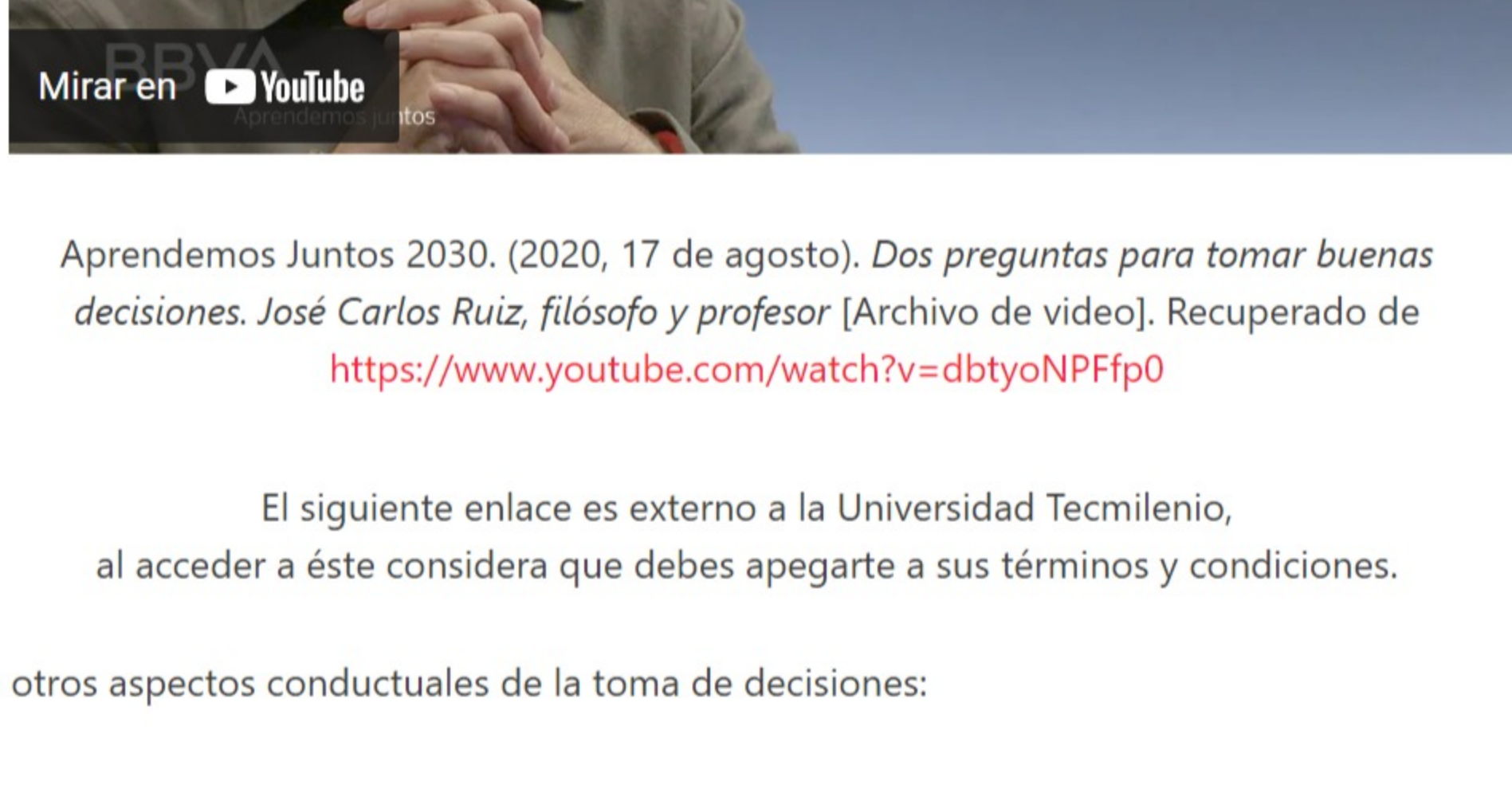
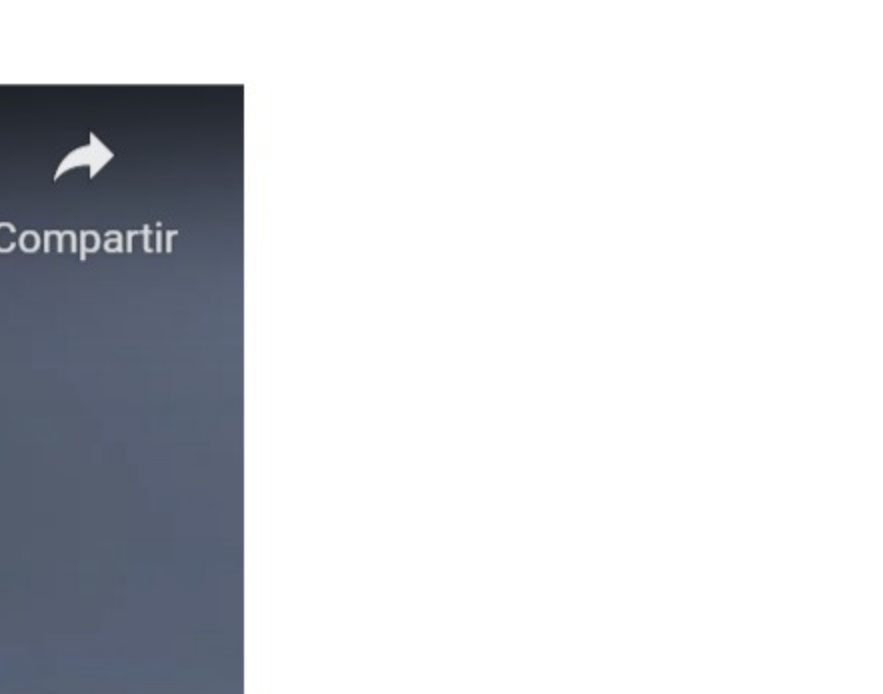
Explicación

