

**GUIA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**NATALIA MEJIA**

**FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**MEDELLIN**

**2006**

**GUIA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

**NATALIA MEJIA**

**Trabajo de Aplicación del Diplomado en Gestión Universitaria como  
requisito para optar al título de Psicóloga**

**FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

**PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**MEDELLIN**

**2006**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, Junio 2006

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es el resultado de una etapa de la vida en la que me hice mejor persona, dedico este trabajo a Gabriela Bedoya, mi Madre, por apoyarme y permitir siempre que mi proceso de toma de decisiones se fortaleciera.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todos lo que hicieron posible que este proceso educativo fuera continuo:

Pablo Betancur, director del programa de psicología organizacional, por recibirme en esta hermosa institución, Catalina Arcila, docente, por enseñarme lecciones de vida, Ángela Cárdenas, docente de lógica matemática y estadística, por compartirme su disciplina y fortaleza, Felipe Londoño, docente de organizacional uno, por armonizar mi academia, gracias a Elena Mendoza, maestra de investigación, por reforzar mi perfeccionismo, a Marta Pulgarín de admisiones y Amilbia Palacios, decana de la facultad de ciencias de la salud, por permitirme compartir con otras instituciones y hacer crecer mi sentido de pertenencia.

Gracias a la cooperativa Coopifumc, por creer en mi y facilitarme los recursos para continuar.

Gratitud total.

## Resumen Analítico Ejecutivo

### R.A.E.

- **Título.** Guía para la Toma de Decisiones.
- **Autor.** Natalia Mejía B.
- **Tipo de imprenta.** Windows XP, Arial 12.
- **Nivel de circulación.** Restringida
- **Acceso al documento.** Fundación Universitaria María Cano, Diez treintaysiete Isabel Henao.
- **Línea de investigación.** Cualitativa, sobre temas de discusión como decisión y autonomía, previamente visto en las agencias de practica y observación.
- **Modalidad.** Trabajo de aplicación, diploma turra en Gestión Universitaria. Fundación Universitaria Maria Cano.
- **Palabras claves.** TD = toma de decisiones.

- **Descripción del estudio.** El estudio surgió de la necesidad observada en el transcurso del período de práctica, del medio alterno al académico, de donde surgieron las posibles soluciones al problema que genera el tema de tomar decisiones
- **Contenido del documento.** Esta guía esta compuesta de una serie de enunciados explicados por títulos, aplicables y de un CD Room que permite tener acceso a la información desde el PC, donde de manera continuada podrá ejecutar una serie de ejercicios que allí se presentan, con el fin de entrenar su carácter determinante, a medida que hace uso del programa y comprende el proceso.
- **Metodología.** Este trabajo de aplicación se fundamentó en asesoría individual y la implementación de programas de enseñanza de estrategias para enfrentar situaciones determinantes en las agencias de práctica, una observación empírica y cualitativa sobre temas de discusión.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	9
<b>1. TÍTULO</b>	11
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	12
<b>3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	14
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	15
<b>5. OBJETIVO</b>	20
<b>6. MARCO REFERENCIAL</b>	21
<b>7. MARCO TEORICO</b>	32
<b>8. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	35
<b>9. RESULTADOS</b>	41
<b>9.2. METODOS GENERALES PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	42
<b>9.3. PAUTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	42
<b>9.4. ANALISIS Y RESULTADOS</b>	51
<b>10. GUIA PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	54
<b>11. CONCLUSIONES</b>	59
<b>12. RECOMENDACIONES</b>	61
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	62
<b>ANEXOS</b>	CD





## INTRODUCCION

Este trabajo de aplicación busca facilitar a las personas en su proceso decisivo, de tal forma que enseñe y mejore su rutina determinante.

Decidir es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Aquí aprenderemos estrategias prácticas para tomar decisiones más rápidamente y con mejores resultados.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización e incluso de cualquier persona, es por esto que el proceso genera un alto grado de ansiedad y con frecuencia caemos en errores, que son consecuencia de la impulsividad al tomar la determinación.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación, según los mecanismos utilizados al tomarla; en esta guía encontrará mecanismos sencillos que con práctica, mejorará este proceso.

Las personas consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién lo va a hacer, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

## **1. TÍTULO**

### **GUIA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos, de acuerdo con su mecanismo de deliberación.

Los mecanismos de "deliberación" nunca son rápidos. El retardo tiene un límite de sentido común, esto significa que nadie busca la solución perfecta, sino alguna suficientemente buena entre las experimentadas o imaginadas, a la hora de prepararse y deliberar respectivamente, que sea práctica. ¿Será el retardo en la toma de decisiones una función que nos preocupa? ¿Con las alarmas que se nos presentan si estamos entrenados, no tenemos dificultad en intentar huida o enfrentamiento? ¿Y aunque cambiemos de estrategia por qué sentimos que estamos adaptados para esta situación preocupante y nos damos cuenta de una situación de pánico o conflicto? Éstas son las preguntas que se perciben en la población escogida para este proyecto, en donde se observa claramente que el valor de la toma de decisiones se incrementa con mayor ansiedad a lo larga del estadio evolutivo, incrementándose igualmente la cantidad de situaciones en donde tomar decisiones, calidad de las decisiones a tomar y especial tensión por la toma de decisiones.

