

10 Toma de decisiones

Logros

- Conocer los niveles en que se pueden presentar las decisiones organizacionales.
- Explicar la importancia de realizar seguimiento a las decisiones.
- Reconocer las actitudes que motivan la toma de decisiones adecuadas.

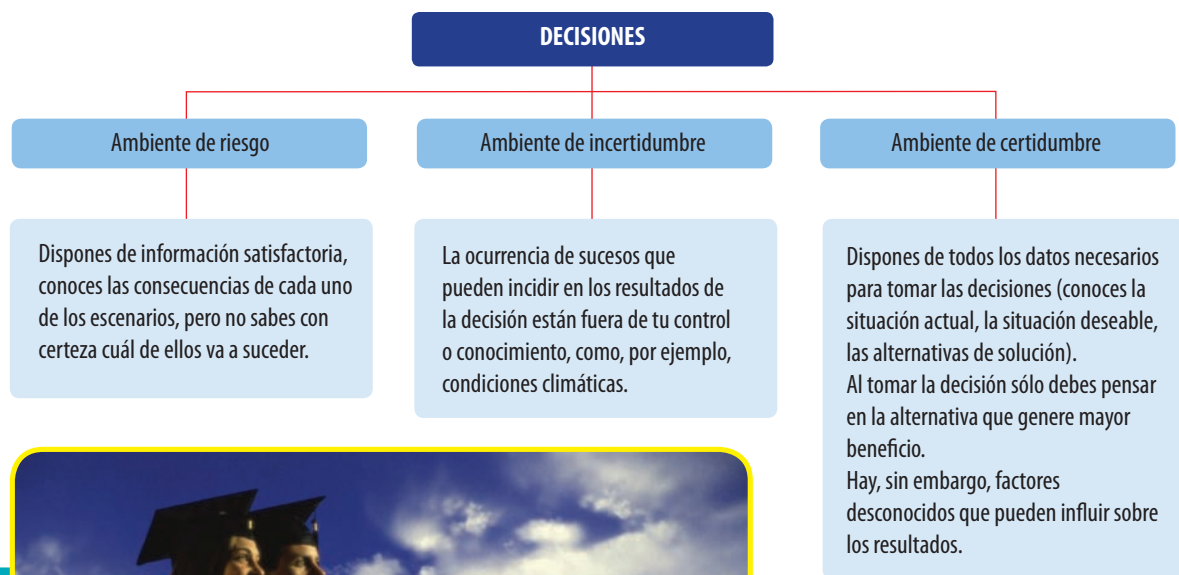
Ideas previas

1. ¿Qué debes considerar al tomar una decisión importante?
2. ¿Qué obstáculos se pueden presentar al momento de tomar decisiones trascendentales? Explica con ejemplos.

Contextos de las decisiones

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales tomas las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que tengas sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que tomes va a estar condicionada por dichas variables.

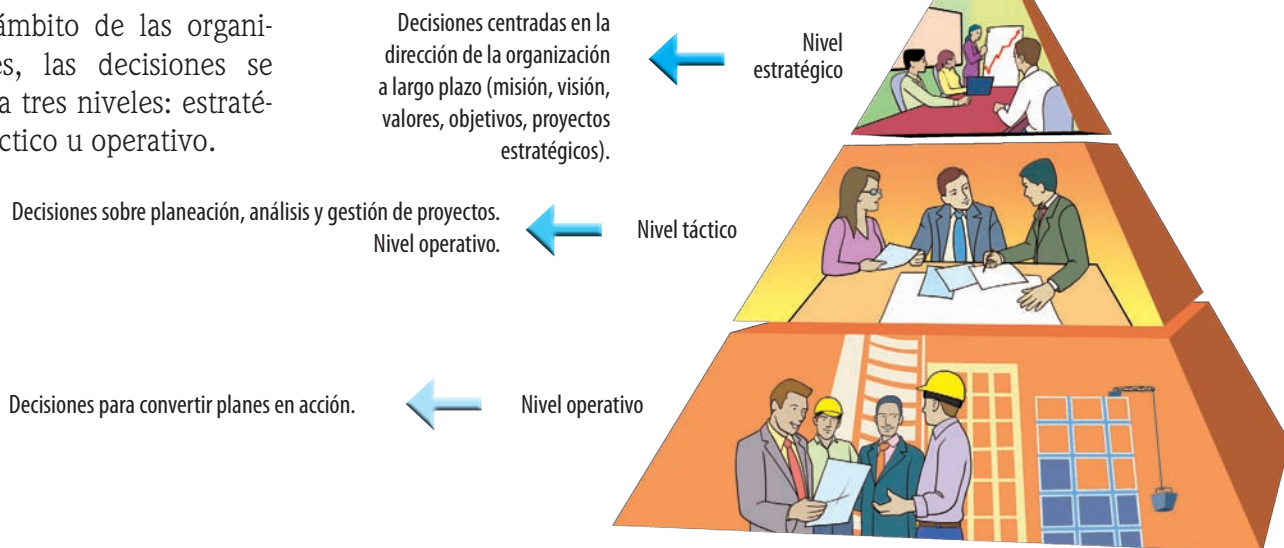
La toma de decisiones en **ambientes de riesgo** y sobre todo de **incertidumbre**, que son normalmente en los que tomarás las decisiones más importantes de tu ámbito personal y profesional, requieren de tus mejores cualidades relacionadas con la intuición, la experiencia, el buen juicio, la creatividad.