La **toma de decisiones** es la parte central de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

No se puede decir que hay un plan a menos que se haya tomado una decisión o que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento, solo existen estudios de planeación y análisis.

En ocasiones, los líderes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea y responsabilidad, ya que de manera constante van decidiendo qué hacer, quién lo va a hacer, cuándo y dónde, e incluso cómo se debe hacer, sin embargo, la toma de decisiones es solo una parte de la planeación (Kooztz, Weirich y Cannice, 2016).

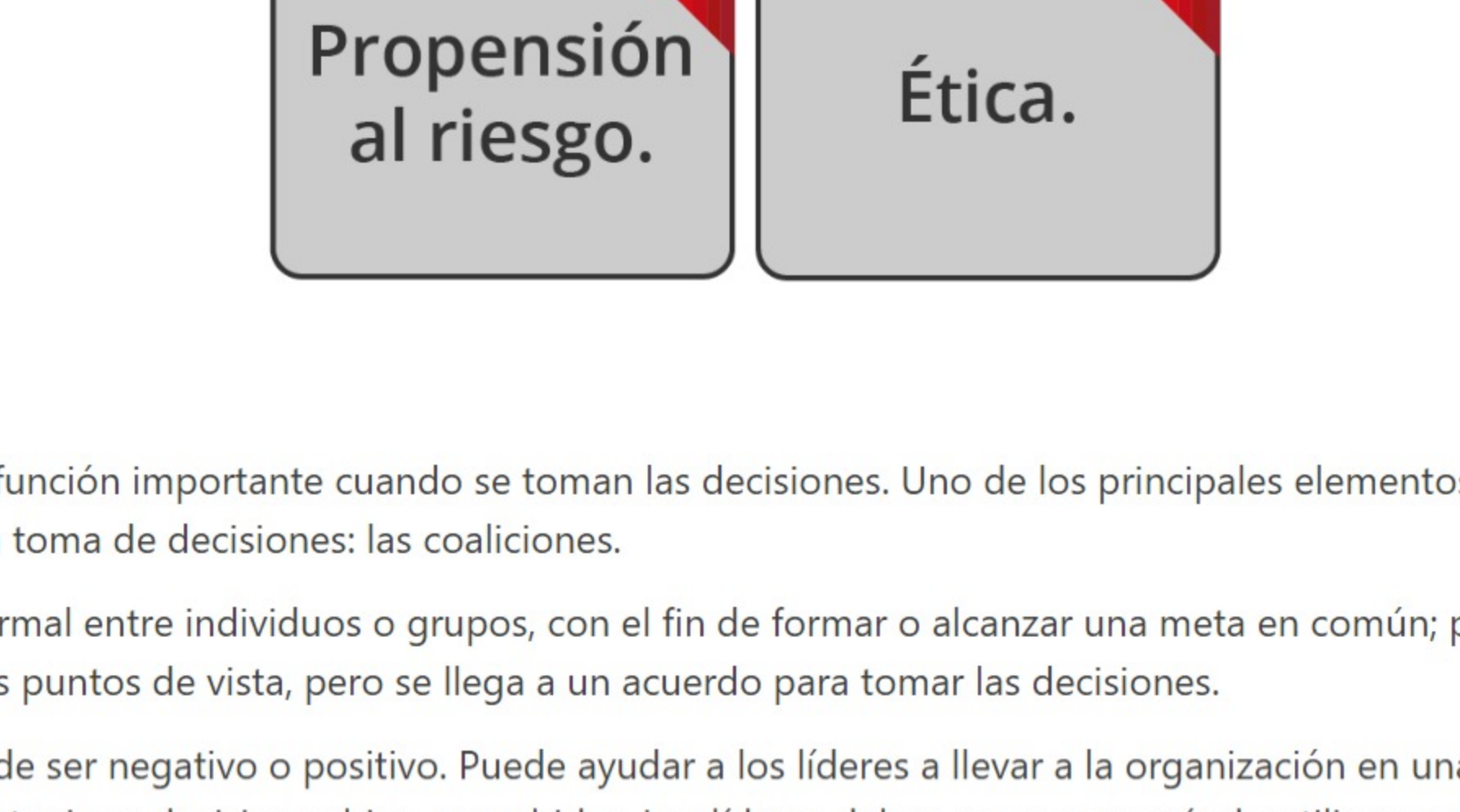
Te recomendamos revisar el siguiente video:



Aprendemos Juntos 2030. (2020, 17 de agosto). *Dos preguntas para tomar buenas decisiones. José Carlos Ruiz, filósofo y profesor* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dbtyoNPFfp0>

El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecmilenio, al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

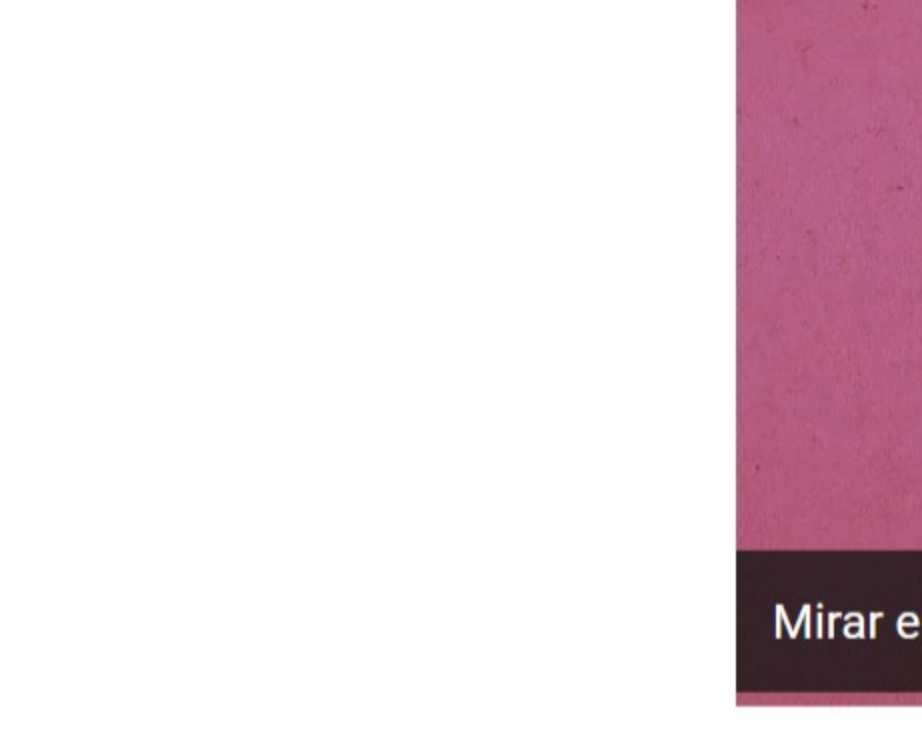
El líder debe estar consciente de otros aspectos conductuales de la toma de decisiones:



