

**HABILIDADES GERENCIALES
TOMA DE DECISIONES**



ELIANA ASTRID LOZANO MORALES

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización Alta Gerencia
Bogotá, septiembre de 2.013**

**HABILIDADES GERENCIALES
TOMA DE DECISIONES**



Docente
FANETH SERRANO

**Universidad Militar Nueva Granada
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización Alta Gerencia
Bogotá, septiembre de 2.013**

PLANTEAMIENTO DE LA TESIS

En el marco empresarial el tema de Habilidades Gerenciales, ha sido inmerso dentro de las organizaciones, dentro de estas habilidades la Toma de Decisiones es un aspecto fundamental para el buen direccionamiento de las organizaciones. Por consiguiente, es necesario identificar las variables que determinan una buena toma de decisión, mediante indagación de situaciones reales. Analizar los resultados obtenidos, permite depurar el proceso de esta decisión, proponiendo estrategias para el mejoramiento de la decisión en la circunstancia presentada.

Existen diferentes planteamientos, investigaciones, textos y divulgaciones de diferentes autores, consultores y expositores; dentro de este collage de conceptos, hay un escrito que llamo mucho mi atención y del cual hago referencia, toda vez que la manera de expresar y dar a conocer la teoría referente a la toma de decisiones. Se trata de un cuento; el cual es imposible dejar a un lado, este corto cuento dinámico e interesante, llama a la reflexión trayendo un mensaje profundo que valdría la pena analizar:

Cuentan que un Director de Proyectos muy importante de una conocida multinacional tuvo una crisis cardíaca por culpa del trabajo. Fue dado de baja y enviado al campo con el objeto de recuperar las fuerzas y relajarse un poco. Después de pasar dos días sin hacer nada, el hombre estaba ya harto de la vida campestre y pastoril. Así que decidió hablar con el granjero que le hospedaba y solicitarle alguna tarea sencillita para pasar el rato y ocupar el tiempo.

Al día siguiente se levantaron temprano. El granjero, conocedor de la idiosincrasia de la gente de ciudad, y temiendo algún estrago irreparable, resolvió asignarle tareas simples en las que no pudiera causar daño. “La tarea es muy sencilla” – dijo el granjero dándole una pala – “Sólo tiene que recoger el estiércol que hay en el chiquero de los cerdos y repartirlo por el sembrado para abonarlo. Cuando termine venga a verme”.

El granjero era propietario de doscientos cerdos, y el estiércol se acumulaba hasta la rodilla. Así que el hombre estimó que llevaría de 2 a 3 días. ¿Cuál fue su sorpresa?. Al cabo de tres horas apareció el director de proyectos, lleno de estiércol hasta las orejas, sonriente y con cara de satisfecho diciendo “Ya he terminado”. Viendo que en efecto la tarea estaba terminada, y además con eficiencia, el granjero decidió asignarle otra.

“Bien. Hay que sacrificar unos pollos que mañana vienen a recoger. Basta con cortarles la cabeza”, pero seguro que puede hacerlo”.

Había más de 1500 pollos para sacrificar, y supuso que el director no terminaría hasta bien noche. Apenas habían pasado un par de horas cuando el director se presentó ante él, con toda la ropa y la cara manchada de sangre y sonriente como un niño el día de los Reyes, diciendo de nuevo “Ya he terminado”. El granjero no salía de su asombro. ¡Increíble! él mismo, acostumbrado a la dura vida rural, no lo hubiera hecho mejor: los 1500 pollos estaban amontonados en un lado junto con las cabezas al otro lado.

El granjero se rascó la cabeza pensativo. Llevó al Director de Proyectos junto a un gran montón de patatas y le dijo: “Muy bien. Ahora hay que separar las patatas. Las grandes a la derecha y las pequeñas a la izquierda”.

Pensó el granjero que en menos de una hora vería otra vez al director pidiéndole más trabajo. Pero no fue así, pasó la hora de comer, se hizo de noche, y no se aparecía. Creyendo que algo le había sucedido, el granjero fue

donde había dejado al director, y se lo encontró sentado delante del mismo montón de patatas, sin que hubiera separado ninguna.

– ¿Le pasa algo? – preguntó extrañado. – El director de proyectos se volvió con una con una patata en la mano y le contestó: Mire: repartir excremento y cortar cabezas es algo a lo que estoy muy acostumbrado... Pero... ¡esto ya es tomar decisiones...! – Gerencia de Redacción (10 de julio de 2009).

Este cuento trae una reflexión acerca de la dimensión del concepto de las Habilidades Gerenciales claramente en el campo de la Toma de Decisiones. Resulta importante mostrar la manera como se muestra el concepto, la forma caricaturesca de cómo el autor quiere evidenciar la relevancia que se merece el tema.

