

881325

1
Jag



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL LOMAS VERDES

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

NUMERO DE INCORPORACION 8813-25

EFFECTO DE UN CURSO DE CAPACITACION
EN LA TOMA DE DECISIONES

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTAN

AIDEE ACOSTA RUIZ
SILVIA MOLINA AVILA

DIRECTOR DE LA TESIS LIC. ISMAEL MARQUEZ ORDAZ
REVISOR DE LA TESIS LIC. LEOPOLDO BERMUDEZ BUCIO

NAUCALPAN , EDO. DE MEXICO

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCION | 4 |
| I. TOMA DE DECISIONES | |
| a) Teorías | 9 |
| b) Definiciones | 22 |
| c) Modelos | 29 |
| d) Procedimiento y Técnicas para la Toma de Decisiones | 40 |
| e) Creatividad. | 56 |
| f) Solución de Problemas | 61 |
| II. GRUPOS | |
| a) Definición | 72 |
| b) Formación de Grupos | 76 |
| c) Características y Propiedades de los Grupos | 81 |
| d) Clasificación de los Grupos | 90 |
| e) Toma de Decisiones en Grupo | 97 |
| III. CAPACITACION | |
| a) Definición | 110 |
| b) Detección de Necesidades de Capacitación | 118 |
| c) Finalidades del Curso de Capacitación | 123 |
| d) Estratégias de Instrucción para la Enseñanza y Aprendizaje | 124 |
| e) Curso de Capacitación y Desarrollo Implementado. | 130 |

| | |
|--|------|
| IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | |
| a) Antecedentes y Conceptos | .136 |
| b) Giro y Funciones de la Empresa | .141 |
| c) Organigramas | .143 |
| d) Toma de Decisiones de los Directivos de la Empresa. . . | .146 |
| V. METODO | |
| a) Objetivo. | .149 |
| b) Sujetos | .149 |
| c) Pregunta. | .151 |
| d) Hipótesis | .151 |
| e) Variables | .151 |
| f) Diseño | .151 |
| g) Escenario | .152 |
| h) Instrumentos | .152 |
| i) Procedimiento | .153 |
| j) Resultados | .154 |
| k) Análisis de Resultados | .155 |
| VI. CONCLUSIONES | .164 |
| BIBLIOGRAFIA | .171 |
| ANEXOS | |
| 1) Programa de Capacitación | .176 |
| 2) Manual del Curso de Capacitación. | .178 |
| 3) Instrumento de Medición. | .199 |
| 4) Hojas de Respuestas y de Calificación | .206 |

INTRODUCCION

Se considera importante el hecho de que en la Industria se esté dando cada día mayor énfasis a las relaciones humanas, pues esto significa un cambio en la posición del jefe en relación al punto de que su personal tome parte activa dentro de la Empresa. Esto puede lograrse a través de que el personal participe en la determinación de las condiciones de trabajo, una cooperación libre, participando en interdiscusiones, así como el dejarle decidir -cuando sea posible-, sobre sus propias metas u objetivos, pues todos estos aspectos constituyen la interacción humana en el trabajo.

Dentro de todo ello, existe el procedimiento de la Toma de decisiones, pues ha demostrado tener gran importancia debido al papel que juega en una organización, tanto a nivel gerencial como en los niveles de supervisión.

Algunos autores se han preocupado por encontrar el proceso que subyace a la Toma de Decisiones; desde que se presenta un problema a resolver, siguiendo cada uno de los pasos descritos en los diferentes modelos de Toma de Decisiones, hasta sus formas subjetivas y matemáticas de evaluar la decisión tomada. De hecho, el procedimiento de Toma de Decisiones ha sido considerado desde un punto de vista netamente administrativo, pero jamás o casi nunca desde un punto de vista Psicológico, ya que por medio de éste se pueden encontrar las relaciones que existen entre los objetivos que se plantean al enfrentarse un problema, la

decisión tomada y la evaluación de la misma, así como la repercusión de la decisión, ya sea exitosa o no, y que recaer en el recurso más importante dentro de la organización: EL RECURSO HUMANO.

Aún cuando diversos autores le asignan gran importancia a la Toma de Decisiones y a todos los pasos que la conforman, no han planteado un sistema que involucre el sistema de entrenamiento, ni que haga énfasis en la evaluación de la decisión que se toma.

Por lo anterior se deduce que la Psicología Industrial es una disciplina que se ocupa e interesa por la administración científica y racional de una Empresa, procurando lograr el óptimo aprovechamiento en el factor humano, por lo que la presente investigación pretende abordar el Entrenamiento en la Toma de Decisiones enfocada principalmente a los Grupos. Esto debido a que nuestra muestra de investigación está conformada por un Grupo de 5 sujetos que representa la Dirección de las 5 áreas de una Empresa Constructora, además de ser los dueños y accionistas de la misma. Pensando en la relevancia que implica su estudio por los cambios que se logren en ella para la funcionalidad de la empresa y gracias a la adquisición de nuevos conocimientos y la forma en que los transmitan a su Recurso Humano, es que se ha decidido abordar la problemática detectada, pues se ha observado una constante dificultad para la Toma de Decisiones entre ellos.

Esto ha reflejado graves errores en la ejecución de soluciones, pues se llevan a cabo de manera no planeada,

inesperada, inmediata e individualista, en donde las discusiones no persiguen una finalidad establecida llegando a afectar la relación y comunicación hasta niveles personales y con una secuencia fuera de control.

Las consecuencias presentadas, han afectado la consolidación que requiere la Empresa en estos primeros años de su formación.

Por lo anteriormente mencionado es que se considera importante el tema abordado, principalmente porque formamos parte de la empresa dentro del Area Administrativa del Recurso Humano, lo cual enriquece nuestro desarrollo al descubrir las causas de la problemática, al encontrar la forma de modificarla y sobre todo, al aplicar las estrategias requeridas para cubrir ésta necesidad.

Se está consciente de que la investigación y los resultados obtenidos en ella, muestran una problemática y una aplicación muy específica debido a que se basan y se orientan a una sola Empresa del ramo de la Construcción, pero, al mismo tiempo, consideramos que la problemática abordada es uno de los tantos temas que deben ser tomados en cuenta y tratados en toda empresa que comienza a formarse, ya que son puntos esenciales para su consolidación y pronóstico.

Finalmente, podemos observar que existen pocas investigaciones que se enfoquen a temas que pueden ser tan importantes en empresas de reciente inicio, así como no es común

que dichos temas sean abordados en Empresas Constructoras. Esto podrá proporcionar material que dé las bases para investigaciones posteriores sobre Empresas Constructoras o Empresas de inicio reciente.

CAPITULO I

TOMA DE DECISIONES

A) TEORIAS

Cualquier tema que el ser humano desee abordar en el contexto social, individual laboral o científico, siempre tendrá que enfrentarse a diferentes enfoques o puntos de vista de cómo es visto. Estas pluralidades en la teoría de un tema permiten contar con elementos complementarios que lo hacen crecer, desarrollarse y, por supuesto, mejorar su entendimiento y aplicación.

Es por ello, que a continuación se presentan 4 enfoques diferentes que abordan desde distintos puntos de vista el presente tema. Los siguientes enfoques fueron elegidos considerándolos como los principales unificadores de la toma de decisiones.

A.1. ENFOQUE RACIONAL

"El ser humano sólo se resiste a lo que no entiende a lo que le provoca desconfianza o a lo que considera que va contra sus intereses" (Kepner y Tregor, 1990). Esta premisa del enfoque Racional engloba su principal característica: La importancia del entendimiento para la acción; y este entendimiento se refiere a los procesos racionales del pensamiento para lograrlo.

Esta perspectiva trata de abordar la solución de problemas y la toma de decisiones desde la parte Racional - Analítica del pensamiento humano basándose en la explicación de que las

funciones que implican dicho proceso se han desarrollado "a través de millones de años, mediante la selección natural y las estructuras neurológicas (patrones del pensamiento, de respuestas y de conducta que contribuyeron a la supervivencia); y que al irse acumulando respuestas a las preguntas se aprendió a manejar la complejidad" (Idem), de la vida cotidiana y de las situaciones periódicas. Era muy necesaria la fuerza para la supervivencia, pero el cerebro y su combinación con la fuerza fue mucho más valioso.

En general el Enfoque Racional intenta demostrar la importancia que tiene el desarrollo de una sistematización y procedimiento racional para el análisis de problemas y la toma de decisiones y para ello describe 4 patrones básicos del pensamiento aplicables a cualquier situación: "Los elementos de la resolución de problemas y de la toma de decisiones no cambian, sólo cambian las situaciones sobre cuyo contenido se aplica un proceso racional. Debido a que nos interesa el cómo y no el qué o porqué de una situación, cualesquiera modificaciones y alteraciones necesarias sólo implican la expansión de los procesos mismos" (Idem).