Las **fuerzas políticas** tienen una función importante cuando se toman las decisiones. Uno de los principales elementos y más importantes de la política es especialmente pertinente en la toma de decisiones: las coaliciones.

Una **coalicción** es una alianza informal entre individuos o grupos, con el fin de formar o alcanzar una meta en común; por frecuencia es una alternativa de decisión, donde existen diferentes puntos de vista, pero se llega a un acuerdo para tomar las decisiones.

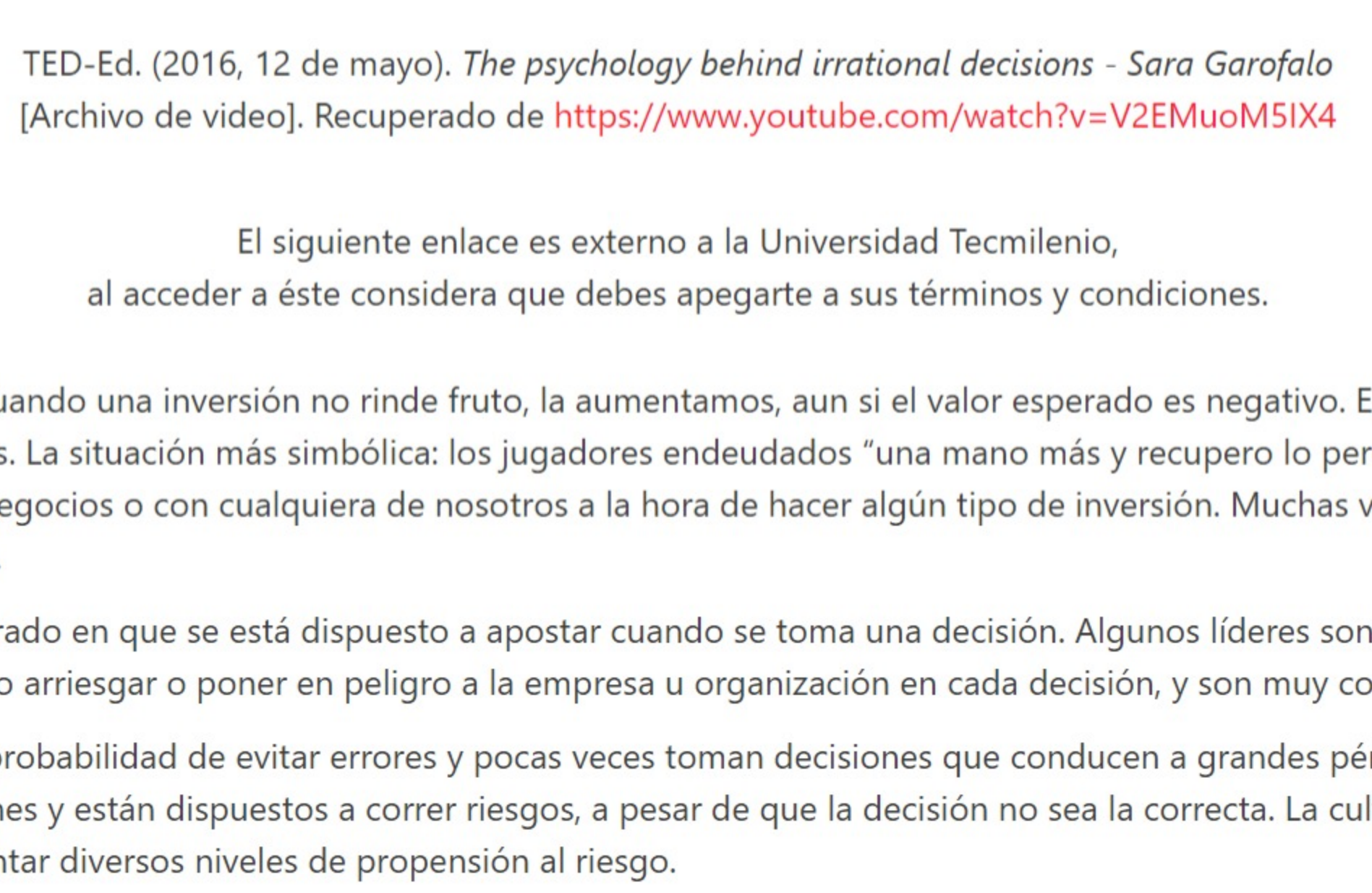
El impacto de las coaliciones puede ser negativo o positivo. Puede ayudar a los líderes a llevar a la organización en una ruta hacia la efectividad y la rentabilidad o puede asfixiar estrategias y decisiones bien concebidas. Los líderes deben reconocer cuándo utilizar coaliciones, la forma de evaluar si estas actúan en el mejor interés de la organización y la forma de restringir sus efectos disfuncionales.