Tomé como referente esta historia para el inicio o introducción de este escrito, para empezar a ilustrar el concepto básico de la Toma de Decisión. En una gestión ya sea personal o empresarial, se debe dimensionar la decisión a escoger, en la situación presentada, el tiempo que se debe dedicar, la sabiduría con que se debe analizar, los diferentes puntos que se deben tener en cuenta y los posibles resultados que se obtendrían, de una u otra manera, estos aspectos cobran vida en este cuento.

La Toma de Decisión dentro del marco de las Habilidades Gerenciales, recopilan un sin número de conceptos y teorías. Las experiencias y las hipótesis que se indaguen de las mejores prácticas nos ayudarán a retroalimentarnos, ilustrarnos y nos imparten enseñanzas que podemos tener en cuenta.

Dentro de las investigaciones se ha divulgado el tema como uno de los más álgidos y delicados dentro del gran mundo Gerencial. De las decisiones que se tomen depende el éxito o fracaso del proyecto en mente. Muchas decisiones se pueden realizar en consenso con el grupo de trabajo o individual, pero lo importante aquí es conocer el horizonte, tener claro los objetivos, las metas y el direccionamiento que queremos conseguir.

Para continuar con la dinámica de las experiencias que comparten los escritores, traigo a colación un trozo de una charla editada virtualmente por una experta en el tema, en donde refiere consejos para tener en cuenta cuando de tomar decisiones se trata:

Cuando tomas decisiones es importante que te plantees varias opciones y lo ideal es que sean al menos tres opciones posibles, si son más pues mejor. Ya dicen que una opción es obligación y dos es un dilema- Ana Zabaleta (publicación 30 agosto de 2009).

Como bien lo menciona la escritora en su comentario, la importancia de la planeación de opciones es de vital, la frase: una opción es obligación dos es un dilema, se entrelaza muy bien con la historia antes contada. Pues si, el tomar una decisión ya es un dilema, pues allí se trata de seleccionar lo mejor, ya sea con el conocimiento o con la hipótesis de una situación. El verse en una circunstancia de decisión, genera varios estados, puede ser de seguridad o indecisión, claro está cuando no se tiene el grado de conocimiento para enfrentarla.

En la misma charla editada virtualmente, la escritora textualmente menciona tres tips, que van a servir durante el desarrollo mis objetivos planteados y como preámbulo para el inicio de los mismos. Como primer tip, ella menciona:

Tener claro lo que quieres: siento repetir siempre este paso, pero me entrevistado todos los días con de personas que cuando les pregunto lo que quieren lograr, no tienen ni idea y dicen que ya irán viendo sobre la marcha. Si no sabes lo que quieres jamás llegarás a ningún lado. Para tomar decisiones correctas, es imprescindible tener claro lo que se quiere - Ana Zabaleta (publicación 30 agosto de 2009).

La planeación en la Toma de Decisión debe iniciar con unos objetivos planeados, lógicamente cada uno de ellos debe ir en un orden cronológico. Resulta necesario, la búsqueda de unas bases bien fundamentadas de las cuales podamos partir. Como primer objetivo planteado o punto de partida, dentro de este escrito, plasmé el de: Identificar las variables que determinan una buena toma de decisión mediante la indagación de situaciones reales; esto implica un buen inicio o punto de partida.

Relacionando mi primer objetivo con los otros tips planteados por la escritora, ilustro el tercero:

No cometes el gravísimo error de decidir por lo que piensen otras personas; sí está bien pedir opiniones, pedir ideas, pero al final decide por lo que creas tú que es mejor para ti en función de tus objetivos -Ana Zabaleta (publicación 30 agosto de 2009).

En este sentido, resulta conveniente que en el momento de decidir, se tengan en cuenta opiniones e ideas, se indague sobre situaciones reales, se haga un análisis de las variables obtenidas, ahora bien, también es importante mencionar que se deben tener en cuenta los aportes del grupo de trabajo y otros agentes, esto no debe delimitar la objetividad del gerente, el direccionamiento de su gestión y la visión de sus objetivos en aras del cumplimiento del objetivo general de la empresa.

El estudio de las diferentes variables, la evaluación de las bondades y los contra de esta variables nos deben servir para diferenciar, conocer, aclarar, comparar todos estos argumentos o pautas con el fin de ilustrarnos aún más del rumbo que se debe tomar.