◀ Al terminar la secundaria, te enfrentas a decisiones trascendentales para tu vida. Una de ellas tiene que ver con la carrera universitaria que te gustaría estudiar.

Niveles en la toma de decisiones

En el ámbito de las organizaciones, las decisiones se toman a tres niveles: estratégico, táctico u operativo.



Las decisiones recurrentes y de rutina, es decir, decisiones programadas, se manejan mejor en el nivel operativo. Por el contrario, las decisiones no recurrentes y únicas (decisiones no programadas) son manejadas por el nivel estratégico.

Independientemente de los niveles de decisiones, lo clave es que conozcas los niveles de decisiones, según la forma de pensamiento que requieres, de acuerdo con las características de las mismas. Recuerda, la primera y gran empresa eres tú y en tu proyecto de vida personal requieres tomar decisiones en los tres niveles.

Infortunadamente, la mayoría de las personas ejecutan acciones que no responden a ningún proyecto porque no han establecido una visión de futuro. Son acciones sin propósito, hijas de decisiones no acertadas producto de no tener claro el fin que se desea perseguir en el conjunto de la vida.

Desarrolla competencias *interpersonales*

1. Piensa en una decisión que hayas tenido que tomar. Describe cómo fue el ambiente de riesgo y cómo fue el ambiente de incertidumbre.
2. Imagina una empresa que elabora libros de literatura. Plantea ejemplos de decisiones que consideres debe tomar en los niveles estratégico, táctico y operativo.



Puedes ampliar la información en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema10/profundiza/

Evaluación y seguimiento de las decisiones

Uno de los problemas más comunes en los procesos de toma de decisiones es no hacer seguimiento y evaluación a las mismas. Esta carencia priva a la organización de la oportunidad de apreciar el impacto de sus decisiones y de aprender de su experiencia.

La evaluación, generalmente, tiene por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad de la decisión. Si la evaluación es positiva, nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas. Si, por el contrario, la evaluación es negativa, podría ser que: tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamientos, o que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

Es importante poner a prueba las decisiones a todo nivel y darles tiempo para que comiencen a producir sus efectos positivos. La comprobación implica:

- Realizar una revisión de tu decisión en el sistema (verifícala dentro de tus principios y valores).
- Visualizar los posibles efectos de tu decisión a corto, mediano y largo plazo.
- Ponerla a prueba, dándole tiempo para que surta sus efectos positivos.

Obstáculos para la toma acertada de decisiones

Efecto de ser conformista

Ser conformista implica mantener lo establecido. La ruptura de lo establecido significa llevar a cabo una acción, lo que acarrea asumir responsabilidades y a recibir críticas. Por eso, resulta natural buscar justificaciones para no actuar.

La falta de renunciar a las propias opiniones

Este obstáculo nos lleva a elegir sólo la información que confirma nuestras propias opiniones, sin buscar la información que las refuta.