La **intuición** es una creencia innata acerca de algo, de forma inconsciente. En ocasiones, los líderes deciden hacer algo debido a que tienen una sensación o corazonada de "se siente bien".

Sin embargo, este sentimiento, por lo general, no es arbitrario, está basado en años de experiencia y práctica al tomar decisiones en situaciones similares. Un sentido interno puede ayudar a los líderes a tomar una decisión ocasional, sin pasar por la secuencia racional completa de pasos.

Te recomendamos revisar el siguiente video:



TED-Ed. (2016, 12 de mayo). *The psychology behind irrational decisions - Sara Garofalo* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=V2EMuoMSiX4>

El siguiente enlace es externo a la Universidad Tecmilenio, al acceder a éste considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

La **escalada de compromiso**: cuando una inversión no rinde fruto, la aumentamos, aun si el valor esperado es negativo. Es cuando no sabemos parar o rendirnos. Ocurre en todos lados. La situación más simbólica: los jugadores endeudados "una mano más y recupero lo perdido". Pero no son solo ellos. También ocurre en las parejas, negocios o con cualquiera de nosotros a la hora de hacer algún tipo de inversión. Muchas veces nos aferramos demasiado y terminamos pagando el doble.

La **propensión al riesgo** es el grado en que se está dispuesto a apostar cuando se toma una decisión. Algunos líderes son muy cuidadosos en cada decisión que toman, tratan de no arriesgar o poner en peligro a la empresa u organización en cada decisión, y son muy conservadores en lo que hacen. Estos líderes tienen una mayor probabilidad de evitar errores y pocas veces toman decisiones que conducen a grandes pérdidas. Otros líderes son muy agresivos en la toma de decisiones y están dispuestos a correr riesgos, a pesar de que la decisión no sea la correcta. La cultura organizacional es el principal ingrediente para fomentar diversos niveles de propensión al riesgo.