Es éste el factor que motiva a realizar esta propuesta, que busca hacer de la toma de decisiones un proceso funcional aplicable en cualquier circunstancia.

### 3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera pueden los empleados, mejorar la toma de decisiones para optimizar su desempeño laboral y personal?

La utilización de algunos mecanismos de deliberación planteados mas adelante, reducirá notablemente este problema tan común y que a su vez genera estrés.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración de la vida personal, ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia en la interacción, y por ende la eficiencia individual.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este



contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos.

En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la

situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables, por ejemplo una persona que decide ampliar su negocio a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> León Orfelio, Autor de la edición de toma de decisiones en la empresa, España. “decisiones por pensamiento sistémico a largo plazo”

#### 4.1. ANTECEDENTES

Los textos referentes al tema de la toma de decisiones, como el de <sup>2</sup>BASH, M; se refieren a la manera de resolución de problemas de niños, a la forma simple e intuitiva que ellos utilizan en estos casos determinantes, nunca a las opciones para determinar una decisión correcta en la vida adulta, es por esto que con este trabajo se pretende mostrar variadas alternativas que reeduzcan nuestra conducta y nuestra manera de ejecución frente ciertas situaciones que en primera, pausan nuestro funcionamiento habitual y en segunda, la situación nos lleva a tomar una solución impulsiva.

Analizando el texto anterior, se establece reeducar al adulto, para que la toma de decisiones, no represente un problema, encuentre más alternativas de curso y facilite la ejecución a futuro.

1. León Orfelio, en su edición segunda, enfrenta el tema de cómo Tomar Decisiones difíciles, en una empresa, algunas de éstas clausuras, son muy largas para emplearlas en una situación cotidiana, lo cual es muy frecuente; es por esto que conocer esta guía facilitará este proceso no solo en una

---

<sup>2</sup> BASH, M, Un programa para la resolución de problemas para niños, juegos simples.

empresa de alto rendimiento, sino, de igual forma, en una vida normal que contenga, trabajo, familia, vida en pareja y todas esas situaciones cotidianas que nos llevan a enfrentar el tomar decisiones.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 GENERAL**

Identificar las pautas que mejoran los procesos de decisión que las personas utilizan para ser más eficaces en la labor y que a su vez optimicen su desempeño personal de criterio.

### **5.2 ESPECÍFICOS**

- Establecer métodos generales para la toma de decisiones.
- Determinar la forma actual de decisión de los empleados.
- Enunciar las pautas apropiadas para tomar decisiones de manera práctica.

## 6. MARCO REFERENCIAL

El proyecto investigativo se ejecuta en la agencia de práctica Isabel Henao, ubicada en Medellín, en la zona rosa del Poblado en la Carrera 37 # 10-37; en donde con los empleados de la misma se realizará la descripción para los efectos de proposición metodológica para las pautas para la toma de decisión apropiadas.

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

El estrés de tomar la decisión correcta, nos significa una serie de errores técnicos psíquicos, que sesgan la determinación. Algunos de ellos están aquí explicados para que aprendamos a identificarlos.

**Ilusión de control:** es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan, pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aún cuando la mayoría no pueda hacerlo. Cuando se habla de negocios, confiar

de manera excesiva puede resultar en un fracaso ya sea para la organización o para la familia, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una adquisición, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y son evidentes y por supuesto respetables, las diferencias importantes entre las personas de acción rápida y lenta. Lo importante aquí es la "planeación" con información de tiempo real, lo que no genera retrasos; esto los describe como personas más eficaces y eficientes para la toma de decisión, en cualquier área y ante la falta de conocimiento, se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Valorar las distintas opiniones.

## 6.1. MARCO HISTORICO

A través de la historia, los padres enseñan en los primeros años de vida, que el proceso de deliberación es dependiente de ellos, la independencia parte de los años superiores a la adolescencia, es por esto que el niño no aprende a decidir a tiempo y este proceso es mas lento.

Cuando se quiere tomar una decisión, es preciso una previa información a cerca del proceso, pero esto no es posible si nuestros padres desde pequeños están demorando esta etapa, llegando así a la adultez con problemas para deliberar.

Es éste el tiempo de las ayudas personales, la ciencia ha dedicado tiempo para el ser humano y su evolución personal. Esta guía es una muestra de ello, será una ayuda casera para consultar, estudiar y aprender del tema de deliberación, para así reforzar la virtud de este mecanismo y hacer mas fácil el proceso a futuro, decidir ya no será un problema, al contrario, será como un ejercicio habitual.

---

© Frewd, infancia relativa, complejos.



## 6.2. MARCO CONCEPTUAL

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

### Experiencia:

Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potenciales de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.

### Buen juicio:

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más

valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

#### Creatividad:

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver la consecuencia que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

#### Habilidades cuantitativas:

Estas herramientas ayudan a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

### El aporte cognitivo- histórico

Corresponde reseñar brevemente el aporte de las neoemociones de base cognitiva <sup>3</sup>(Wiener-Newell) "señal de conducta para la supervivencia, anidada en memoria". La hipótesis que aquí se plantea afirma que en las memorias particulares están anidados los borradores de emociones elaborados previamente, borradores que brotan ante estímulos concretos del mundo externo, como índices de cómo habría que reaccionar. En una dada situación motivadora de acciones, la emoción es el valor de consigna <sup>4</sup>(set point) que dictamina lo que cabe hacer. Cuanto más fuerte es la neoemoción, mayor será la discrepancia entre lo que es (el evento desencadenante de una futura respuesta) y lo que debería ser.