La razón humana, cuando ha adoptado una opinión, hace que todo lo demás la apoye y concuerde con ella. Y aunque haya mayor número de ejemplos, y de mayor peso, en el lado opuesto, los aparta y rechaza, para reafirmarnos en la primera opinión



Exceso de confianza

Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.



Efecto de comprobación

Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo.

Costos hundidos

Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Se trata de la negativa a abandonar un proyecto que es inútil, porque se ha invertido mucho en él (dinero, vidas, etcétera).

Esta insistencia, por lo general, lleva a que para sacar adelante una decisión propia, se sigan comprometiendo recursos. Aunque si lo mirásemos objetivamente, entenderíamos que no se justifica. Quien ha iniciado una acción cree que debe continuarla para justificar su decisión inicial.

Trampa de la prudencia

Está presente en las personas con una significativa aversión al riesgo. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección de lo establecido o de la costumbre como óptimo.



Hábito de la obediencia

Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo.

Por ejemplo, en una guerra, en el caso de los bombardeos o fuegos de artillería, los que realizan la acción obedecen en forma automática sin siquiera contemplar los resultados.

Desarrolla competencias *interpersonales*

Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos

Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto lleva a otros dos aspectos:

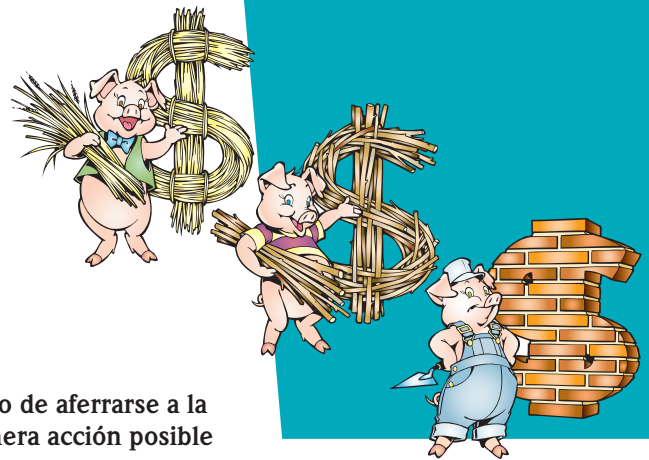
- Pérdida de la capacidad de autocrítica. Cuando un líder elige un comité de asesoramiento, es poco probable que se incline por personas con ideas muy distintas de las suyas o por quienes tengan más argumentos a la hora de discutir con él. El líder se suele rodear de acólitos. Los miembros desean agradaarle. Se arma un círculo vicioso característico.
- Exacerbación del poder y de la influencia. Señas distintivas de grupo, como los símbolos y los uniformes, influyen en la conducta de las personas.



1. Piensa en una decisión difícil que hayas tenido que tomar. Identifica qué obstáculos de los que se presentan en las páginas 68 y 69, se te presentaron. Elabora un escrito al respecto.
2. ¿Qué implica romper lo establecido? Plantea ejemplos.
3. Consulta sobre grandes proyectos en los cuales se ha presentado obstáculo como el de costos hundidos. Describe sus causas y consecuencias.



Puedes jugar con los conceptos trabajados en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema10/actividad/.



Sesgo de aferrarse a la primera acción posible

Con este obstáculo el decisor impone su propia visión del mundo, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. No es una dominancia real de los hechos y de las circunstancias.

Falta de coherencia

Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. Significa convencerse de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron o no se hicieron factibles por alguna restricción.

Analogías con el pasado

Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas).

Emociones

Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias. Los impulsos que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de decisiones.

Adaptado de Patricia Bonatti. *Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones* (U.B.A. Facultad de Ciencias Económicas. Prof. Titular Int. Cátedra Teoría de la Decisión).