Existen varios pasos o métodos de cómo iniciar una buena toma de decisiones. El autor del libro, en su capítulo de Decisiones en Situación de Incertidumbre, menciona un término denominado ÁRBOL DE DECISIÓN, textualmente dice: Los árboles de decisión se usan en situaciones en las que se debe optimizar una serie de situaciones, un concepto fundamental en estas situaciones es que se debe identificar todas las alternativas, eventos; analizando de antemano, para ello se requiere se requieren cuatro componentes: Alternativas, eventos, probabilidades y resultados.

Por lo anterior, los invito a que conozcamos y nos conectemos con nuestro segundo objetivo, llamado para mí el segundo paso: “Analizar los resultados obtenidos con el fin de depurar el proceso de la toma de decisión”. Para la introducción a este objetivo y para hacerlo más claro los invito a leer y analizar el siguiente texto que es aplicable no solo a la vida laboral sino personal y organizacional.

La vida es un río, y cada día todos tenemos que tomar una decisión acerca de cómo navegamos en él. La forma en que el río corre está cambiando. En el paso por lo general el río era tranquilo, bastante predecible y moderadamente manejable. Nuestra corriente fluvial a cambiado y también debería cambiar nuestra navegación; porque la vida en ese nuevo río significa que debemos aprender, no solo a espera los cambios y responder a ellos, sino también imaginarlos y
Carlos H.B. Gelatt (Toma Creativa de Decisiones 1993).

La incertidumbre para tomar decisiones en tiempos cambiantes, presenta la condición del río de la vida de hoy. Quien toma las decisiones con éxito al navegar por esa corriente necesita ser comprensivo, aceptante y positivo acerca de esa incertidumbre. El mundo moderno, al igual que el río de hoy, cambia constantemente. El tomador de las decisiones o el decisor de hoy, debe ser capaz de cambiar igual que lo hace el medio ambiente- H.B. Gelatt (Toma Creativa de Decisiones 1993).

Como indica el autor, las cosas van cambiando, los procesos y los métodos no siempre siguen la misma corriente. En consecuencia, después de haber realizado la identificación de variables mediante la indagación de situaciones reales, se requiere realizar un análisis de todos los resultados obtenidos con las variaciones que cada una de estas situaciones pueda tener. Dependiendo de la esencia de cada uno de los resultados obtenidos hacia allá deben ir encaminados nuestros esfuerzos.

El ser intuitivo en el análisis de cada uno de los resultados, resulta clave para establecer las estrategias que se requieren seguir para cada situación. Analizar los argumentos razonables que tiene implícito cada uno de estos resultados, permitirán manejar mejor los factores esperados tanto como los inesperados. Lo anterior servirá como orientación para mostrar el mejor planteamiento y la decisión acertada.

Adicional al análisis de resultados, la información de las investigaciones también debe considerarse. La cantidad de información arrojada por el estudio o el análisis deben ser tomada, los diferentes planteamientos y preguntas que se tomaron para las situaciones también. Detrás de los

resultados obtenidos siempre hay muchos interrogantes, variantes, opiniones, pruebas de prueba y error, indagaciones que se involucraron y para esta parte del ejercicio no se pueden desechar.

Escribo un ejemplo sencillo para ilustrar lo anterior: Debo tomar una decisión: “Realizar el procedimiento manual para cargar un archivo en un aplicativo”; basándome en situaciones pasadas, este procedimiento había sido realizado, con los siguientes resultados: alto riesgo de manejo de información, demora en el procedimiento y tarea realizada con éxito pero no reglamentada. Con los resultados obtenidos previamente, debo elegir la decisión más acorde para esta situación presentada basándome en todas las variables que tome.

Los autores mencionan o promulgan cuatro principios para tomar la mejor opción, en la siguiente historieta se muestra y evidenciara el primer principio:

Susana era inteligente y sabía lo que deseaba. Creía que “!Lo que uno sabe lo lleva a donde una quiere ir!”. Obtener información era lo importante de hecho, ella creía que saber los hechos era tener conocimientos. A Susana le fue bien en su educación media porque era muy apta para reunir datos. Al escoger su universidad usó todas las fuentes de información: leyó catálogos, visitó universidades, tomó programas computalizados de selección de universidades y platicó con los alumnos. Al tomar su decisión conocía muy bien todos los hechos. Después de ingresar a la universidad, Susana comprendió bien pronto que la información (tener conocimientos) antes de tomar una decisión, no era lo mismo que la información después de decidir. Comprendió que la información se hace obsoleta en corto tiempo: cuanto más se sabe, tanto más advierte uno lo que ignora, y no existe lo que llaman información inocente”. Quizá Susana debió haber aprendido, además de informarse, a tener cautela con la información.