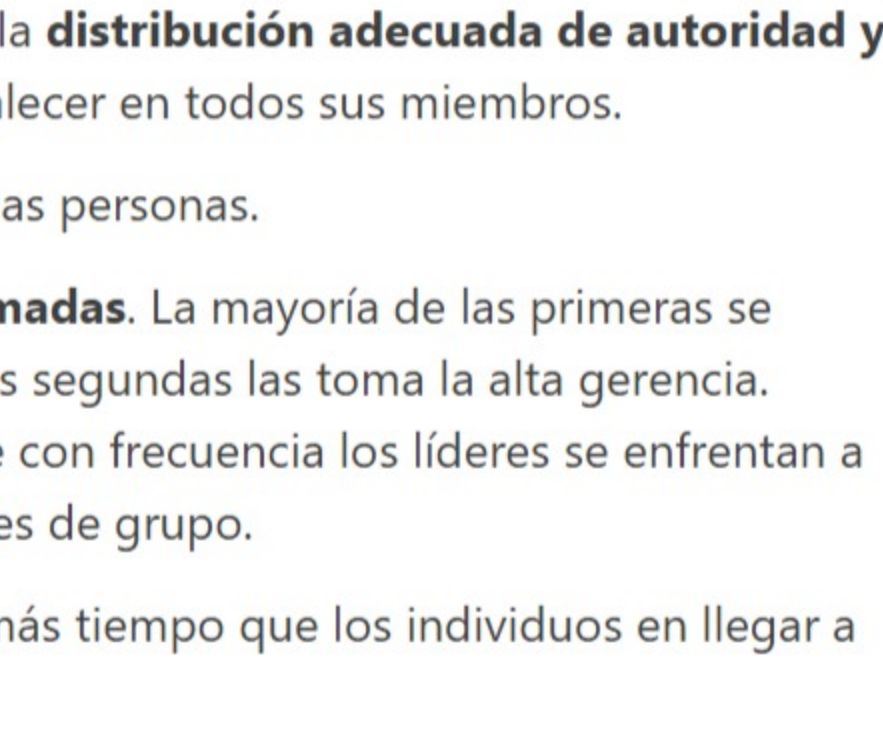
Larry Page y Sergey Brin son los fundadores de Google. En 1999 le hicieron una oferta a George Bell (quien era consejero delegado de Excite) por su buscador. El precio era de un millón de dólares, sin embargo, Bell lo rechazó. Inclusive Page y Brin le ofrecieron el buscador por tan "solo" 750,000 dólares.

Pero el CEO de Excite no quiso saber nada al respecto. Hoy en día, Google es uno de los buscadores más grandes del mundo y tiene un valor estimado de más de 320.000 millones de euros (20 minutos, 2016).

La **ética** se refiere a la creencia o idea de una persona acerca de lo correcto o equivocado (bueno o malo). El comportamiento humano se basa en la ética, ya que se ajusta de acuerdo con las reglas sociales generalmente aceptadas. Por otro lado, el comportamiento poco ético no se ajusta a las reglas sociales.

En algunas ocasiones, los líderes toman decisiones que pueden tener poco o nada que ver con su propia ética personal, sin embargo, muchas otras están influidas por la ética del líder.

En general, para los líderes, los dilemas éticos se pueden centrar en una ganancia personal directa, indirecta o simples preferencias personales. Los líderes deben considerar de forma deliberada y cuidadosa el contexto ético de todas las personas en sus decisiones.



Para Chiavenato (2017), la toma de decisiones se logra a través de la **distribución adecuada de autoridad y responsabilidad** en toda la organización, lo cual es necesario fortalecer en todos sus miembros.

Esto proporciona mejor control y, a su vez, eleva la autoestima de las personas.

Las decisiones pueden **clasificarse en programadas y no programadas**. La mayoría de las primeras se toman en los niveles más bajos de la organización, mientras que las segundas las toma la alta gerencia. Independientemente de su clasificación, es importante resaltar que con frecuencia los líderes se enfrentan a situaciones en las que deben buscar y combinar juicios en reuniones de grupo.

Hay un gran debate al respecto: por una parte, los grupos toman más tiempo que los individuos en llegar a una decisión, sin embargo, reunir a expertos tiene sus ventajas.

Investigaciones demuestran que las decisiones consensuales con cinco o más participantes son superiores a las individuales, al voto de la mayoría y a las decisiones tomadas por los líderes.

Desafortunadamente, la discusión abierta puede verse influenciada en forma negativa por factores de conducta, como la presión para ajustarse a las opiniones de los expertos, por una personalidad dominante del grupo, o bien, que determinados participantes traten de influir con base en su percepción de que son mejores en el área del problema.