Otros obstáculos que afectan mis decisiones

- El miedo al fracaso, a equivocarme, a cometer algún error, a no obtener lo que quiero.
- El miedo al cambio. Pensar que lo desconocido constituye para mí una amenaza a la comodidad de lo que me resulta familiar. “Más vale malo conocido que bueno por conocer”.
- El miedo a asumir riesgos.
- El miedo a expresar mis sentimientos, deseos, anhelos.
- Desesperanza, depresión y ansiedad.
- Creer que ninguna opción es demasiado buena.
- Ignorar y olvidar mis cualidades reales y, por el contrario, actuar sobre la base de cualidades y talentos que no tengo.
- Buscar la solución mágica que supere todas las otras alternativas.
- La dependencia hacia otras personas y el deseo de agradecerles hacen que renuncie a satisfacer mis gustos propios. Elegir las mismas opciones de los demás, tratar de que los demás lo hagan por mí o abstenerme de elegir.
- Desconocer lo que es importante o no para mí, mis valores.
- Inseguridad y falta de confianza.
- Búsqueda del perfeccionismo. Deseo de tomar decisiones en condiciones perfectas para tener la seguridad de que el resultado también lo será.
- Exceso de confianza que me lleva a creer que “esas cosas no me van a pasar a mí”. Ceguera para ver diferentes opciones. Rechazo las alternativas que me provoquen perturbación y ansiedad.

El tullido y el ciego

Según una antigua historia sufí, un ciego vagaba extraviado por el bosque, tropezó y cayó. Al tantear el suelo del bosque, el ciego descubrió que había caído sobre un tullido.

El ciego y el tullido entablaron una conversación, comiserándose de su destino. El ciego dijo: “hace una eternidad que vago por el bosque, y no encuentro la salida”.

El tullido dijo: “hace una eternidad que estoy tirado en el suelo del bosque, y no puedo levantarme para salir”.

Mientras conversaban, el tullido exclamó de pronto: “ya lo tengo. Tú me sostienes en los hombros y yo te digo hacia dónde ir. Juntos hallaremos el modo de salir del bosque”.

Según el antiguo narrador, el ciego simboliza la racionalidad, y el tullido la intuición.

No podremos salir del bosque a menos que aprendamos a integrar las dos cosas.



EVALUACIÓN

1. Relaciona con una línea cada nivel con las decisiones que le corresponden.

Táctico

Estas decisiones permiten convertir planes en acción.

Estratégico

Asociadas a la planeación, el análisis y la gestión de proyectos.

Operativo

Relacionadas con la dirección de la organización y con efectos a largo plazo.

- ¿Cómo influyen la intuición, la experiencia, el buen juicio y la creatividad, en la toma de decisiones?
- Explica el papel de la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad de la decisión, en la evaluación de las decisiones.
- ¿Qué sucede si priman los miedos e inseguridades frente a la toma de decisiones?
- Describe cómo los siguientes obstáculos pueden afectar la creación de un proyecto personal: la falta de renunciar a las propias opiniones, el hábito de la obediencia, la analogía con el pasado y las emociones.



Continúa la evaluación en: http://www.emprendimientonorma.com/nivel_e/tema10/evalua/

PROYECTO

EN CONSTRUCCIÓN

Paso 7 Seguridad social y aportes parafiscales

Todo comerciante, debe cumplir con la afiliación de él y su gente al sistema de la seguridad social, lo cual implica pagar los aportes por concepto de salud, pensión y ARP (administración de riesgos profesionales). Igualmente, se debe cumplir con la obligación social de hacer los aportes llamados parafiscales: Sena, ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) y Caja de Compensación Familiar.

En la parte final de tu proyecto, te invitamos a investigar sobre las obligaciones que tiene todo empresario sobre la seguridad social y también sobre los aportes parafiscales. Debes hacer una liquidación de pagos de seguridad social y aportes parafiscales tuyos y de otra persona que estuviera vinculada a tu empresa. Dicha liquidación deberás compartirla con tu profesor o profesora y compañeros de clase. Te sugerimos el siguiente enlace de Internet para empezar la correspondiente investigación:

<http://www.gerencie.com/seguridad-social-prestaciones-sociales-y-aportes-parafiscales-en-vacaciones.html>.

También te sugerimos visitar los sitios Web de algunos bancos en los cuales te puedes autocapacitar sobre cómo liquidar los pagos de seguridad social:

http://www.bancafe.com/index.php?option=com_content&task=view&id=774&Itemid=236

https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=793,4371595&_dad=portal&_schema=PORTAL

¡Felicitaciones!

Has hecho un valioso recorrido, para que emprendas un proyecto de vida que te llene de satisfacción, a través del emprendimiento, la creatividad, la innovación y el trabajo.