Los cuatro patrones básicos del pensamiento que plantea este enfoque se resumen así: (Idem).

PATRON 1: EVALUACION Y ACLARACION.

"Permite evaluar, aclarar, seleccionar e imponer orden en una situación confusa; separar una situación compleja en sus componentes, decidir qué debe hacerse y determinar cómo, cuándo y

quién debiera hacerlo, establecer prioridades y delegar tareas".

Esta evaluación conlleva a la adaptación humana de lo que está ocurriendo.

PATRON 2: CAUSA Y EFECTO.

"Permite relacionar un suceso con su resultado, una causa con su efecto y la forma de la capacidad para darle significado a lo que se observa. Permite saber por qué son las cosas, cómo son, por qué ocurren y cómo ocurren; así como conservar una verdadera medida de control sobre nuestro medio" .

Es tan esencial, que el dar una explicación inexacta de un hecho intrigante, es preferible a no dar ninguna.

PATRON 3: ELECCION DE OPCIONES.

"Permite hacer elecciones razonadas, ya que la acción productiva y coherente (en oposición a una simple reacción ante un hecho del momento) depende de una base razonada para hacer la elección".

Este patrón da lugar a 3 actividades principales:

"Determinación del propósito, consideración de las opciones disponibles y evaluación de los riesgos relativos de las opciones disponibles" .

PATRON 4 : ANTICIPACION DEL FUTURO.

"Permite mirar en dirección al futuro para ver lo bueno y lo malo que nos depara. Es necesario aplicar los conocimientos de las relaciones causa-efecto: lo que ha ocurrido, por qué, lo que puede ocurrir y lo que el futuro puede deparar".

Asimismo, existen opiniones complementarias a todo éste enfoque:

"Una decisión segura resulta de la aplicación sistemática de un esfuerzo mental; y la toma de decisiones esta hecha de elementos diferenciados los cuales pueden aprenderse a manejar" (Instituto Mexicano del Petróleo, 1987). Estos elementos consisten en tres tipos de pensamientos que hasta cierto punto, están relacionados y basados en los anteriormente mencionados: (Ídem).

1. "Pensamiento Analítico": Proceso de capturar información acerca de un problema, después de que se ha determinado cuál es el problema.

Requiere de un procesamiento de información, descubrimiento de variables, etc. Es la determinación de cómo varios elementos en un sistema se relacionan entre si y cómo los subsistemas se relacionan entre si y con el sistema global.

2. "Pensamiento Creativo": Proceso que se presenta cuando se requiere nueva información donde no existan datos previos; puede dar lugar al descubrimiento de nuevas teorías, etc. Sus métodos inician con una información base, evolucionando hacia un planteamiento más específico del problema. Dependen de la presencia de gente dedicada a la resolución de problemas bajo

sistemas y atmósferas de trabajo especiales.

3. "Pensamiento Crítico": Las opciones generadas por el pensamiento analítico, el creativo, o sus combinaciones, deben remitirse para realizar la selección entre alternativas. Se emplea para tomar decisiones tales como si un problema vale la pena resolverse o si vale la pena aplicar tiempo y recursos para el análisis de información; o será este proceso tan largo y costoso que retrasará demasiado el inicio del ataque de un problema".

Como puede observarse, al integrarse esta última información, se complementa y se constituye el enfoque que resalta la parte intelectual o de pensamiento del ser humano para la toma de decisiones: El Raciocinio o el Proceso Racional.

A.2. ENFOQUE HUMANISTICO.

El ser humano que ha sido capaz de civilizar tierras, explotar mares y cruzar el espacio, a menudo ha sido incapaz de lograr un entendimiento, comprensión y decisión de su relación laboral, social, familiar e individual.

Se ha comprobado que la mayoría de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas, se refieren al factor humano, y la peor desventaja es el rápido desarrollo de las ciencias tecnológicas contra el lento desarrollo de las ciencias que estudian a las personas. Desafortunadamente, en una carrera hacia la superación y madurez, queda siempre en los individuos la

alternativa de imaginarse, evadirse y rendirse; en una palabra de no decidir, sino buscar que otros decidan por uno.

Por ello, "se debe reconocer que la decisión es un fenómeno humano complejo y es ingenuo enfocarlo como una mera técnica o sistema que se pueda aprender y dominar en un curso de 20 horas" (Rodríguez y Márquez, 1985).

Desde este punto de vista, el Enfoque Humanístico considera la decisión como "una actividad humana importante que involucra a la persona en su totalidad: determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas, propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y renuncia; y todo ello puede requerir una verdadera reeducación de los individuos y de los equipos" (Idem).

Asimismo, dentro de un Enfoque Humanístico se puede tomar en cuenta la importancia que tienen los valores, la motivación, el aprendizaje, la socialización, etc. para la toma de decisiones.

Dentro de lo que se refiere a los valores, encontramos las siguientes categorías o formas de solucionar un problema (Moody, 1990).

1. "La Economista", en donde el valor se encamina hacia el interés de lo útil o práctico.

2. "La Estética", cuyos más importantes valores se encuentran en la armonía, la individualidad y el poder.

3. "La Teórica", interesada en el descubrimiento, de la verdad por sí misma; en la diversidad y en la racionalidad.

4. "La Social", que ama a la gente, considera a las personas como fines y es amable, simpática y poco egoísta.

5. "La Política", que se interesa ante todo por el poder, la influencia o el renombre.

6. "La Religiosa", cuyo valor más importante es la mayor experiencia espiritual, la cual es absolutamente satisfactoria para ella; es una faceta que busca la experiencia a través de la propia negación y dedicación.

Las decisiones ponen en juego los valores, que a menudo son heterogéneos. De hecho, aunque no se advierta, son los criterios de las decisiones. "Por lo general, se termina adoptando la alternativa más valiosa y descartando la o las que entrañan menos valores. Todo ello, naturalmente desde un punto de vista subjetivo" (Rodríguez y Márquez, 1985).

El asunto realmente se complica porque nuestros valores no son siempre conscientes. Muchos de ellos permanecen semiocultos u

ocultos en un inconsciente. Sin embargo, los valores siempre se traducirán en metas y éstas en objetivos, por ello, "una decisión será razonable en la medida en que es adecuada para lograr los objetivos" (Idem) .

Dentro de lo que se refiere a la socialización, su importancia la podemos ver reflejada en cualquier conjunto de personas agrupadas en alguna organización, comunidad, familia etc.; donde cada una se comporta como un "sistema social en el cual interactúan diferentes personalidades, influyendo una con otra, para el beneficio o detrimento de la misma" (Idem).

El proceso de decisión es un fenómeno esencialmente individual, sin embargo, es necesario tomar en cuenta tres aspectos (Rodríguez, 1986).

a) Con frecuencia, nuestras decisiones reciben influencias de la suposición de lo que dirán los demás, con relación a las mismas, o por las consecuencias que las mismas acarrearán a otras personas .

b) Las consecuencias psicológicas del fenómeno de la toma de decisiones, son también influidas en gran parte por la expectativa de reacción por parte de los demás.

c) Las decisiones tomadas individualmente difieren de las decisiones tomadas en grupo.

Dentro de lo que se refiere a la motivación, se puede citar a Maslow (1954), quien menciona que "El individuo tiene necesidades básicas que están relacionadas entre sí; solamente cuando una necesidad más básica es satisfecha, el individuo se

interesa en luchar para satisfacer una necesidad superior" (Idem). Esto es muy interesante cuando se relaciona con la toma de decisiones, ya que si ésta relación se cumple, sería una pérdida de tiempo tratar de interesar a la gente en solucionar un problema relacionado con una necesidad superior, si se está preocupado por una necesidad más básica.

Dentro de lo que se refiere al aprendizaje, es importante mencionar el papel que juega la experiencia en la toma de decisiones.

El Senador Robert Kennedy dijo una vez: "Generalmente un buen juicio es el resultado de la experiencia; y la experiencia generalmente es el resultado de un mal juicio" (Moody, 1990).

Un buen juicio para tomar decisiones en relaciones humanas está íntimamente relacionado con la experiencia de aprendizaje. "En la siguiente gráfica vemos un cono abstracto dividido en actividades de aprendizaje: tres pasivas y tres activas, reflejando el grado en que la experiencia en la toma de decisiones trae beneficios para hechos futuros" (Idem).

| | |
|---------|---|
| Pasivas | Símbolos Verbales Símbolos Escritos Ayudas Visuales |
| Activas | Viajes y Discusiones de Grupo Estudio de Casos Demostraciones T.D. en el Trabajo |

Concluyendo, se puede observar que en éste Enfoque Humanístico, la parte fundamental que se resalta del ser humano es la de los aspectos que conforman sus actitudes al relacionarse o conducirse en su vida; adoptados, obtenidos, aprendidos, sentidos o pensados, existen en él y forman parte su existencia al tomar decisiones.