La historieta anterior, nos enseña uno de los cuatro principios para la toma de decisiones y que está ligado con este segundo objetivo que se plantea en el libro y me parece interesante llamarlo en mi escrito y es: INFORMESE Y TENGA CAUTELA CON LA INFORMACIÓN. Observamos la importancia de determinar el manejo de la información obtenida, pese a los diferentes horizontes mostrados; yo lo denominaría LA RELEVANCIA A CADA INFORMACIÓN O RESULTADO.

Reunir la información, estar bien informado y aclarar el panorama esto permite sustentar la teoría y los diferentes aspectos que se van a evaluar. Es necesario realizarse cuestionamientos referentes a como organizar, y procesar la información para llegar a tomar una buena toma de decisión, con el fin de realizarlo de una manera lógica y racional. También se debe evaluar los efectos que pueden causar cada uno de las variables o resultados obtenidos.

En el libro la Toma de Decisiones, se menciona una técnica que podemos poner en práctica y nos ayudará a ilustrar mejor el panorama y se denomina:

“Ventana de las Consecuencias” ayuda a quien toma decisiones a prever lo que más podría pasar y evitar el error común al tomar las decisiones, de pasar por alto las posibles consecuencias. En la manera de preguntar con el lado derecho del cerebro: ¿qué más podría suceder?. Esto evitará sorpresas después de escoger cierto curso de acción (La Toma Creativa de de Decisiones”-H.B. Gelatt) .

Practicar la teoría anterior a manera de ejercicio, brinda la oportunidad de tener nuevas bases y conocimientos, permite manejar los temas con mayor

objetividad. Con esta técnica se mejora la metodología que se emplee y la evaluación de las opciones gerenciales. Se aprende a conocer y organizar los posibles métodos a emplear, integrados a los pasos de la planeación, conociendo a fondo sus consecuencias de las diferentes alternativas presentadas.

A nivel gerencial; el jefe, director o gerente tienen que tomar decisiones de todas las clases, unas pueden ser tomadas sin relevancia, las del día al día, unas de un poco más alto impacto que repercuten en la operación de la empresa. Adicionalmente, existen unas decisiones que requieren de un nivel más alto de ejecución, las cuales tienen impacto en el rubro de las ganancias de la empresa y son relevantes para el éxito o fracaso de la organización. Con el tiempo las decisiones suelen ser más complejas de tomar podría decirse que una de las causas es por la competencia.

Dado lo anterior, los intervalos de tiempo entre una decisión y la ocurrencia de un evento genera la necesidad de predecir y planear. Si el intervalo es corto, no se requiere planear, pero en todos los casos se debe predecir, por lo menos: ¡Qué, como, cuando!. Si el intervalo es largo, la planificación debe incluir métodos formales. De hecho es a partir del reconocimiento de su importancia para la planeación y toma de decisiones en las áreas de negocios que comienzan a desarrollarse técnicas (Introducción a los pronósticos para la toma de decisión-Tirso Campos Santillán 2001).

Para decidir, con la evolución del mundo actual, se presentan muchas opciones que resultan desconcertantes, unos lo hacen con preparación, con razonamiento, por intuición o porque así la decisión fue tomada por otros. El

tiempo juega un papel muy importante, pues dependiendo del tipo o clase de decisión que se tome, así mismo será el tiempo empleado para el respectivo proceso; se debe procurar al máximo no tomar riesgos y si van a ser tomados que se realice habiendo tomado el tiempo suficiente de estudio.

Para afianzar más este objetivo o concepto, sería bueno cuestionarnos con la siguiente pregunta ¿por qué se debe tener en cuenta el proceso en la toma de decisiones?, la respuesta es porque se deben aprender los métodos tanto de probabilidad como de determinación. Adicional a lo anterior, la respuesta también es porque las prácticas que se utilizaban antes no son las más adecuadas. El mundo ha cambiado ya existen técnicas y tecnologías de aprendizaje más avanzadas y lo más importante porque no se puede tomar el riesgo de tomar las decisiones incorrectas.

Para cerrar el capítulo de nuestro segundo objetivo, el libro “Modelos de toma de decisión” nos muestra tres niveles o modelos para la toma de decisiones que son:

Toma de decisiones bajo incertidumbre: Cuando se puede predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción, toma de decisiones bajo riesgo: Incluye aquellas decisiones para las que las consecuencias de una acción dada dependen de algún evento de probabilística y toma de decisiones bajo conflicto: Se tienen aquellos casos de toma de decisiones bajo incertidumbre en las que se está influenciada por un componente cuya meta es vencer (Modelos Toma de Decisiones Gerenciales- Jairo Amaya Amaya).