La angustia o el dolor es lo que aparta del camino equivocado y endereza a la buena ruta. La alegría, o la conformidad, es lo que marca un buen ajuste entre lo que es y lo que debería ser.

La desesperanza, como emoción, lo interrumpe. La motivación es la esperanza, la neoemoción es lo que afecta a muchas decisiones.

---

<sup>3</sup> Wiener-Newell, afirma que, ante estímulos externos hay reacción de supervivencia, de conservación

<sup>4</sup> Set point: estímulo externo.

<sup>5</sup>Vygotsky, Este autor expone que la medida del uso acumulativo de un alto nivel de conciencia es el retardo en tomar decisiones, si nos demoramos en una dada toma de decisiones en situaciones no alarmantes, es debido al debate entre módulos mentales que analizan y votan por diferentes resoluciones en conflicto frente al problema a resolver. Inciden las indecisiones - "tengo que consultarlo con la almohada" (teoría de las indecisiones). Los mecanismos de "deliberación" nunca son rápidos.

El retardo tiene un límite de sentido común, por eso, nadie busca la solución perfecta, sino alguna suficientemente buena entre las experimentadas o imaginadas que sea apta para los fines prácticos (principio de racionalidad restringida de Herbert Simon).

Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos:

Sensación = hambre (A)

Meta = dejar de estar hambriento (N)

---

<sup>5</sup> Vygotsky, retardo en toma de decisiones posterior a un impulso externo (conductual).

Opciones = comer (B), beber (C), abstenerse (D)

AB= N ; B =N ; C/D =N entonces  N = B ; N # CD

El tema de la toma de decisiones está directamente relacionado con la memoria a largo plazo y el lenguaje utilizado en ésta para almacenar información, acompañado de las redes neuronales:

### CEREBRO CON SUS REDES NEURALES

sistema de reconocimiento (filtros) y de  
gestión de situaciones de alarma o problema



ESTIMULO

RESPUESTA

Sistema

Sistema

de percepción

de acción

sensorial

motriz

(sensores)

(músculos)

La mente aparece configurada por contingencias del mundo perceptual, detectadas por los sensores, las que afectan la supervivencia del individuo y que necesitan de una acción motora para su superación (huida, enfrentamiento, etc.). Esto se extiende a casos donde no se sabe qué hacer a continuación (problemas).

Ocurre que al enfrentarse la persona a un estímulo no conocido previamente por el cerebro, el razonamiento en la memorización a largo plazo es lento y codificable para el mismo, por ende la producción, acción o salida es programada a satisfacer y hay un aprendizaje cada dos segundos en promedio, lo que garantiza control en los casos futuros. En la memoria rápida la codificación de producciones es más perceptual y está asociada a los impulsos.

### **6.2.1.Marco Institucional**

La agencia de práctica Isabel Henao, donde se realizó el muestreo, fundamenta su filosofía en la calidad y la exclusividad.

Se decide realizar este trabajo de aplicación en esta empresa ya que la cercanía con los empleados permite un seguimiento más intenso en su conducta.

### Visión

En dos años la empresa quiere ser comercializadora internacional con producción de calidad y reconocimiento instantáneo de la marca.

### Misión

Una empresa joven, fundamentada en las labores artesanales del diseño, con un énfasis en la comercialización y en la producción.

### Objetivo

Hacer todo con dedicación, los materiales utilizados en esta empresa son de la mejor calidad y los procesos son únicos en el mercado, los secretos de los productos son, calidad y exclusividad, que se convierten luego en una forma de vida y un estilo propio.

La situación actual de la empresa es de emprendimiento y desarrollo, ya que está en un período de crecimiento y permite la aplicación de las asesorías individuales, las cuales nos llevaron crear una herramienta aplicable en cada asesoría, un formato descriptivo de la forma como se toman decisiones dentro de la labor individual, inicialmente.

A través de esta guía, se entrenará al empleado para que su curso de deliberación sea mas corto y seguro y por supuesto reduzca la ansiedad que genera tal efecto. Es así que la guía presta un servicio de entrenamiento personalizado haciendo uso de los mecanismos aquí enunciados y que con su uso frecuente, enseñan a tomar decisiones poniendo en práctica sencillos procesos.

### 6.3. MARCO LEGAL

En la <sup>©</sup>jurisdicción de la ley Colombiana, ya sea en el campo laboral, civil o penal; las instancias están regidas por el código de procedimiento respectivamente. Esta jurisdicción es la matriz a proceder, donde las decisiones tomadas son evaluadas por el juez, basándose en que “El contrato es ley para las partes” y el incumplimiento del mismo deduce la sentencia.

En nuestra jurisdicción personal, la evaluación de la decisión se deduce de la consecuencia de la deliberación; es decir, los resultados.

La ley colombiana asume la libertad de decisión de cada ciudadano, independiente de lo certero de su decisión o de la tardanza en tomar la misma, la propuesta de esta guía es que tal decisión sea tomada de forma más eficaz y segura.