A.3. ENFOQUE PSICOLOGICO

"La decisión es en último análisis un acto humano y la ciencia que estudia y analiza los actos humanos es la Psicología, ella tiene mucho que decir sobre ésta trascendental actividad" (Rodríguez y Márquez, 1985).

El acto de decidir no se limita al manejo de información y de mecanismos lógicos, involucra además de la mente y la inteligencia, la voluntad, las emociones y los valores; es decir, a un conjunto de hechos personales que hacen de la decisión un acto humano no una operación técnica y mecánica, y cuando se trata de decisiones tomadas en grupo, resulta más compleja la situación psicológica porque llega cada sujeto "con su personalidad consciente e inconsciente, memoria, intereses, simpatías, antipatías, frustraciones, miedos, alianzas y compromisos, además de que suele estar latente la memoria colectiva del grupo, que condiciona muchas reacciones, poniendo mucha emotividad y poca racionalidad" (idem).

Recíprocamente, la indecisión nos lleva al terreno de la Inmadurez, Inseguridad, falta de compromiso, ansiedad neurótica,

regresiones infantiles; y con nota falla en el conocimiento y dirección de las propias potencialidades, miedo a lo nuevo y desconocido, en una palabra, mediocridad y fracaso existencial. A menudo la indecisión, tiene raíces inconscientes: conflictos mal manejados y reprimidos.

Cada persona es única, con ciertas características innatas y con una combinación de conocimientos y experiencias como ninguna otra. Cada persona posee fortalezas y debilidades, es poco lo que se podría hacer para cambiar su inteligencia o su personalidad, sin embargo pueden desarrollar los métodos de toma de decisiones que sean mejores. No hay duda de que la frecuencia y la importancia de las decisiones que deben ser tomadas "varían de acuerdo con la edad y las responsabilidades de cada persona". Pero siempre habrá solicitudes para realizar elecciones (Rodríguez, 1986).

Es por ello que se enfoca el aspecto psicológico del proceso de la toma de decisiones. "Suponiendo que las decisiones no siempre son tomadas en forma puramente racional". La mayoría de nuestras decisiones involucran una mezcla de aspectos racionales y emocionales que hacen del estudio de este fenómeno un campo en el que se debe recurrir a la Psicología (Idem).

A.4. CONCLUSION: APLICACION ORGANIZACIONAL

El hecho de que se haya englobado y mencionado un "Enfoque Psicológico" por lo que encierra, no significa que los enfoques

anteriormente tratados no sean aspectos también psicológicos. La razón de separarlos consistió en tratar de distinguir 3 aspectos que conforman las herramientas como son los medios y la influencia para la toma de decisiones: El pensamiento (Racional); las actividades, la moral, los valores, el ambiente (Humanístico) y finalmente, las emociones, personalidad y criterios propios (Psicológico).

Aclarando lo anterior y concluyendo con los 3 aspectos influyentes, con la misma importancia cada uno para la toma de decisiones, se analiza su aplicación en el medio que se estudia.

LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

Es aquí, como en muchos otros contextos, donde la toma de decisiones forma parte esencial y primordial de la funcionalidad de dicha organización.

El procedimiento de la toma de decisiones, en general ha sido contemplado desde una perspectiva psicológica que busque encontrar una relación entre las características individuales y la toma de decisiones. "El problema de la toma de decisiones, atañe a toda organización cuyo fin sea la producción, ya sea de un bien o de un servicio y caracterizada por una actividad económica, en donde el recurso humano resulte indispensable para el logro de sus objetivos y el alcance de sus metas" (Moody, 1990).

La toma de decisiones es una manifestación clara de las características que posee un individuo y en ellas es posible

identificar caracteres distintivos en un sujeto y que lo diferencian de otro en la manera de ejercer el poder y la autoridad que posee para dirigir a sus subordinados y conducirse el mismo a fin de resolver problemas y alcanzar los objetivos fijados.

Por ello, se considera de especial importancia fomentar dentro de toda organización administrativa el interés por el conocimiento de los aspectos que pueden influir para percibir, actuar y conducirse de un individuo, así como sus características individuales y grupales para la toma de decisiones .

B) DEFINICIONES

Es importante mencionar las diversas definiciones que intentan conceptualizar la toma de decisiones, ya que cada una de ellas refleja los distintos enfoques que abordan el tema.

Ahora bien, al presentar varias definiciones, se intenta abarcar los puntos de vista planteados anteriormente y, sobre todo, buscar la forma de abstraer su esencia para complementar y constituir una definición básica que permita basar y dirigir el estudio.

B.1. DEFINICION RACIONAL

El Enfoque Racional basa su aplicación en un programa llamado "Dirección Racional", lo cual significa "hacer pleno uso de la capacidad de razonamiento de los integrantes de una organización" (Kepner y Tregor, 1990). Este programa constituye un sistema explícito y lógico basado en la aplicación dirigida de los cuatro patrones del pensamiento mencionados anteriormente, refiriéndonos directamente al 3er. patrón (elección de opciones), se explicará como el Enfoque Racional define la toma de decisiones.

Dentro de este punto de vista, la decisión se toma como una "acción productiva y coherente (en oposición a una simple reacción ante un hecho del momento), dependiendo de una base razonada para hacer la elección" (idem). La manera de razonar de

una persona solo puede deducirse observando su conducta y prestando atención a sus conclusiones o decisiones. La información que se emplea y la manera de emplearla no es aparente; es considerada como un proceso interno: el pensamiento, "el nivel real de la habilidad para pensar (acerca de problemas, decisiones y todo lo referente a una situación), debe ser tan alto como sea posible, y sólo aumenta cuando las personas han captado las técnicas de los procesos racionales y han aprendido a aplicar sus patrones básicos de razonamiento a las situaciones" (Idem).

A partir de esto, se puede concluir en la definición de éste enfoque, que el análisis y la toma de decisiones es un procedimiento sistemático basado en un patrón de razonamiento que se usa para hacer elecciones y cada uno de sus elementos desempeña cierto papel en la determinación de cada elección que se hace.

B.2. DEFINICION HUMANISTICA.

Dentro del Enfoque Humanístico se toma a la decisión como un acto que implica una conciencia, lo más clara posible, de las finalidades que se pretende alcanzar a través de la decisión. "Si hay algo en la vida humana que, por su misma naturaleza, pide un alto grado de conscientización, es la toma de decisiones" (Rodríguez y Márquez, 1985).

Asimismo, éste enfoque intenta distinguir la toma de decisiones de otros conceptos para delimitar mejor su definición

(Idem).:

-HABITOS VS DECISIONES: "Los hábitos representan el mundo del automatismo, repetición y rutina, así como los cambios trillados". Por otro lado; "las decisiones son el alto en el camino, lugar de la (Y griega) que hace reconsiderar la ruta, es el momento de considerar y ponderar las alternativas, el momento dramático de escoger o desechar perspectivas que también atraen y se antojan".

-CONCLUSION VS DECISION: "La conclusión es el término de un raciocinio e implica la inteligencia", en tanto que la decisión "es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad".

Finalmente, se puede mencionar, que desde este punto de vista, la decisión es el polo opuesto a los mecanismos de "estimulo-respuesta", que operan en los reflejos condicionados y que son mas o menos automáticos; "involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales" (Idem).

B.3. DEFINICION PSICOLOGICA.

Dentro del Enfoque Psicológico se considera importante citar dos posiciones que abordan el tema desde diferentes perspectivas.

La primera de ellas es elaborada por los autores Janis, Mann y Chaplin (1959, 1968 y 1969), en la que mencionan que "el proceso de decisión se caracteriza por una situación de

conflicto, así que la decisión se registra con el objeto de ponerle término al conflicto, el cual provoca tensión y necesidad de solución, y en las circunstancias en las que debe ser tomada en un determinado punto de la secuencia temporal de los acontecimientos, la persona se inclina hacia una de las alternativas en conflicto con el objeto de estar en condiciones de poder tomar una decisión una vez expirando el plazo del que se disponía para deliberar. Según los defensores de esta posición, después de tomada la decisión, el conflicto se vería atenuado pero sobrevivirán algunos resquicios capaces de promover el inicio de un nuevo conflicto más intenso, así como la búsqueda de una decisión capaz de ponerle termino" (Rodríguez, 1986).

La segunda perspectiva, es elaborada por el autor Festinger (1957), en base a la teoría de la Disonancia Cognoscitiva. Menciona que una decisión se caracterizará primeramente, por la "presencia de un conflicto, por no haber evaluado alternativas; posteriormente la evaluación de las alternativas se presentará y se elegirá una rechazando otra y otras, buscando finalmente reducir el conflicto, valorando la alternativa elegida y desvalorizando la rechazada" (Idem).