Con los objetivos anteriores y para culminación del proceso de decisión, presenté mi último objetivo **Proponer estrategias para el mejoramiento de la toma de decisión**, el cual va ligado a los cuatro principios mencionados

anteriormente, en el cual el autor nos ayuda a discernir o comprender aún más el enfoque y finalización de este texto:

Juanita había fijado una meta y se concentraba en ella: su carrera era lo más importante en su vida. Después de todo decía “si a uno no le importa hacia dónde va”, “tampoco le importa por dónde ir”. Desde muy joven se fijo en sus metas: quería ser presidenta de una compañía, sus objetivos eran el dinero y el poder y tenía el valor de mantener sus convicciones ¡Ni pensar en cambiar sus metas y objetivos!. Años después de estar subiendo de escalón en escalón Juanita comprendió que había fijado una meta errónea. Cuando legó a la cúspide advirtió que no era eso lo que siempre había deseado. Juanita tenía dinero y poder, pero comprendió que lo que quería ser era empresaria y tener un estilo equilibrado de vida. Quizá Juanita debió haber aprendido, además de concentrarse en sus metas, a ser flexible respecto a ellas (Modelos Toma de Decisiones Gerenciales- Jairo Amaya Amaya).

Lo expuesto, significa que una vez tomada la decisión sea cual sea, dentro de la evaluación realizada, esta pudo no haber sido la mejor, lo que concluye que esta determinación puede ser sujeta a ser mejorada. Cuando ya se ha definido una decisión, es necesario realizarle un seguimiento para complementarla o es su defecto mantenerla y mejorarla. Por lo tanto, puedo definir en este texto que la decisión que tomemos para cualquier ocasión, se le debe realizar un mantenimiento constante.

Ahora bien, vamos a ilustrar lo que se debe realizar con el fin de proponer las mejorar una decisión con el establecimiento de estrategias o acciones decisivas. Dado lo anterior, resulta interesante rescatar el siguiente texto escrito por un autor experto en el tema y para lo cual aconseja siempre tener

combinar la teoría, tener en cuenta, además de otras variables, las mejores prácticas, combinándolas también con nuestros instintos:

Lo que se necesita ahora es el equilibrio. Hoy día todo cambia tan rápidamente que no es necesario confiar solo en las formulas antiguas, prácticas estándares y modelos limitados para decidir qué hacer. Hay que hallar el equilibrio entre decidir adhiriéndose siempre a fórmulas científicas y el decidir siguiendo en todos los casos nuestro instinto. (Toma creativa de Decisiones 1993 H.B. Gelatt).

Las estrategias que se propongan para mejorar la toma de decisiones, deben ser claras y así suene reiterativo, deben ser estratégicas. Como primera concentrarse en las metas claras, reunir hechos relevantes, ser objetivo al predecir los posibles resultados, elegir racionalmente las decisiones. La diferencia está enmarcada verdaderamente en el enfoque equilibrado para tomar la decisión correcta.

Para llegar a tomar una decisión correcta se deben ordenar los resultados obtenidos, sugiere que se exploren y se identifiquen cada una de los sucesos evaluando: las opciones, las consecuencias y las probabilidades que nos permitan llegar a generar una estrategia factible para toda la organización. Al tomar decisiones se necesita estar alerta sobre algunas cosas, que podría hacer, que podría suceder y la probabilidad e importancia de lo que debe ocurrir también alimentarse de lo que se conoce y aprende.

Cuando se trata de generar estrategias que mejoren la toma de decisiones, se debe evaluar bien cual es la misión y la visión, realizar una inspección a los resultados obtenidos si se aplican o no a estos lineamientos

institucionales. Para ello debemos ser futuristas, proyectar ideales, establecer realmente lo que se desea alcanzar.

Para lograr ser el mejor tomador de decisiones se debe tener consciencia del método que se debe establecer, si se tiene un histórico, los hábitos de comportamiento que se han presentado en el evento o actividad. Como consejo práctico se deben emplear un equilibrio entre los métodos teóricos, prácticos e innovadores. Identifiquemos los puntos débiles con el fin de alcanzar el punto de equilibrio. Las nuevas decisiones pueden traer cambios nuevos y novedosos.

El siguiente modelo del árbol de las decisiones es una táctica para ayudarlo a crear su propio estilo al decidir, usando la razón como la intuición al decidir que hacer. Las decisiones consta de 2 partes: acciones, consecuencias e incertidumbre. El árbol es el siguiente: Opciones y alternativas: son las acciones posibles que puedan tomarse lo que podría usted hacer. Resultados o consecuencias: los posibles resultados de de sus acciones: es lo que podría suceder. Deseabilidad del resultado: son las preferencias personales, qué valor dará usted a lo que suceda. Probabilidad del resultado: es la posibilidad de los resultados ((Toma creativa de Decisiones 1993 H.B. Gelatt).