Aquí se revisarán varios temas en torno a la **forma en que se toman decisiones**, entre ellos se encuentran los siguientes:

• Polarización de grupo

Es cuando las actitudes o puntos de vista de los miembros están relacionados con un tema o solución, es decir, es cuando se fortalecen las preferencias del grupo, incluso pueden cambiar durante la discusión.

Por lo general, la polarización de un grupo ocurre el promedio de las actitudes del grupo posterior a la discusión tiende a ser más extremo que el de las actitudes previas a la discusión.

Diversas características de la discusión de grupo contribuyen a la polarización:

- Cuando los individuos descubren durante la discusión de grupo que otros comparten sus opiniones se vuelven más seguros de estas, lo cual resulta en un punto de vista más extremo.
- Si los miembros que respaldan fuertemente una posición en particular son capaces de expresarse a sí mismos de forma convincente en la discusión, las personas que respaldan con menor avidez esa posición pueden convencerse de que es correcta.

La polarización puede afectar profundamente la toma de decisiones de un grupo. Si se sabe que los miembros del grupo se inclinan hacia una decisión en particular antes de una discusión, puede esperarse que su posición posterior sea más extrema.

• Groupthink

Puede definirse como un modo de pensamiento que ocurre cuando los miembros de un grupo están muy comprometidos en un grupo cohesionado y el deseo de unanimidad contrarresta su motivación para evaluar los cursos alternos.

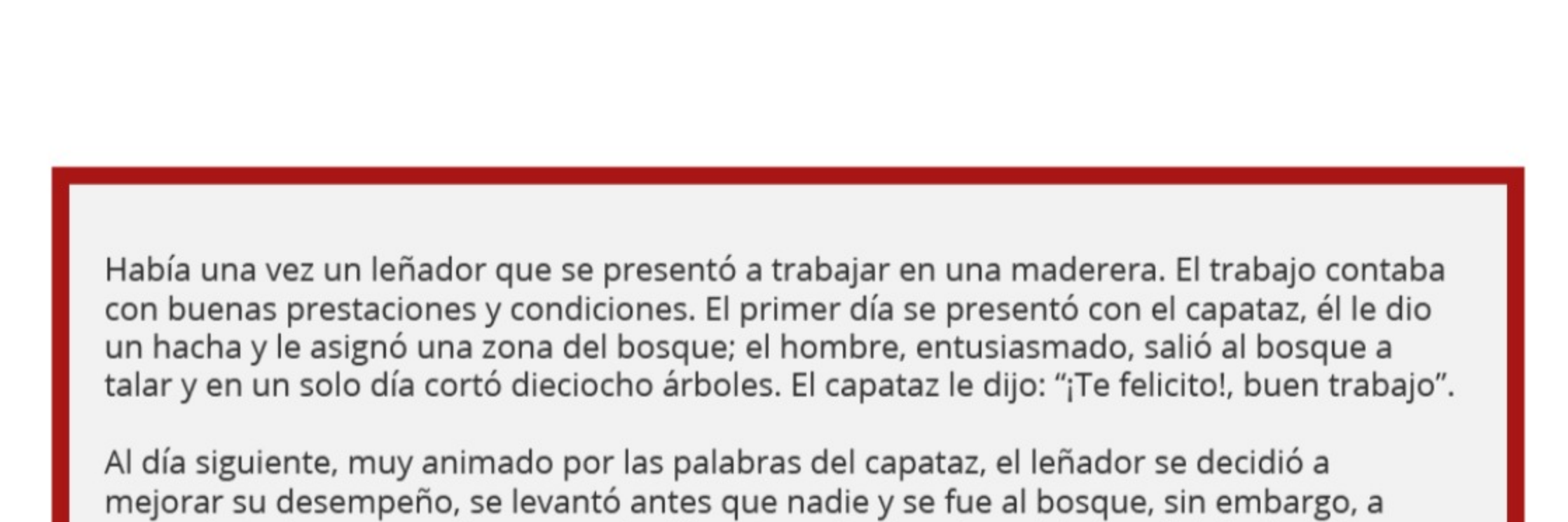
Las tres principales condiciones que fomentan el desarrollo del groupthink son la cohesión, la promoción del líder de su solución preferida y el aislamiento del grupo de las opiniones de los expertos.