---

<sup>©</sup> .: juzgado once, civil del circuito. Medellín Antioquia.



## 7. MARCO TEÓRICO

La teoría en la toma de decisiones en las empresas han mostrado que la labor, dificulta la deliberación y que factores externos son generadores de ansiedad para el mismo efecto, como en el caso de toma de decisiones dentro del mismo cargo.

Para iniciar nuestro plan de entrenamiento en deliberación, es preciso determinar a qué categoría de personas que toman de cisiones pertenecemos, esto ayudará a implementar un mecanismo más fácilmente.

### Categorías de personas que toman decisiones

Según Spanger y Niemeyer, en su publicación <sup>6</sup>Types of Men, sostienen que algunas personas que toman decisiones son tan predecibles en su forma de solucionar un problema que se pueden categorizar de la siguiente manera:

- La Economista, que sólo está interesada en lo que es útil y práctico.

---

<sup>6</sup>NIEMEYER, Organized jump.Ed Mc Graw. 1997. según enfoque conductual, de tipo de estudio de muestreo en varias poblaciones de varios estratos socioeconómicos, medio-alto., de diseño empresarial.

- La Estética, cuyos más importantes valores se encuentra en la armonía y la individualidad, la pompa y el poder.
- La Teórica, interesada en el descubrimiento de la verdad por sí misma; en la diversidad<sup>7</sup> y la racionalidad.
- La Social, que ama a la gente, considera las personas como fines y es amable, simpática y poco egoísta.
- La Política, que se interesa ante todo por el poder, la influencia o el renombre.
- La Religiosa, cuyo valor más importante es la mayor experiencia espiritual, la cual es absolutamente satisfactoria para ella; es una asceta que busca la experiencia a través de la propia negación y dedicación.

Es fácil darse cuenta que la ansiedad que genera la toma de una decisión, tiene que ver con la falta de información que se tiene de la situación.

La toma de decisiones equivocada hace perder el tiempo, provoca frustración y sobretodo debilita la disposición a esforzarse, e aquí unas pautas claves para tomar decisiones de una forma metódica:

---

<sup>7</sup> SPANGER, categorización gerencial.1993.

- Es importante que primero se fijen objetivos, esa será la meta a seguir y alcanzarla será más fácil si sabe a dónde se dirige.

Para dar una orientación común es importante que se fijen los objetivos a largo plazo y los inmediatos, para saber qué se quiere lograr tomando una decisión particular, impidiendo que se desvíe de la ruta.

- Según la información que tenemos de la situación ( si no hay información es necesario recopilarla), hay que identificar alternativas para tener de donde decidir, entre mas alternativas mejor; así no limitará opciones.

Este paso le enseñará a ser creativo y a usar su imaginación; es el momento para que haga uso de su libertad de expresión.

- De acuerdo con la factibilidad de las alternativas, evalúe los riesgos. Esto responderá al objetivo trazado al inicio.

- Ya tomó una decisión, es la que mas se ajusta al objetivo y desde aquí cada vez que use este método, será más sencillo hacerlo.

La toma de decisiones es un proceso que requiere práctica, cada vez que usemos un mecanismo de deliberación, fortalece la capacidad y el carácter.

## **8. DISEÑO METODOLOGICO**

La metodología utilizada para la elaboración de esta guía es Cualitativa, sobre temas de discusión como decisión y autonomía, previamente visto en las agencias de práctica y observación en los espacios que la toma de decisiones dificulta la cotidianidad personal, representando un problema y obteniendo unos resultados no muy efectivos.

### **8.1. Enfoque**

Las actividades desarrolladas en la agencia de práctica Isabel Henao, se llevaron acabo de la siguiente forma:

Se delegaron funciones sencillas respecto a cada cargo, en donde se requería tomar una decisión simple como, el pago de una factura mínima, la atención a un cliente, la instrucción a otro empleado a cerca de una obra o labor, todas “estas funciones son del jefe de personal, pero en caso de faltar, todos deben tener conocimiento de las funciones y la empresa debe marchar igual de bien” (instrucción de gerencia), de allí parte la necesidad de tomar decisiones, aunque el problema real salió a flote cuando al regreso del jefe de personal, encontraba que ninguna instrucción se cumplía por ausencia de supervisión.

Se determinó tomar un enfoque conductual de tipo cualitativo, que modificara la conducta y generara mayor habilidad en el campo de la deliberación, al implementar los mecanismos aquí sugeridos.

## **8.2. Tipo de estudio**

El nivel de profundidad con el cual se abordará este tipo de conocimiento planteado en la guía para la toma de decisiones, es de tipo exploratorio, ya que la agencia permitió la familiaridad con el fenómeno y la aplicación de asesorías individuales a los empleados, quienes manifestaron la necesidad de deliberar no solo en el trabajo, sino en su vida familiar también.

## **8.3. Diseño**

Como referente Stanley, esta guía es cuasi experimental, ya que las relaciones causa-efecto son los motivadores a la aplicación de este trabajo.

## **8.4. Población y muestra**

La agencia de diseño Isabel Henao, como empresa joven, permitió asesorar a la totalidad de sus empleados de acuerdo al cargo, estos cargos son:

Diseñadora, asistente de diseño, jefe de taller, operaria, gerente organizacional, a los cuales se les dio asesoría individual y capacitación.