Como podrá observarse, y en resumen, los defensores de la primera posición afirman que resulta necesaria la inclinación hacia alguna de las alternativas en conflicto para que se pueda tomar una decisión; y la segunda posición afirma que dicha actividad tendenciosa solo tiene lugar una vez tomada la

decisión.

A pesar de ello, existe un punto en común que caracteriza la forma en que la Psicología podría definir la toma de decisiones. Este punto se refiere a la presencia de un conflicto, que ya sea antes o después, forma parte de la conducta, como causa o efecto para la toma de decisiones. Es decir, el conflicto puede provocar o resultar del proceso intelectual, cognoscitivo y emocional de la toma de decisiones.

"El tomar decisiones ya en la aplicación cotidiana, es afrontar en vez de evadir, es analizar, diagnosticar y ver claro, es vivir a fondo los compromisos y responsabilidades; es saber transigir, defendiendo los propios puntos de vista e intereses, pero también comprendiendo a los demás y cediendo; es la capacidad de ver en los grandes problemas las grandes oportunidades de dar el máximo esfuerzo; es la capacidad de aceptar lo suficiente cuando no se puede conseguir lo óptimo; es la disposición a renunciar a satisfactores presentes en vista de valores superiores pero lejanos" (Idem).

B.4. CONCLUSIONES: APLICACION ORGANIZACIONAL

El Diccionario de la Real Academia define la decisión como la "determinación y resolución que se toma o que se da en una cosa dudosa".

El Diccionario de Psicología de H.C. Warren la define como la "enunciación de un curso de acción con el firme propósito de

llevarlo a cabo".

El Webster como "una determinación a la que se llega después de deliberar"; "prontitud y firmeza en decidir"; "determinación".

Asimismo, el origen de la palabra nos puede aclarar sus aspectos más esenciales. Decisión, del latín de-cidere, "es un término afín a incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, císura, cesura, occiso" (García, 1985).

Incluye también la idea de "certar y dejar". Por supuesto, es una metáfora; supone que un individuo ante dos o más alternativas que tienen algo de apetecible, toma una y deja las otras. Pero, como ya se vio, la toma de decisiones no es tan simple o sencilla como esto. Implica, más que una elección, un verdadero involucramiento del individuo.

Y todo ello, conjunta una posición Racional, Humana y Psicológica en el momento de afrontar la situación.

Si logramos ubicar todo esto en el ámbito empresarial, conseguiremos explotar más y mejor las capacidades del Recurso Humano para conducirse al tomar decisiones, ya que una decisión en este contexto, se refiere principalmente "a la selección entre rutas para llevar a cabo una tarea" (Moody, 1990).

Todo ser humano enfrenta constantemente, ya sea dentro de una organización como fuera de ella, situaciones que le presentan un obstáculo para la total realización de las metas que se había fijado, obstáculo que para él representa un problema y que lo

coloca frente a una nueva situación: la de tomar una decisión que resuelva ese problema. Aunado a esto, "sobre cada decisión" se cierne cierto grado de incertidumbre, pues todas las decisiones acaban subiendo al escenario en algún momento de ese incierto futuro" (García, 1985).

Así, la buena toma de decisiones, como la buena resolución de problemas, depende grandemente de la experiencia y el juicio; no obstante, estas dos áreas de responsabilidad directiva se presentan en el marco de un procedimiento sistemático donde la experiencia y el juicio producen resultados exitosos y una reputación de excelencia directiva.

Finalmente, se da una definición más delimitada de la toma de decisiones para su utilización en nuestra investigación, no dejando nunca de tomar en cuenta todo lo que la involucraría.

Esta podría quedar enunciada de la siguiente forma:

La toma de decisiones es un proceso que inicia en el momento en el que se detecta la presencia de un problema, ante el cual se plantean una serie de alternativas y se elige la que se considera lo resolverá, a través de el seguimiento de una secuencia sistemática de pasos y del control de los elementos que conforman la conducta del ser humano.

C. MODELOS

El encontrarnos con diferentes teorías y enfoques para abordar y desarrollar un tema, nos lleva finalmente a describir las formas de aplicarlo en la práctica. Los diversos medios de aplicación se encuentran basados en los puntos de vista revisados anteriormente, por lo que cada uno de ellos ha propuesto un modelo para su ejecución.

MODELO: Existen excelentes definiciones de su conceptualización, aunque la más cercana a la utilización que nos incumbe lo designa como "un esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento". (Diccionario Enciclopédico Ilustrado, 1982).

Esta definición explica, primeramente, la presencia de un esquema como una pauta para imitación o para adaptación. En segundo lugar menciona a un sistema como un conjunto o agrupamiento de elementos que constituyen una realidad con una dificultad correspondiente. Y en tercer lugar se refiere a su utilización: facilitar la comprensión y el análisis de su formación y finalidad.

Esto es lo que a continuación se presentará; esquemas sobre la toma de decisiones desde los diferentes puntos de vista estudiados, para conocerlos, comprenderlos y, en su caso, adaptarlos.

C.1. MODELO RACIONAL

Para que la mente produzca, funciona en marcha hacia adelante. Debe ser desafiada, estimulada, ejercitada, forzada y obligada a actuar. Pero las ideas deben venir de alguna parte, no pueden producirse de vacíos absolutos. Las ideas tendrán una oportunidad mucho mejor de hacer, si algunos estímulos se aplican al proceso. Este proceso debe comenzar partiendo de las preguntas (Kepner y Tregor, 1990).:

- ¿ Qué está ocurriendo ?
- ¿ Por qué ocurrió esto ?
- ¿ Qué curso de acción debemos tomar ?
- ¿ Qué nos espera más adelante ? *

La primera pregunta requiere una aclaración. Una clasificación, desglose o clave, un medio para lograr y mantener el control, utilizando "el patrón de pensamiento que nos permite ordenar todo aquello que era desorden, incertidumbre y confusión" (Idem).

A este primer proceso, se le llama análisis de situaciones, y se enfoca a la evaluación y aclaración de situaciones, a la clasificación de las cosas, al desglose de situaciones complejas en componentes manejables y al mantenimiento del control, sobre los eventos" (Idem). Permite establecer prioridades y decidir cuándo y cómo tomar medidas que tengan sentido y produzcan buenos resultados.

La segunda pregunta indica la necesidad de pensar en términos de causa y efecto, permitiendo pasar de la observación del efecto de un problema a la comprensión de su causa; para corregirlo o reducir sus efectos. A este segundo proceso, se le llama análisis de problemas, y "permite identificar, describir, analizar y resolver con precisión una situación en la que algo ha salido mal inexplicablemente" (Idem). Proporcionará un medio metodológico para extraer la información esencial de una situación problemática y hacer a un lado la información irrelevante o confusa.

La tercera pregunta implica que debe hacerse una selección: "decidir el curso de acción que tenga más posibilidades de alcanzar una meta específica". A este tercer proceso se le llama análisis de decisiones en el que a partir de un análisis equilibrado de la situación se puede elegir la opción más acertada y segura: "la que haya surgido después de una cuidadosa consideración de todos los factores" (Idem).

Y la cuarta y última pregunta, será una perspectiva del futuro, intentando "evaluar el problema que podría ocurrir y la acción que podría ser necesaria". A este cuarto proceso se le llama análisis de problemas potenciales, y mediante este "podemos prever un probable trastorno en una situación dada" (Idem). Nadie tiene la certeza de que va a surgir un problema, pero nadie puede asegurar que no va a surgir. Este proceso utiliza lo que se sabe o lo que se puede suponer sin

riesgo para evitar las posibles consecuencias negativas en el futuro.

Así, las respuestas a estas preguntas que nos presenta el Modelo Racional contendrán los resultados finales de los procesos racionales al enfrentar la situación para la toma de decisiones.

C.2. MODELO HUMANISTICO.

Las tendencias recientes en la forma de decisiones han tendido cada vez más hacia el análisis cuantitativo. Aunque en muchos casos este puede ser un paso positivo, el análisis cuantitativo nunca reemplazará totalmente el elemento humano, ya que esto proporciona una calidad en la decisión que no puede definirse matemáticamente. Además, "no es posible utilizar las técnicas cuantitativas para solucionar un problema, sino cuando un ser humano ha proporcionado la información necesaria para los cálculos" (Moody, 1990).

Por ello, el modelo propuesto desde un enfoque humanístico establece las características que el hombre debe ir cubriendo durante la toma de decisiones, con la finalidad de utilizar al máximo sus capacidades en dicha situación.

Primero, "El que decide, será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problemas, ya que de otra manera, puede caer en manejos equivocados" (Rodríguez y Márquez, 1985).