• Solución de problemas de grupo

Un grupo interactivo típico puede tener dificultad con cualquiera de los pasos en el proceso de toma de decisiones.

Un problema común surge en la fase de generación de alternativas: la búsqueda puede terminar de forma arbitraria y antes de que se hayan identificado todas las alternativas posibles.

Para mejorar la generación de alternativas, los líderes pueden emplear una de las tres técnicas para estimular las capacidades de solución de problemas del grupo: lluvia de ideas, técnica del grupo nominal o técnica Delphi:



Había una vez un leñador que se presentó a trabajar en una maderera. El trabajo contaba con buenas prestaciones y condiciones. El primer día se presentó con el capataz, él le dio un hacha y le asignó una zona del bosque; el hombre, entusiasmado, salió al bosque a talar y en un solo día cortó dieciocho árboles. El capataz le dijo: "¡Te felicito!, buen trabajo".

Al día siguiente, muy animado por las palabras del capataz, el leñador se decidió a mejorar su desempeño, se levantó antes que nadie y se fue al bosque. Sin embargo, a pesar de todo su empeño, no consiguió cortar más de quince árboles. El leñador dijo: "Debo estar cansado".

En los siguientes días cortaba menos árboles y el último día estuvo toda la tarde tratando de talar su segundo árbol, pero no pudo. Se sintió inquieto por la situación y por lo que le diría el capataz.

El leñador fue a contarle lo que le estaba pasando y a jurarle que se estaba esforzando mucho por cumplir con su trabajo. Por lo que el capataz le preguntó: "¿Cuándo afilaste tu hacha por última vez?"

El leñador le contestó: "¿Afilas?, no he tenido tiempo para afilar mi hacha. He estado demasiado ocupado talarando árboles (Conesa, s.f.)."

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

Cierre

La toma de decisiones incluye problemas y desafíos. Un posible problema es la polarización de las actitudes de los miembros y las opiniones hacia una posición más extrema después de una discusión de grupo.

Otra dificultad es el groupthink, un modo de pensar en el que la exhortación hacia la unanimidad anula la evaluación crítica de las alternativas. Otra preocupación incluye la participación de los empleados en la toma de decisiones, ya que el grado apropiado de participación depende de las características de la situación.

El líder debe estar consciente de otros aspectos conductuales de la toma de decisiones: fuerzas políticas, intuición, escalada de compromiso, propensión al riesgo y ética.

¿Normalmente dedicas el tiempo suficiente para analizar todas las variables?

Al aumentar tu conocimiento en los métodos para la mejor toma de decisiones, ¿de qué manera podrías aumentar la eficacia de los resultados de la organización?

Referencias bibliográficas

- Aprendemos Juntos 2030. (2020, 17 de agosto). *Dos preguntas para tomar buenas decisiones. José Carlos Ruiz, filósofo y profesor* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=dbtyoNPFfp0>
- Carlos Emilio Sanchez Quintana. (2016, 3 de marzo). *A veces hay que tomar decisiones propias* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oWZQQedjWQM>
- Conesa, X. (s.f.). *El leñador y el hacha*. Recuperado de <https://measurecontrol.com/el-leñador-y-el-hacha/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kooztz, H., Weirich, H., y Cannice, M. (2016). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Comunicación Numérica. (2020, 7 de septiembre). *Fundamentos del Análisis de Datos para Toma de Decisiones* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=qvZxvMwMvDo>
- TED-Ed. (2016, 12 de mayo). *The psychology behind irrational decisions - Sara Garofalo* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=V2EMuoMSiX4>
- 20minutos. (2016). *¿Cuáles son las 13 peores decisiones de la historia?* Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/2723376/0/peores-decisiones/historia/viral-internet/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Conocer la importancia del proceso de toma de decisiones en los grupos y las diferentes técnicas.
- Saber las consecuencias de una buena o mala toma de decisiones.
- Conocer los diferentes métodos para tomar decisiones.

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 modificación 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 hacer material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional 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.