#### Delimitación cualitativa

La población tiene como característica principal su estrato socioeconómico medio, donde las responsabilidades familiares y laborales están en equilibrio. Comprende edades entre 24 y 40 años en mayoría de género femenino.

### **8.5. Fuentes de información**

Los medios empleados para recolectar la información, son en un principio la necesidad que manifiestan los empleados en tener una asesoría individual, en la que en todos los casos manifiestan no tener la certeza de decisión correcta en casa, a esto se le suma el problema formulado por el gerente del no cumplimiento de las funciones encomendadas si no hay supervisión, a la que ellos responden evasivamente. De acuerdo a las asesorías individuales y la información allí recopilada, la característica más visible es que temen tomar decisiones, les genera ansiedad, lo evitan y la razón es que ellos manifiestan que nunca lo hacen.

En la anamnesia personal, el rasgo principal es que vienen de familias donde la estructura definitoria es su pareja, su madre, su padre, en cualquier caso nunca son ellos mismos, eso no se les ha permitido nunca, es por esto que a

la hora de delegar una decisión en ellos no lo saben hacer, nunca lo han hecho.

Este signo fue corroborado por el asesor de práctica Martín Pérez, quien motivó el estudio de este caso.

En psicología evolutiva, el ser humano pasa por etapas donde siempre enfrenta situaciones de deliberación, en las que su decisión cumple funciones de madurez y aprendizaje; no todos hemos tenido opciones decisivas y/o liderazgos vitales, pero en el camino evolutivo nos toca aprender, ensayo-error, es la forma más común y no precisamente la más noble, por eso esta guía le da una oportunidad para que aprenda a su ritmo.

## **8.6. Delimitación**

El trabajo de aplicación se ubica espacialmente en la agencia de práctica ubicada en la Carrera 37 # 10-37 zona rosa, Medellín en un período de tiempo de aplicación de un semestre, con la posibilidad de hacer uso de esta guía a futuro en casa de cada uno de los empleados.

## **8.7. Técnicas e instrumentos**

- A través de la asesoría individual, se intervendrá a partir de ejercicios que pretenden establecer las etapas de la toma de decisión:

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Selección de la mejor alternativa
- Evaluación de alternativas
- Evaluación de la decisión
- Implantación de la decisión.

- Se implementará una programación mensual individual en donde se expondrá algunas estrategias aquí sugeridas para la toma de decisiones, que facilite al empleado tener en cuenta para próximos sucesos.

- En la intervención, se realizará formato de resolución de problemas (anexo en página 44 ).



La experiencia en práctica con personas de varias edades y sexo, llevó a crear un formato donde se enseñe y obligue al cerebro a utilizar más de una alternativa a la hora de solucionar algo, sin menospreciar su efecto.

Este formato ayudará a visualizar alternativas y efectos de tal determinación, a medida que este ejercicio se realice, mas rápida y óptima será la ejecución de decisiones a futuro.

## **9. RESULTADOS**

En la toma de decisiones intervienen una serie de factores de comunicación, ya que por costumbre las personas tienden a esperar que otros decidan antes, para evitar riesgos.

Es importante saber que tomar decisiones es valiente y genera fortalecimiento del carácter, es por eso que este riesgo es benéfico para el crecimiento personal.

Si desde la infancia enseñamos a enfrentarse a tomar decisiones simples como los colores en las prendas de vestir, sabores de helado y demás decisiones que hacen parte de la vida diaria, seguro los adolescentes serán más decididos y fortalecerá su carácter de adulto; el cual pondrá en práctica en el medio laboral y optimizará su desempeño personal.

### **9.1 SITUACIÓN ACTUAL**

Actualmente la toma de decisiones de los empleados presenta gracias a las entrevistas utilizadas, un serial de evasivas, que por tipo personal, vienes de su infancia ya que la deliberación era concebida desde la cabeza de familia, de tipo laboral, sus superiores no han delegado lo suficiente y el empleado muestra temor al asumir responsabilidades fuera del cargo y se limitan a esperar que otros asuman el liderazgo.

## **9.2. METODOS GENERALES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Para implementar una decisión es preciso, tener en cuenta:

- ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué se podría hacer para impedirlo?
- ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?
- ¿Cómo podría asegurarse que sucedan?
- ¿Cómo se podría estar preparado para actuar cuando se presenten las oportunidades?

## **9.3.PAUTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

El entrenamiento en las pautas, ayudará que mejore la toma de decisiones y la hagan más práctica, es por esto que se analizarán los siguientes signos:

Tipo laboral y tipo personal, aquí encontraremos las costumbres de las personas en estos campos a la hora de tomar una decisión y será nuestro referente a la hora de reeducar en la deliberación.

### **9.3.1. FORMATO TD**

Este formato fue diseñado para proporcionar una serie de alternativas frente a la toma de decisiones.

\* A CADA UNA DE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS SE LES SACA VENTAJAS Y DESVENTAJAS CON RESPECTO A LAS ACCIONES A REALIZAR.