Segundo, "El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles, siendo capaz de precisar si se trata de un problema actual, que surgió en forma reciente o si es fruto de

desarrollos anteriores. Será conveniente que escuche de manera cuidadosa las opiniones de personas con experiencias relacionadas con el problema específico" (Idem).

Tercero, "Jugarán un papel muy importante, la experiencia, conocimientos y espíritu creador del que decide. Lo importante será evitar la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y postergar el problema". (Idem).

Cuarto, "El que decide debe tratar de establecer para cada alternativa pros y contras, y si es posible, introducir elementos cuantitativos; costos, resultados esperados y tiempo requerido, entre ambos". (Idem).

Quinto, "El que decide debe prestar mucha atención a la fase de ejecución y establecer procedimientos que permitan su seguimiento adecuado. Si las cosas no funcionan, en la forma prevista, debe estar en condiciones de introducir los ajustes correspondientes" (Idem).

Finalmente, cabe mencionar que aunque la tecnología moderna haya creado una gran cantidad de medios capaces de reunir información, en ningún caso podrán reemplazar a una persona en la toma de decisiones. Los sistemas de computación, investigación operativa, modelos matemáticos, etc., se consideran, por este enfoque sólo como instrumentos para analizar los problemas. "El que decide no debe transferir la responsabilidad de la toma de decisiones ni a las máquinas ni a los especialistas en dichas técnicas modernas, sino obtener de

ellos todo el respaldo en datos y referencias para la clasificación del problema y su análisis correspondiente" (Idem), manteniendo asimismo, el fortalecimiento de su experiencia.

C.3. MODELO PSICOLOGICO

Son tres aspectos fundamentales los que conforman el Modelo Psicológico. Cada uno de ellos describe los elementos que conforman la conducta en la toma de decisiones, y cada uno ocupa su posición y manifestación de tal forma, que podemos relacionarla hipotéticamente con la triple contingencia.

Estímulo - Respuesta - Consecuencia

ESTIMULO: El problema se presenta y toda la información correspondiente con él. Ahora, ¿cómo es posible que una persona tenga la información necesaria y no pueda utilizarla?. La respuesta parece estar en el hecho de que "el cerebro, como una computadora, está dividido en una unidad de almacenamiento y, una unidad de procesamiento. La primera unidad puede contener una enorme cantidad de información, pero la capacidad de la segunda unidad es estrictamente limitada. La persona normal puede retener y repetir inmediatamente, sólo aproximadamente siete dígitos no relacionados" (American Management Association, 1989). Este hecho, junto con otra investigación, sugiere que la unidad de procesamiento puede manejar sólo, aproximadamente, siete conceptos independientes de información en una sola ocasión. Ahora bien, cualquier problema de cualquier consecuencia probablemente implica más elementos de los que pueden ser

manejados por el alcance o amplitud inmediato de la memoria.

"A menos que la unidad de procesamiento esté guiada por un plan de búsqueda sistemático y a menos que posea una memoria perfecta en donde ya ha buscado fácilmente, puede pasar por alto elementos o combinaciones y no tomarlos en consideración. Además, no solamente debe separar la mitad del procesamiento y lo relevante de lo irrelevante; también debe organizar los elementos en unidades mayores para tratar con más conceptos en su intento de construir un modelo de solución que pueda funcionar" (Idem).

Este alcance limitado de atención y la necesidad de agrupar algunos conceptos de información en unidades mayores de organización pueden contribuir al fracaso para utilizar la información disponible.

"Pero a medida que se busca en cualquier conjunto de elementos, simultáneamente se coloca en una organización tentativa o preliminar que servirá como una guía para su procesamiento" (Idem). Asimismo, es más probable que la persona que debe tomar decisiones, acierte sobre el procedimiento o enfoque correcto si intenta diferentes procedimientos. "El fracaso en la resolución de decisiones frecuentemente proviene de quedar atrapado o apegarse a un procedimiento y no poder abandonarlo" (Idem).

RESPUESTA: Son múltiples las respuestas que el ser humano puede tener ante la necesidad de tomar una decisión. Estas podrán variar desde lo emocional hasta lo racional, desde nuestra

personalidad hasta lo puramente aprendido.

Para ejemplificarlo, mencionaremos algunos aspectos.

La mayoría de nosotros tendemos a juzgar nuestras ideas antes de que las hayamos puesto por escrito o en práctica y esto "inhibe considerablemente la libre asociación de ideas y la producción de nuevas ideas (idem).

El temor en una forma, es uno de los bloques emocionales más perjudiciales: "el temor de cometer un error, de aparecer como un tonto, de la crítica, del fracaso, etc." (idem). Dichos temores se encuentran con mayor frecuencia en una situación de grupo, "pero son tan poderosos que pueden tener influencia aún cuando se esté trabajando a solas" (idem).

Un principio general es común a muchos procedimientos creativos para la solución de problemas: "diferir o suspender el juicio cuando se está realizando un esfuerzo para producir ideas. Esta es una forma de evitar los bloqueos de inhibición, para liberar el uso de la imaginación" (idem). Esto no quiere decir que no se vayan a evaluar las ideas, solo que se debe "alternar para abrir la llave de agua caliente de las ideas y la llave de agua fría del juicio, de lo contrario, tan solo se lograrán ideas tibias" (idem).

CONSECUENCIA: Al abordar esta parte, se debe retomar a Festinger (1964), quien habla acerca de la posibilidad de que "inmediatamente después de tomar una decisión, es posible

experimentar lo que el denominó como (Arrepentimiento Postdecisional). La persona experimentará un arrepentimiento por haberse comprometido con una de las alternativas, como si dijera ¡que he hecho!. Aún cuando exista dicho arrepentimiento, es superado en la mayoría de los casos, posteriormente por los de la reducción de la disonancia" (Rodríguez, 1986).

A pesar de ello, se sabe que no siempre se resuelve la disonancia que surge a continuación de la toma de una decisión, a través de la valorización de la alternativa escogida y desvalorización de la alternativa rechazada. En este caso, jamás podríamos aprender a través de nuestros propios errores, porque siempre estaríamos justificando nuestras decisiones por muy impropias que estas fuesen.

C.4. CONCLUSION: APLICACION ORGANIZACIONAL.

Aunque existen muchas fórmulas y métodos recomendados para la toma de decisiones, ninguno es apropiado para todos los propósitos y situaciones. Una de las más importantes consideraciones en el desarrollo de la habilidad, es entrenarse para enfocar cada situación problemática de una manera lógica y ordenada.

Los gerentes de hoy en día, se apoyan en complicadas herramientas para cuantificar y evaluar los efectos de muchas variables. Una administración eficaz deberá ser capaz de seleccionar el método más apropiado para las necesidades inmediatas y puede obtenerse una indicación de esta necesidad

decidiendo que se hará en la siguiente situación, ya que "la mente actúa autocorrigiendo decisiones en función de la retroalimentación que recibe del conocimiento y la experiencia acumulados" (Rodríguez y Márquez, 1985).

Algunas decisiones son excesivamente complicadas. Uno de los factores influyentes en el crecimiento de la humanidad es la multiplicación en el volumen y la complejidad de las decisiones que deben tomarse, particularmente en los niveles superiores de la administración, ya que "el mismísimo alcance de las decisiones ha tendido a escalar". En lugar de cuatro o cinco competidores mayores, existen docenas; en lugar de cientos de empleados existen miles involucrados; en lugar de docenas de millones de dólares en activos a menudo están comprendidos cientos de millones" (Moody, 1990).

Por ello, actualmente, es necesario desarrollar métodos para la toma de decisiones que permitan tomar ventaja de lo que el gerente y su gente pueden hacer excepcionalmente bien. Además será necesario tomar en cuenta "tres directrices que ayudan a tomar decisiones seguras:

1. Asegurarse de que la decisión es necesaria: si la decisión no va a tener un impacto significativo sobre el éxito o falla de una operación, debe delegarse, tomando en cuenta la estructura organizacional, políticas y procedimientos.

2. Identificar los problemas correctos: asegurarse de que se está tratando con la causa real del problema.

3. Usar un método de toma de decisiones que se ajuste al problema: identificar qué método (cuantitativo o cualitativo) proporcionará la mejor solución al problema.

En conclusión, se puede mencionar que la diferencia principal entre una persona tradicionalista y un ejecutivo moderno y exitoso, es que éste último tarda minutos en decidir, en tanto que la primera puede pasar semanas en adoptar la misma decisión. "Esta es la razón del ritmo del progreso de ambos tipos de personas, en tanto que una sube por la escalera, la otra lo hace por el ascensor, obviamente se mueve más rápido y llegará mas alto" (Rodríguez y Márquez, 1985).

D) PROCEDIMIENTOS: PASOS A SEGUIR PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Al llegar a este punto se encontró una cantidad de información puramente teórica y descriptiva sobre el tema.