En este sentido, tendríamos un amplio y variado conocimiento para tomar la mejor opción, en muchas ocasiones nuestra intuición y las ideas que las demás personas nos aporten ayudarán en la mejor opción.

Caso Alán, Alan siempre era práctico para tomar decisiones su actitud era calculadora y metódica, sabía usar la cabeza pero no el corazón era bueno con los métodos científicos.

Rechazaba la intuición considerándola impropia para tomar decisiones, investigaba el mercado, estudiaba las últimas tendencias predijo el futuro y analizó el comportamiento antes de invertir. Algunas corazonadas de sus amigos habían sido positivas, como también alguna de sus investigaciones nos resultaron (El Gerente Receptivo- Jane Allan 1990).

En el caso anterior se siguió un modelo estático, costumbrista y rígido, lo que impide que nuestro campo de elección sea más amplio y se puedan evaluar o visualizar cosas que no se ven cuando utilizamos paradigmas mentales. Existen dichos y creencias en las cuales creemos que el comportamiento pasado nos marcará el camino. Muchas veces escogemos e indagamos tanto acerca de un asunto que este termina por tomar el rumbo equivocado.

Si bien es cierto que seguir una metodología ayuda a construir un camino o establecer un proceso, también puede limitarnos en el pensamiento y tomar el rumbo de las actuaciones como siempre se ha realizado. No obstante, es importante seguir lo de Alan, analizar los posibles comportamientos antes de decidir. Parece paradójico pero las corazonadas nos muestran cosas interesantes que la razón no nos deja ver.

Lo anterior no quiere decir que desmeritemos la investigación, por el contrario debe ser una herramienta fundamental para el estudio de la decisión. La combinación de estos dos elementos es una buena sinergia que puede ayudar al directivo o gerente en su gestión. Aunque parezca poco serio la intuición del gerente no debe desecharse. Podríamos decir que para

cada una de las decisiones se evaluará el cómo establecerá su gestión dirección.

En el trascurso del camino, nos pueden surgir incertidumbres, miedos referentes al temor de no equivocarnos, podemos incluso llegar a carecer de si la dirección tomada es la adecuada. Por ello se requiere meditar bien las ideas y argumentos que vayamos a emplear. Se recomienda realizar o listar aquellas cosas en las cuales tenemos dudas. Por ello traigo a mención técnicas de un texto que nos pueden ayudar a visualizar más las cosas.

Las técnicas son: Lista de ventajas e inconvenientes; escribir a la izquierda todas aquellas ventajas que tiene la decisión y a la derecha todos los inconvenientes presentados. Esperanza Positiva: consiste en visualizar el éxito de cada una de las opciones, percibirlo mentalmente y hacerlo nuestro. Esperanza Negativa, esta técnica es justo la contraria a la anterior. Esperanza Inversa, avece muchas vueltas que le demos a las consecuencias de una decisión, no somos capaces de ver cual más convence. Experiencias previas, un caso no tiene que ser igual al otro, nuestra decisión debe ser única e irrepetible. Modelos a seguir, es la más útil para afrontar una decisión. Pedir consejo, podemos consultar a muchas personas incluso a un profesional, nos puede ayudar a seguir el curso correcto. El poder de la intuición, casi todas las decisiones son racionales, sin embargo hay un ingrediente subjetivo y psicológico. Ser coherente, Tras el proceso de maduración, una vez que hemos puesto en práctica la decisión tomada debemos ser firmes en la misma. Madurar las decisiones, una vez hallamos tomado la decisión no es necesario lanzarse apresuradamente (Como decidir: La Guía Indispensable para tomar la mejor decisión-Spanish Edition).

Claramente en el texto anterior se ilustra o resume los pasos o precauciones que debemos tomar en el proceso de toma de decisión. El autor no nos pudo mostrar más claramente una guía general del tema. Consideremos la aplicación de estas técnicas y la dirección y el camino será más claro. Te invito a poner en práctica estas técnicas generales y aplicables a cualquier situación personal o empresarial presentada.