**FORMATO TD:**

PROBLEMA:			
DECISIÓN 1		DECISIÓN 2	
VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS

### **9.3.2. FORMATO ENCUESTA**

Este Formato representa la costumbre personal y laboral a la hora de tomar decisiones por parte de los empleados, fue diligenciado a través de la asesoría individual en la cual se dio respuesta a las preguntas enunciadas allí, estos son los parámetros a tener en cuenta:

#### Tipo Laboral

- Facilidad para tomar decisiones dentro de su cargo.
- Poder de liderazgo dentro de su cargo.
- Características propositivas dentro de su cargo y las habilidades que maneja.
- Aceptación de las responsabilidades que le sugieren retos.

Estos signos se analizarán con un formato de entrevista, el cual se utiliza en la asesoría individual, para dar respuesta al objetivo específico número dos planteado al inicio de este proyecto.

#### Tipo Personal.

- Rutina personal dentro del área familiar a la hora de tomar decisiones.
- Posición económica dentro del hogar.
- Determinación de cabeza de familia para orientar la responsabilidad dentro del hogar.
- Costumbres paterno-familiares en la toma de decisiones.

Estos signos se estudiarán a través de un formato entrevista individual usado en la asesoría suministrada por el terapeuta a cada empleado, deduciendo el

aprendizaje y costumbres de los empleados en la toma de decisiones, que sesgan su proceso actual.

Los siguientes \*formatos fueron empleados con el fin de determinar la frecuencia de deliberación del empleado y liderazgo en dos campos, laboral y personal.

- Encuesta formato individual tipo laboral

<p>Quando en su cargo se requiere tomar una decisión y su superior no está usted interviene?</p>	<p>Si ____ No _x__</p>
<p>Usted guía, orienta a otros compañeros en labores que usted conoce?</p>	<p>Si _x__ No ____</p>
<p>Si hace falta algo para el regular desempeño de la labor usted sugiere?</p>	<p>Si ____ No _x__</p>
<p>Si es necesario que usted se queda a cargo de la empresa por un día, usted lo haría?</p>	<p>Si ____ No _x__</p>

- Formato individual, tipo personal

Quando en su hogar se requiere tomar una decisión, usted lo hace?	Si ___ No _x__
Es usted la cabeza de hogar económicamente?	Si _x__ No ___
Es usted el líder de su familia?	Si _x__ No ___
Quando era niño, sus padres decidían por usted?	Si _x__ No ___
1. Quando en su cargo se requiere tomar una decisión y su superior no está usted interviene?	Si ___ No _x__
2. Usted guía, orienta a otros compañeros en labores que usted conoce?	Si _x__ No ___
3. Si hace falta algo para el regular desempeño de la labor usted sugiere?	Si ___ No _x__
4. Si es necesario que usted se queda a cargo de la empresa por un día, usted lo haría?	Si ___ No _x__

1. Cuando en su hogar se requiere tomar una decisión, usted lo hace?	Si ___ No _x__
2. Es usted la cabeza de hogar económicamente?	Si ___ No _x__
3. Es usted el líder de su familia?	Si ___ No _x__
4. Cuando era niño, sus padres decidían por usted?	Si _x__ No ___

Formato tipo laboral

1. Cuando en su cargo se requiere tomar una decisión y su superior no está usted interviene?	Si ___ No _x__
2. Usted guía, orienta a otros compañeros en labores que usted conoce?	Si _x__ No ___
3. Si hace falta algo para el regular desempeño de la labor usted sugiere?	Si ___ No _x__
4. Si es necesario que usted se queda a cargo de la empresa por un día, usted lo haría?	Si ___ No _x__



1. Cuando en su hogar se requiere tomar una decisión, usted lo hace?	Si ___ No _x__
2. Es usted la cabeza de hogar económicamente?	Si ___ No _x__
3. Es usted el líder de su familia?	Si ___ No _x__
4. Cuando era niño, sus padres decidían por usted?	Si _x__ No ___

Formato tipo laboral

1. Cuando en su cargo se requiere tomar una decisión y su superior no está usted interviene?	Si ___ No _x__
2. Usted guía, orienta a otros compañeros en labores que usted conoce?	Si _x__ No ___
3. Si hace falta algo para el regular desempeño de la labor usted sugiere?	Si _x__ No ___
4. Si es necesario que usted se queda a cargo de la empresa por un día, usted lo haría?	Si ___ No _x__

1. Cuando en su hogar se requiere tomar una decisión, usted lo hace?	Si ___ No _x__
2. Es usted la cabeza de hogar económicamente?	Si _x__ No ___
3. Es usted el líder de su familia?	Si ___ No _x__
4. Cuando era niño, sus padres decidían por usted?	Si _x__ No ___