Dicho material forma las principales perspectivas y enfoques que engloban el estudio de la toma de decisiones, ya que abarcan desde sus principios fundamentales hasta su forma de aplicación y desde su origen como supervivencia hasta su utilización administrativa.

Así que, conocido lo estudiado en las tres primeras partes de este capítulo, se pasará a describir la metodología de aplicación, tanto en forma de técnicas como en procedimientos.

D.1. Pero antes de abordar dichos puntos, consideramos necesario mencionar los principales aspectos que influyen en la toma de decisiones, porque el tomarlos en cuenta ubican a la persona en la situación, contexto o estímulos a los que tendrá que enfrentarse y por supuesto controlar.

D.1.1. TIPOS DE TOMA DE DECISIONES:

1. Individuales: tomadas por una sola persona.
2. Grupales: tomadas por un grupo a través de su discusión.
3. Programadas: resuelven asuntos repetidos y rutinarios.
4. No programadas: situaciones nuevas e inéditas.
5. Sobre uno mismo: cuando afecta de manera intrínseca.

6. Sobre otros: cuando afecta de manera extrínseca.
7. En situación de certidumbre : cuando el curso de acción lleva a un resultado conocido de antemano.
8. En situación de incertidumbre : cuando el curso de acción lleva por caminos desconocidos.
9. Técnicas: apoyo en un experto.
10. Ejecutivas: apoyo de un poder social.
11. Operativas: influyen en obreros y supervisores.
12. Tácticas: influyen en jefes de departamento y directores de sección.
13. Estratégicas: influyen en la dirección general.
14. Autoritarias: impuestas
15. Por votación: deseo de la mayoría .
16. Por unanimidad: cuando todos coinciden en un mismo parecer (Rodríguez y Márquez, 1985).

D.1.2. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES:

1. "Tamaño o Duración del Compromiso": Dependerá del capital invertido, cantidad de personas involucradas, impacto a largo plazo, competencia en el mercado, etc.
2. "Flexibilidad de los Planes": Dependerá de la reversibilidad o irreversibilidad de una decisión.
3. "Certeza de los Objetivos y las Políticas: Dependerá de los patrones históricos que ha tenido la empresa para ciertas acciones.

4. "Cuantificación de las Variables": Dependerá de la cantidad de variables que se puedan controlar para afrontar un riesgo.

5. "Impacto Humano": Cantidad de personas involucradas para afrontar el riesgo (Moody, 1990).

D.1.3. ELEMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES:

1. "Información": Consideración aislada más importante para la estructura de un sistema, constituyendo la mayor contribución para el éxito o fracaso de una decisión. Se deben proporcionar datos concretos mediante el control para su mantenimiento y recuperación. Se pueden clasificar en tres grupos: Ambiental (consideraciones políticas, sociales, tecnológicas, etc), Competencia (demanda, necesidades, planes del mercado) e Internas (objetivos, políticas, filosofías, procedimientos, etc).

2. "Conocimientos": Utilizar o solicitar los conocimientos técnicos suficientes sobre el tema del cual se decidirá.

3. "Experiencia": El recurrir a la experiencia personal auxilia a la toma de decisiones, aunque es necesario distinguir cuando no se pueda decidir de igual forma para todas las situaciones similares.

4. "Análisis": Utilización de un adecuado método para analizar problemas complementando su aplicación sin sustituir la intuición.

5. "Juicio": Necesario para combinar los 4 elementos anteriores para seleccionar el curso de acción apropiado, sin permitir su absoluta intervención (Idem).

D.1.4. PROBLEMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES:

1. "Información Errónea": Por preguntas equivocadas, fuentes de información inapropiadas, manejo prejuicioso de la información, etc.

2. "Selección de la Muestra": Utilización de muestras no representativas para comprobar alternativas o decisiones a prueba.

3. "Sesgo": Prejuicios personales para la toma de decisiones.

4. "Promedio": Saber utilizar los extremos y los promedios de las consecuencias antes de tomar una decisión.

5. "Selectividad": No permitir que una decisión sea tomada sólo por sus aspectos favorables sin tomar en cuenta los desfavorables.

6. "Interpretación": Cuidar la aplicación correspondiente y concordante con la decisión tomada, sin permitir malos entendidos por la gente involucrada en su ejecución.

7. "Conclusión Apresurada": Dejarse llevar por respuestas instintivas o intuidas ante una problemática, limitará el análisis objetivo y profundo de la situación, cerrando asimismo, la posibilidad de creatividad.

8. "Superioridad Insignificante": Medir en la realidad las consecuencias a corto, mediano y largo plazo al tomar una decisión, sin dejarse impresionar por sus aparentes buenos resultados inmediatos.

9. "Connotación": Controlar el contenido emocional de una situación, así como la forma de afrontarla, ya que en ocasiones servirá como estimulante o motivador, pero en otras como limitante o agresor.

10. "Posición Social": El cuidar las jerarquías y niveles hacia la constante comunicación, permitirá una mejor oportunidad en un contexto para la toma de decisiones (Idem).

D.2. PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se describirán los diferentes métodos o procedimientos propuestos por los enfoques estudiados:

D.2.1. PROCEDIMIENTO RACIONAL

A la gente le gusta tomar parte en la toma de decisiones, pero a veces, muchos cuidan hacerlo, debido a las controversias que implica. "Al carecer de procedimientos imparciales y aceptados por todos, la toma de decisiones se convierte en una contienda entre los que sostienen distintos puntos de vista, prevalecen los que obtienen más poder, los demás aceptan las decisiones para no quedar en ridículo y evitan una confrontación directa" (Kepner y Tregor, 1990).

"Cuando a las personas se les proporciona un enfoque común para la toma de decisiones, descubren que sí pueden trabajar en equipo" (Idem). Se comparte la información más ampliamente y se reconcilian mejor las posturas opuestas.

Para ello, se utiliza el "análisis de decisiones", el cual, es un procedimiento sistemático basado en el patrón de razonamiento para hacer elecciones. Este consiste en el siguiente procedimiento:

1o. "Enunciado de la Elección": Apreciamos el hecho de que se debe hacer una elección. ¿Con qué propósito?, ¿Cuál? y ¿Cómo?. Esto da el enfoque para todo lo que sigue y establece los límites de la elección, los criterios, los requisitos y los niveles que deben tomarse en cuenta.

2o. "Los Objetivos Para la Decisión": Consideramos los factores específicos que deben ser satisfechos si la elección ha de tener éxito. "Los objetivos serán los criterios para la decisión, sus detalles específicos y lo que debe cumplir la decisión. Serán las medidas claras de los fines que queremos lograr, mediante elecciones razonadas. Se dividen en obligatorias (los que deben alcanzarse perfectamente cualitativa y cuantitativamente), y en deseados (que se quisieran alcanzar, sin ser necesariamente cualitativos)."

3o. "Alternativas": Decidimos qué tipo de acción satisfecerá realmente dichos factores. "La alternativa ideal satisface perfectamente todas las condiciones que se establecen pero sin traer consigo nuevas dificultades". Será necesario

evaluar cada alternativa disponible midiéndola contra todos los objetivos para tomar una elección equilibrada.

"Si solo tenemos una alternativa debemos decidir si es lo suficientemente buena para aceptarla; si debemos elegir entre la línea de acción actual y una propuesta, entonces ambas deben considerarse como alternativas; y si no contamos con alguna alternativa, debemos elaborar una con los componentes disponibles".

4o. "Consecuencias de la Elección": Consideramos qué riesgos podrían vincularse a nuestra elección final y que podrían poner en peligro su seguridad y éxito. "Los efectos de las decisiones, buenas o malas, siempre sobreviven al proceso de la toma de decisiones que las produjo. Explorar y evaluar las posibles consecuencias adversas antes de tomar una decisión definitiva es tomarlas en cuenta como parte de nuestra decisión. Quizá podamos evitar tomar medidas en el presente que reduzcan su efecto en el futuro ya que cuanto más se adentre en el futuro, menos certeza tendrá una acción propuesta" (idem).

D.2.2. PROCEDIMIENTO HUMANISTICO

Existen algunos especialistas dentro de este enfoque que coinciden en que el proceso de toma de decisiones se desarrolla en 5 fases, existiendo factores del comportamiento y ambiente que influyen en la decisión. Este proceso a su vez, "requiere de un tratamiento por separado dependiendo de quien decide: a) si es

una persona, b) si es un grupo pequeño, c) una organización compleja" (Rodríguez y Márquez, 1985).

1o. "Se Percibe y Define un Problema": En muchos casos una situación conflictiva puede originarse por una serie de factores que, si no se identifican con claridad, corren el riesgo de actuar sólo sobre lo más visible pero menos importante.