Para descansar un poco de la teoría, vamos a la práctica y desarrollemos un ejercicio alusivo al tema. **Es prácticamente imposible tomar la decisión correcta. No obstante el uso de los procesos, técnicas y herramientas pueden incrementar las posibilidades de elegir bien. El siguiente ejercicio de autoevaluación servirá para evaluar su actitud para la toma de decisiones: Marque opción 1 si la respuesta es nunca, marque la opción 4 si la respuesta es siempre, para calificaciones intermedias marque 2 cuando la respuesta sea a veces, 3 cuando sea con frecuencia.**

| No | ASPECTO | CALIFICACION |
|----|--|--------------|
| 1 | Tomo las decisiones con el tiempo y me aseguro de que sean puestas en práctica | |
| 2 | Antes de decidir analizo las situaciones cuidadosamente y completamente | |
| 3 | Delego todas las decisiones que no debo tomar | |
| 4 | Combino enfoques intelectuales y creativos | |
| 5 | Antes de iniciar el proceso reflexiono sobre acerca del tipo de decisión que tomaré. | |
| 6 | Uso mi comprensión de la cultura empresarial | |
| 7 | Doy prioridad a factores significativos | |
| 8 | Confeciono una sólida argumentación | |
| 9 | Intento obtener el mayor compromiso posible para | |

| | | |
|----|---|--|
| | la toma de decisión | |
| 10 | Consulta a las personas idóneas para tomar la decisión | |
| 11 | Llevo a cabo el análisis DOFA para tomar la decisión | |
| 12 | Elimino las ideas obsoletas a través del análisis creativo | |
| 13 | Aliento a los equipos a pensar en grupo y a sol del objetivo | |
| 14 | Preparo mis ideas antes de una reunión | |
| 15 | Juzgo las alternativas según criterios objetivos | |
| 16 | Intento minimizar los riesgos | |
| 17 | Uso marcos hipotéticos para comprobar la viabilidad de los planes | |
| 18 | Me aseguro de que alguien se haga responsable en cada fase del plan de acción | |
| 19 | Comunico mis decisiones con sinceridad | |
| 20 | Monto sistemas de control y uso para los sistemas de progreso. | |
| 21 | Uso las revisiones de medidas para aprender de los éxitos y los fracasos. | |
| 22 | Explico mis decisiones con claridad y aseguro que hayan sido comprendidas | |
| 23 | Me hago responsable del rendimiento de las personas que decido contratar | |
| 24 | Intento lograr que todas las reuniones acaben con decisiones claras. | |
| 25 | Me ocupo de obtener apoyo de todas las áreas en todas las decisiones que tomo | |

Sume la puntuación total, independiente del resultado obtenido siempre se puede mejorar.

Puntaje: 32 a 63, capacidad de tomar decisión baja, 64-95, como sus actitudes para tomar decisiones son fundamentalmente buenos, puede mejorar. Del 96-128, su capacidad de tomar decisiones es sólida, pero puede perfeccionarla (Toma de decisiones Gerenciales- Jairo Amaya Amaya).

Muy claramente, se muestra una lista de chequeo con los elementos necesarios para cuestionarnos e indagar si estas realizando bien la tarea de decisión. Me parece que en este ejercicio se tienen en cuenta todas las variables que nos permite saber en qué posición nos encontramos de nuestro poder de decisión. Me llamó bastante la atención y puede ser puesto en práctica para nuestra gestión como gerentes, podemos tomar diariamente esta lista y porque no tomarla de rutina en nuestro que hacer.

Para ir culminando nuestros objetivos en la toma de decisiones y como otro punto a tener en cuenta y no menos importante es el de los estilos gerenciales en la toma de decisiones. Según el autor que vamos a enunciar a continuación, un gerente debe adoptar algún estilo a la hora de tomar decisiones. A mi manera de ver las cosas, puede emplear cada uno de estos estilos, uno o todos en la toma de decisiones dependiendo del grado o intensidad del tema o situación.

Los estilos son los siguientes: Autocrático, el jefe del grupo resuelve el problema utilizando la información que posee, no consulta con nadie más no consulta información. Busca Información, cuando el jefe no posee suficiente información para tomar una decisión efectiva debe obtenerla de otras personas. Consulta, el jefe explica la situación a un individuo o grupo comunica la información pertinente y conjuntamente

generan y evalúan las situaciones. Negociación, el jefe explica la situación al grupo y ofrece la información pertinente, conjuntamente tratan de conciliar las diferencias. Delegación, al grupo o individuo se le da la responsabilidad y autoridad para tomar la decisión.

Las buenas directrices que el gerente emane a su grupo de trabajo dependen de una buena toma de decisiones. Qué tal si evaluamos cada una de estos estilos gerenciales, nos involucramos en ellos, tomamos lo mejor de ellos, los aplicamos a cada situación. Es importante e imperioso evaluar con cuál roll nos funcionó más el proceso. Finalmente retroalimentarnos y evaluar cómo aplicar cada uno de ellos en la situación presentada, también evaluando nuestra gestión como jefes de área.