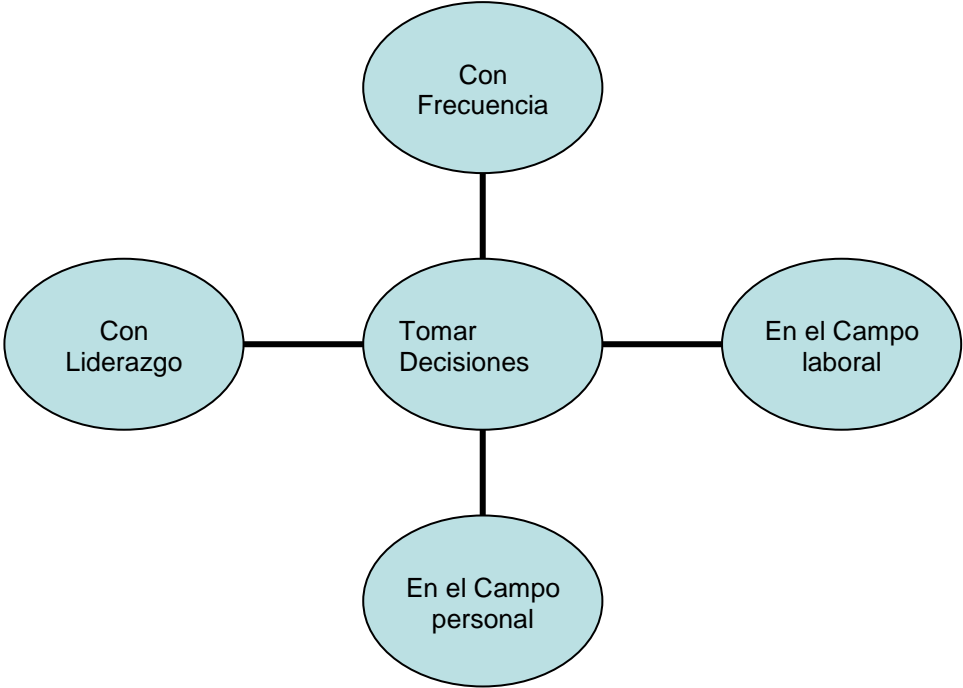
Formato tipo laboral

1. Cuando en su cargo se requiere tomar una decisión y su superior no está usted interviene?	Si ___ No _x__
2. Usted guía, orienta a otros compañeros en labores que usted conoce?	Si _x__ No ___
3. Si hace falta algo para el regular desempeño de la labor usted sugiere?	Si ___ No _x__
4. Si es necesario que usted se queda a cargo de la empresa por un día, usted lo haría?	Si ___ No _x__

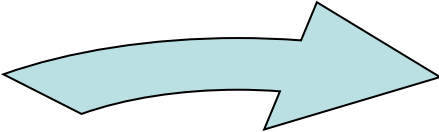
Formato tipo personal

1. Cuando en su hogar se requiere tomar una decisión, usted lo hace?	Si ____ No _x__
2. Es usted la cabeza de hogar económicamente?	Si ____ No _x__
3. Es usted el líder de su familia?	Si ____ No _x__
4. Cuando era niño, sus padres decidían por usted?	Si _x__ No ____

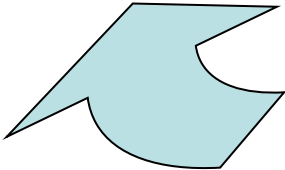
**9.4 Análisis y Resultados**



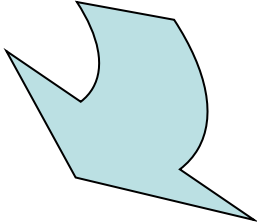
Reforzador 1:  
En la infancia sus  
padres toman  
decisiones por ellos



Reforzador 2:  
En el hogar su pareja  
toma decisiones por  
ellos



Reforzador 3:  
En el trabajo sus  
superiores son los que  
toman las decisiones



\*Los gráficos muestran que en ningún campo los empleados están acostumbrados a tomar decisiones, siendo esto reforzador negativo para los mecanismos, ya que no los usan.

Esta tabla de <sup>©</sup>encuestas nos resume que los empleados no toman decisiones porque nunca han aprendido a hacerlo, ya sea por que no lo han requerido sus oficios o su rutina, es allí cuando salta a la vista la falencia en el campo laboral que fue el primero abordado gracias a la opción de práctica, donde se les delega funciones y se presenta la necesidad inicial.

La consulta individual, revisada por el cooperador de práctica, ayudó no sólo a identificar los signos, sino, a implementar los mecanismos aquí enunciados; su establecimiento como plan de entrenamiento empieza en asesoría.



<sup>©</sup> Encuesta realizada a representante de cada cargo: diseñador, asistente de diseño, jefe de taller, supervisor , operaria.

## **9.5.ALCANCES**

Con esta guía y la implementación de los mecanismos aquí planteados, se logrará que los empleados aprendan a tomar decisiones y que utilicen estos consejos cada vez que requieran deliberar, la práctica mejorará la situación.

El alcance altruista de este trabajo de aplicación es que a largo plazo esta guía se convierta en un material de ayuda personal, que se encuentre en las bibliotecas personales de cada persona, como un instrumento de auto-ayuda para el propio aprendizaje, el de la familia e incluso, el de los empleados.

## 10. GUIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

El proceso para tomar decisiones y determinado la categoría de nuestro proceso personal, por eso, dando respuesta al objetivo específico de enunciar las pautas apropiadas para la toma de decisiones, obtenemos que los seres humanos experimentamos una serie de fases cuando una situación nos lleva a la deliberación

Fase 1. Exploración inconsciente, es difícil de explicar qué ocurre fuera de los límites de la conciencia, Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, las personas que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos.

Fase 2. Intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia, es necesario profundizar en el análisis de un problema; El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas. (explicada más adelante).