2o. "Resultado por Alcanzar": Después de analizar en forma exhaustiva el problema, se determina el resultado al que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal y lo posible de lograr en la situación concreta. A continuación se establecen los criterios por los que se juzgarán las soluciones que se propongan, para lo cual es preciso obtener suficiente información para que no sea una adivinanza.

3o. "Conjunto de Soluciones": Posteriormente, se idea el mayor número de soluciones para luego escoger las que se consideran viables. Posiblemente se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una de ellas, los cuales se compararán con las normas fijadas.

4o. "Elección de la Alternativa": Se elige la alternativa que elimine el problema, siendo a la vez la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. Es necesario que esto se acompañe de una segunda elección para el caso de que aquella no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación .

5o. "Acción": Se elabora y pone en práctica el plan de acción de la mejor alternativa. Consiste en traducir la decisión

en acción, y de su aplicación y control dependerá el éxito de la decisión.

D.2.3. PROCEDIMIENTO PSICOLOGICO

Festinger (1954), menciona que el proceso de decisión puede ser dividido en tres etapas psicológicamente distintas (Rodríguez, 1986).

1o. "Etapa Predecisiva": El conflicto y evaluación no tendenciosa de las alternativas. Se percibe el problema que crea el conflicto. A partir de éste, se comienzan a evaluar las alternativas que se presentan.

2o. "Etapa de la Decisión Propiamente Dicha": Elección de una alternativa y rechazo de la otra o de las otras. Percibiendo las diversas alternativas, se elige una de ellas y se tiende a rechazar completamente a las otras.

3o. "Etapa de Reducción de la Disonancia": Parcialidad en el sentido de valorar más la alternativa escogida y desvalorizar a las rechazadas. Se buscan tendenciosamente las causas que confirmen la decisión seleccionada y razones para confirmar las alternativas rechazadas.

D.2.4. CONCLUSION: APLICACION ORGANIZACIONAL

Dentro de la aplicación organizacional se encuentran diferentes métodos utilizados para llevar a cabo la toma de decisiones. Todos ellos tocan los pasos esenciales mencionados en

los enfoques anteriores.

Uno de ellos establece:

1o. Definir el problema aparente, considerando:

- ¿De qué otra forma puede expresarse el problema?
- ¿De qué otra cosa está involucrada?
- ¿Existen problemas similares en la organización?
- ¿Es un problema o un síntoma?
- ¿Lo ven otros de la misma manera?

2o. Reunir los hechos, los cuales difieren de opiniones.

3o. Organizar e interpretar los hechos.

4o. Enunciar el problema real, no el síntoma.

5o. Desarrollar soluciones alternativas.

6o. Seleccionar la alternativa más apropiada. (Instituto--
Mexicano del Petróleo, 1987).

Un segundo método establece:

1o. Contestar cuál es el problema por resolver: identificar y escribir el problema que necesita resolverse, el producto que necesita modificarse, el proceso que necesita mejorarse.

2o. Principie a trabajar: bombardear el problema con ideas, no permitiendo desvíos, concentrando suficientemente la atención.

3o. Anote por escrito las ideas a medida que se presenten; anote las ideas inmediatamente, no se detenga a analizarlas o a evaluarlas.

4o. Utilice una lista de comprobación. Anote todos los cambios que pueden hacerse en una proposición. Satúrese de los antecedentes acerca del problema, de manera que la lista de comprobación sea significativa.

5o. Escoga un tiempo: Destinar un tiempo planeado para pensar, y apegarse al plan como rutina diaria, fomentando la creatividad.

6o. Escoja un lugar: Ciertos ambientes podrán ser más conductivos que otros, así que, será necesario elegir un lugar que logre generar las ideas según las preferencias individuales.

7o. Hágase preguntas: Será necesario repetir y mencionar una y otra vez preguntas para estimular el pensamiento.

8o. Establezca una meta: Debe ser realista y creativa, y si es posible cuantitativa.

9o. Fijese una fecha límite: Esto originará cierta presión para la explotación de ideas y soluciones (American Management Association, 1989).

Y un último método menciona:

1o. Identificar claramente la situación que requiere una decisión.

2o. Determinar el mejor momento para tomar la decisión.

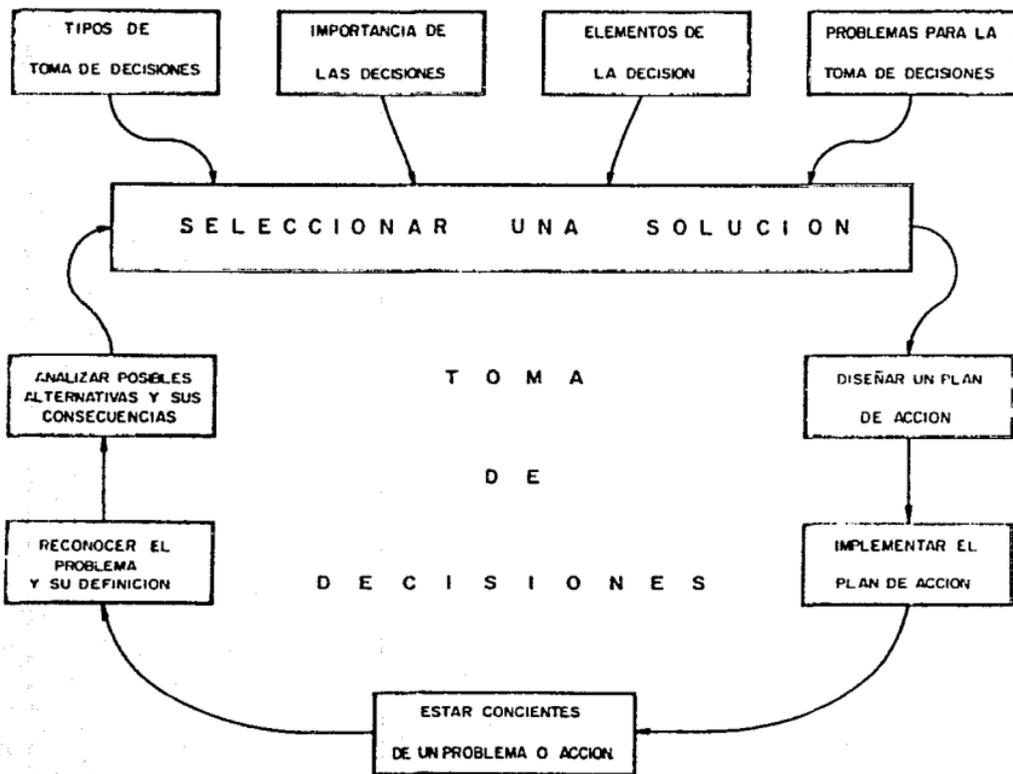
3o. Recopilar todos los datos o hechos pertinentes.

4o. Estudiar todas las posibles decisiones.

5o. Seleccionar la mejor decisión posible.

6o. Poner en práctica la decisión (Idem).

Retomando finalmente todo lo anterior, se presenta como conclusión un circuito que representa los principales puntos en común observados en todos los enfoques y que pueden ser aplicados en cualquier ámbito que pretenda poner en práctica el procedimiento para la toma de decisiones.



D.3. TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO (Moody, 1990).

D.3.1. LLUVIA DE IDEAS

Se reúne un grupo de personas para solucionar un problema. Este es definido en un pizarrón donde todos lo vean. El líder explica el problema y las reglas, las cuales son:

1. Se prohíben las críticas .
2. Bienvenidas ideas extravagantes, y mientras más lo sean mejor.
3. Más cantidad que calidad de ideas.
4. Animarse mutuamente a encontrar combinaciones y cambios valiosos.

El líder solicita a dos participantes anotar las ideas que se van produciendo, especificando lo principal de cada una, ya que sólo algunas se tomarán realmente en consideración.

Posteriormente, se da una clasificación y evaluación de las ideas anotadas y se toman las que resuelven alguna parte o todo sobre el problema.

Los integrantes se involucrarán y participarán en la solución y aplicación del problema, pero puede ser tardado para problemas que necesiten solución inmediata.

D.3.2. DECISIONES POR CONSENSO

Forma de utilizar los conocimientos combinados de diferentes especialidades o áreas, obteniendo la información

suficiente para tomar una decisión, cuando se consideran todos los aspectos correspondientes a la situación.

El procedimiento consiste en :

1. Se define el problema en términos específicos y aceptables para los miembros .
2. Todos reúnen y aportan información sobre el problema con la misma base de datos.
3. Se desarrolla un modelo que incluya toda la información aportada.
4. El grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado.

Las sugerencias para el modelo son:

1. Evitar discutir para defender una posición propia.
2. No jugar a ganar-perder.
3. No cambiar de opinión para lograr un acuerdo, sólo en caso necesario.
4. Evitar soluciones simplistas.
5. Generar diferencias de opinión.
6. Presentar la información en la forma más clara y objetiva posible.
7. Esforzarse por mantener una actitud positiva a las capacidades del grupo.