Otro punto importante a tener en cuenta es la toma de decisiones en las reuniones o juntas directivas en donde se debe tener un respeto por la opinión de los demás. En las reuniones se debe tener una mentalidad abierta en donde exista un gana a gana grupal para un bien común. En estas mesas de trabajo se debe tener en cuenta la opinión de los demás, deben existir unas reglas y cuando se trata de tomar una decisión se debe hacer en conjunto con la medida necesaria.

Con lo anterior se deben aplicar unas técnicas grupales de mesas de trabajo, tener en cuenta los siguientes tips: pensar como grupo de trabajo, ser racional, evaluar las necesidades de cada uno, que necesita el otro y que necesito yo, sacar conclusiones y parámetros que nos sirvan y las decisiones tomadas deben ser acordes con el objetivo. Cuando nosotros pensamos en la relación de respeto, entendimiento y comunicación efectiva las cosas van a ser más fáciles.

Como reflexión a mi ensayo y como conclusión final quiero llamar a la responsabilidad con la que se debe tomar una decisión, como siempre lo he dicho durante este escrito, de la decisión que se tome puede ser el éxito o fracaso de la situación. En muchas ocasiones debemos tomar decisiones apresuradas pero debemos asumirlas con responsabilidad. Debemos estar en la búsqueda de siempre precisar en nuestras decisiones hacer que estas sean lo más acertadas y efectivas posibles.

Los tres objetivos planteados permiten abarcar y visualizar los procedimientos o pasos a seguir en la Toma de decisiones. Lo importante es tener claro el rumbo a tomar, los límites claros. Es importante tener dentro de la gestión gerencial el poder de decisión responsable y oportuna. También es necesario instruir al grupo de trabajo para que también aprendan a tomar decisiones para situaciones que lo amerite, esto nos puede ayudar en ciertas situaciones y como grupo de trabajo.

Nada es tan difícil como tomar una decisión, un verdadero líder puede llegar a medirse por la toma de sus decisiones, que tan asertivas son. Es claro que las decisiones gerenciales deben ser ejecutadas con profesionalismo y carácter. Tomar las decisiones acertadas son las que deben primar para llevar a la organización a su mejor punto, unas pueden ser acertadas otras erróneas pero así debe ser.

CONCLUSIONES

- Para llegar a una buena toma de decisión se requiere establecer unos objetivos claros, un planteamiento lógico de la situación.
- La búsqueda de diferentes escenarios y posibilidades debe ser un punto de partida clave antes de tomar alguna decisión.
- El éxito o fracaso de cualquier tema o situación a determinar, depende de una buena toma de decisión.
- Existen diferentes situaciones en las que se puede decidir, estas surgen dependiendo del momento o la premura con que se deba abordar.
- Cuando se trata de tomar alguna decisión que requiera de una prioridad inmediata, se debe asumir el riesgo que conlleva a esta situación.
- Los resultados obtenidos de situaciones pasadas nos pueden servir como referente para ilustrarnos aún más en la resolución del asunto de decisión que debemos ejecutar.
- El salir de los bloqueos mentales, la ampliación de nuestro panorama mental contribuirá a mejorar la decisión a tomar.
- El papel de la decisión gerencial debe optar por una gestión de sabiduría, conciencia de grupo.
- Nos debemos arriesgar a tomar decisiones siempre y cuando los resultados sean asumidos con responsabilidad.
- Las ideas de los grupos de trabajo ayudan a ilustrar aún más nuestra visión, esta tendencia es importante trabajarla por medio de una retroalimentación grupal.
- A cada conflicto se le debe dar la dimensión que se merece, así mismo debe ser el procedimiento a emplear en esta toma de decisión.

BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA

CIBERGRAFÍA

Lectura virtual sobre Gerencia Empresarial y Toma de decisión:
<http://www.degerencia.com/articulo/3-tips-para-tomar-decisiones>
Ana Zabaleta (publicación 30 agosto de 2009).

Lectura virtual sobre Gerencia Empresarial y Toma de decisión:
<http://www.degerencia.com/articulo/gerencia-de-proyectos-y-toma-de-decisiones-humor>
Gerencia de Redacción (10 de julio de 2009)

<http://www.personalsocial.com/tecnicaspara latomadecisiones->

BIBLIOGRAFÍA

H.B. Gelatt Carlos
Toma Creativa de Decisiones
Editorial Grupo Editorial Iberoamérica
Alcalá, 1996

Campos Santillán Tirso
Inducción a los Pronósticos para la Toma de Decisión
Editorial International Thomson
México, 2001

Amaya Amaya Jairo
Modelos Toma de Decisiones Gerenciales
Editorial ECOE Ediciones
Colombia, 2004