Fase 3. Discernimiento, son necesarias muchas ideas, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, por esto las personas

efectivas acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.

Fase 4. Formulación o verificación lógica, el discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación, esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás.

El resultado de la toma de decisiones oferta un comportamiento adaptativo, este proyecto le facilita técnicas adaptativas a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. Las técnicas adaptativas para resolver los problemas son una combinación de lógica y sentido común y aunque no precisas, pueden producir soluciones satisfactorias.

Use estas técnicas cuando Usted:

- Tiene poco tiempo para investigar
- no necesita un análisis exhaustivo
- puede aceptar los riesgos
- puede tomar decisiones reversibles

Ponga en práctica y elija la que mejor maneje. Será una guía y apoyo para sobreponerse a ese temor a la hora de tomar las riendas de una situación definitiva.



**Lluvia de ideas:**

Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad, el propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas, así le será posible analizar más de una opción; es necesario lápiz y papel.

Las reglas son las siguientes:

- No criticar ninguna idea
- Mientras más extremosas sean las ideas, mejor
- Alentar la cantidad de ideas producidas
- Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas.

**Selección de la mejor alternativa:**

Cuando una persona ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

- Maximizar: es tomar la mejor decisión posible

- Satisfacer: es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

### **Evaluación de la decisión:**

Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras ocasiones. Si es negativa, podría ser que:

- Implementar esa decisión requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento.
- Puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual se debe volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si pasa esto, se tendrá más información y sugerencias que ayudarán a evitar los errores cometidos en el primer intento.

Hasta aquí ya tiene herramientas para deliberar, tome la alternativa que mas se acomode al tipo operando personal, pongala en práctica, una y otra vez, hasta que la maneje a la perfección. No vacile, arriésguese a fortalecer su carácter.

Utilice los formatos anexos para tener más práctica en la implementación, no tenga miedo de escribir, es así como sus ideas se estructuran. Imprima el formato TD cuantas veces sea necesario tomar una decisión, clasifique las ventajas y desventajas, verá que su decisión es más efectiva cada vez.

## 11.CONCLUSIONES

Luego de haber indagado en los empleados uno de los puntos de incertidumbre a la hora de tomar decisiones, es la falta de costumbre, es decir, los empleados en su rutina diaria, en su quehacer personal, o en sus anteriores empleos, han sido limitados a seguir instrucciones que no van más allá de su oficio, es por esto que la toma de decisiones ha sido reducida y los mecanismos que usan no son los mas efectivos.

A la hora de tomar decisiones pedidas por un superior, hay rechazo, se manifiesta una imposibilidad para tal hecho, las instrucciones deben limitarse a su oficio nada mas, es preciso que las instrucciones también incluyan tomar decisiones de otro tipo, delegar funciones, resolver casos e incluso solucionar problemas inmediatos.

Después de realizar la entrevista, resumimos que en los hogares siempre ha existido una figura alterna que es quien toma las decisiones.

Como conclusión principal está, que los empleados no saben tomar decisiones, que independientemente cual sea la situación, evitan al máximo resolver algunos problemas solos, que prefieren limitarse a un oficio específico sin indagar, sin proponer, sin experimentar, sin arriesgar. Los procesos de resolución de problemas son tan limitados y casi inexistentes

que al menor indicio de tener que asumir una nueva responsabilidad, hay rechazo.

El formato utilizado que indaga los temores a las ventajas y desventajas de la resolución de problemas, arrojó una evidente comodidad al permitir que otras personas sean las que ejecuten la toma de decisiones en su día a día.

---

© Formato TD: anexo en técnicas, mecanismo principal.

## **12. RECOMENDACIONES**

Con este proyecto se espera dar una serie de pautas que faciliten la resolución de problemas y que ayuden a vislumbrar alternativas que eliminen el rechazo satisfactoriamente.

En este texto encontrará seguramente, varias posibilidades de resolución para que usted ponga en práctica y elija la que mejor maneje. Será una guía y apoyo para sobreponerse a ese temor a la hora de tomar las riendas de una situación definitiva.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**AUSUBEL, D. P.**, La Psicología Educativa: Un punto de vista cognitivo, México, Trillas, 1976

**BALLESTEROS JIMÉNEZ, S.**, Procesos psicológicos básicos: solución de problemas ¿lógica o intuición?, Madrid, UNED, 1999.

**BECKNO, John.** Action Officer, Chapter 3, Army's Headquarters Training and Doctrine Command, Fort Monroe, Virginia. Traducido por Prof. Maximiliano Ardohain– Buenos Aires, Argentina.

**CAMP, B. W., BASH, M.**, Piensa en voz alta. Un programa para la resolución de problemas para niños, Valencia, Promolibro, 1998

**CARROBLES, J.A.; PÉREZ-PAREJA, J.** Escuela de padres. Guía para evitar problemas de conducta y mejorar el desarrollo infantil, Madrid: Pirámide, 1999

**LEON ORFELIO**, Tomar Decisiones difíciles. 2ed. Madrid : McGraw Hill.

**MOODY PAUL E.**, Toma de decisiones gerenciales. Madrid: McGraw Hill  
Latinoamericana, S.A.

**DIRECCION EN INTERNET**

[www.google.com](http://www.google.com)