D.3.3. LA PECERA

El grupo que debe tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en el centro se coloca una silla. La persona que se

sienta ahí es la única que puede hablar; puede presentar sin oposiciones sus puntos de vista y proponer soluciones. Cuando termine de hacerlo, pasará otra persona y repetirá el mismo procedimiento continuando con el tema anterior o proponiendo algo nuevo. Los demás integrantes tienen la opción de cuestionar a la persona del centro sin hablarse entre ellos o simplemente escuchar.

La persona del centro no se retirará hasta estar convencida de que fue entendido su punto de vista. La dinámica finalizará cuando todo haya sido hablado, cuestionado y escuchado, entonces el líder pasará al centro y concluirá con la decisión tomada.

D.3.4. INTERACCION DIDACTICA

Se utiliza para decisiones de tipo "hacer-no hacer". El líder divide al grupo en dos partes. En una primera sesión, pide a una de las partes enlistar y describir las ventajas de hacerlo, y a la otra parte las desventajas. En una segunda sesión, invierte las funciones de cada parte. Finalmente, en una tercera sesión expresa a todo el grupo las ventajas y las desventajas, decidiendo así "hacerlo o no".

E) CREATIVIDAD

Muchas formas de creatividad nos vienen de inmediato a la mente: la creatividad industrial, la tecnológica, la ingenieril, la artística, la científica, etc. Estas tienen como común denominador que terminan en cosas: son creaciones de cosas. Las tenemos fácilmente en la mira porque se trata de realidades muy obvias, visibles y tangibles .

Existen sin embargo, otros modos de creatividad que no terminan en cosas sino en personas: son los que giran en torno a las relaciones humanas. Al lado de las creaciones que transforman el cosmos material, miles y miles de creaciones transforman a los hombres: la educación, la política, el derecho, la dirección empresarial, etc. Son campos tan importantes, que la literatura actual sobre ellos no es de menor importancia que la que se ocupa de la creatividad tecnológica e industrial. Pero lo que sucede en el interior de un ser humano (la asimilación de un valor, la motivación hacia una actividad, etc.), no es tan visible como una nueva moda de vestir o un nuevo modelo de automóvil.

Los negocios y la industria de la actualidad están hambrientos de ideas y están dispuestos a recompensar a las personas que puedan proporcionarlas. Las ideas forman la base del progreso; sin una infusión de nuevas ideas ninguna empresa de negocios puede triunfar durante mucho tiempo. Los hombres con

ideas son raras, no tanto por que éstas sean difíciles de concebir, sino que debido, a que si se desarrollan normalmente, implican un arduo trabajo. Una idea puede originarse en un relámpago de inspiración, pero antes de que beneficie a nadie tiene que desarrollarse, venderse y aplicarse. Es en este punto en el que muchas ideas brillantes pierden su brillantez.

Dentro de cada persona las ideas permanecen dormidas, capaces de explotar hacia un progreso; no son propiedad de hombres excepcionales, el talento para crearlas existe en cada persona pero es necesario el uso de ciertas técnicas para asegurar un desarrollo más completo de este potencial. El pensamiento creativo y constructivo, como cualquier otra actividad, puede ser desarrollado hasta un alto grado de perfección; la clave para este proceso es el individuo. Para que la mente produzca debe ponerse a funcionar en marcha hacia adelante. Debe ser desafiada, estimulada, ejercitada, forzada y obligada a actuar. Pero las ideas deben venir de alguna parte no pueden producirse de vacíos absolutos.

El autor Alex S. Osborn (1982) propone ciertas preguntas, las cuales están diseñadas para estimular el flujo de ideas:

Usos: ¿Qué otras formas de utilizarlo?, ¿qué se modifica?

Adaptar: ¿Qué otra cosa hay como esta?, ¿qué otras ideas sugiere ésta?

Modificar: Cambiar significado, color, movimiento, sonido, olor, gusto, forma, modelo y otros cambios.

Más grande: ¿Qué agregar, mayor frecuencia, más fuerte o solido, más grande, más ingredientes, multiplicarlo?

Más pequeño: ¿Eliminar o reducir, más pequeño, ligero o lento, dividido, menos frecuente?

Substituir: ¿Otra persona, otra cosa en su lugar, otro lugar, otro momento?

Nueva disposición: ¿Otra secuencia, ritmo o velocidad?

Invertir: ¿Opuestos, voltearlo, atrás o adelante, arriba o abajo, dentro o hacia afuera?

Combinar: ¿Cómo resultaría una mezcla, surtido o conjunto, propósitos combinados, combinar ideas? (American Management Association, 1989).

Todos somos creativos, dicen las conclusiones, lo que pasa es que muchos mantienen adormecida su creatividad, en tanto que otros le han soltado los lazos: "Todo aquel que busque el rompimiento de rutinas y puntos de vista del pasado y ponga en acción ideas nuevas, es un creador" (Herman, 1991).

Los adultos se bloquean mentalmente porque a esa edad no se puede o no se quiere experimentar y aparecer como torpe, además de que se resiste a la corrección y enseñanza.

Una dificultad común es que no se utiliza la imaginación libremente; aún cuando se hace de niños, en el momento en que se convierten en adultos, se adquiere un cierto número de bloqueos más o menos artificiales para el libre flujo de ideas. Por una parte, se tiende a percibir las cosas en forma

establecida y a menos que no se de cuenta de esto, puede ser difícil para cambiar la perspectiva, retroceder y mirar algo de manera diferente.

Ahora bien, cuales son los obstáculos que no dejan liberar una creatividad? :

1. TEMOR AL FRACASO: Nuestra conducta se orienta a conformarse con lo conseguido y no intentar hacer algo mas a fin de evitar el riesgo y con ello el dolor del fracaso.

2. COSTUMBRISMO: Apego excesivo a la manera tradicional de actuar, hábitos, rutinas, conductas automáticas, etc.

3. RESISTENCIA A JUGAR: Como adultos sentimos el no poder jugar, tener ideas alocadas, intentar cosas nuevas y reírse de uno mismo ya que esto es propio de niños no de adultos .

4. IMAGINACION EMPOBRECIDA: Los obstáculos impiden ver recursos internos y los que nos rodean. La capacidad de soñar una y otra vez con lo imposible es lo que ha hecho posible muchos sueños.

5. MIEDO A LO DESCONOCIDO: Se le da mayor valor a lo conocido pretextando que eso es lo bueno o lo regular, en tanto que lo malo está por conocerse. Se da una actitud de pasividad total ante el futuro, pues el porvenir es nebuloso, desconocido y nos sentamos a esperar que llegue para actuar en consecuencia.

6. EMBOTELLAMIENTO SENSORIAL: Rara vez se utilizan las capacidades sensoriales plenamente. Se deja de explorar, de sentir, de descubrir; se embotan los sentidos y se limita la

creación.

7. HUIDA DE LA FRUSTRACION: Se desiste rápidamente ante el primer obstáculo, evitando la incomodidad o el dolor que frecuentemente implican los cambios o las soluciones nuevas.

8. MIEDO A ABANDONARSE: En la ansiedad buscamos frenéticamente soluciones inmediatas o fáciles, utilizando esquemas ya conocidos, en lugar de dejarnos llevar un poco, permitir un espacio que estimule una creatividad.

9. VIDA EMOCIONAL EMPOBRECIDA: Las emociones están estrechamente ligadas con nuestras tendencias hacia la acción. Gastamos más energía en reprimir nuestras emociones que dejar en libertad esa fuerza creadora.

10. INCAPACIDAD PARA UTILIZAR LOS CONTRASTES: Aunque sabemos que toda situación, que todas las cosas tienen dos caras que mostrar, nos obstinamos siempre en ver solo una de ellas (idem).

Un filósofo dijo en cierta ocasión: "El hombre es lo más grande sobre la tierra y lo más grande en el hombre es su mente". Otro llamó a una idea: "La perla de gran valor" (American Management Association, 1989).

Ambos estaban diciendo que la capacidad mental del hombre es un vasto recurso de ideas y creatividad sumamente valiosas.

F) SOLUCION DE PROBLEMAS

Para el cierre de este capítulo se enfocará la atención hacia el principal elemento en la Toma de Decisiones: el pensamiento humano y la solución de problemas.

El pensamiento es una actividad mental no rutinaria que requiere esfuerzo, ocurriendo siempre que nos enfrentamos a una situación o tarea en la que nos sentimos inclinados a hallar una meta u objetivo, existiendo incertidumbre sobre el modo de hacerlo.

"El pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos de memoria, atención, representaciones o procesos de comprensión; se trata de un proceso mental de alto nivel incluyendo elementos funcionales adicionales, como estrategias, reglas y heurísticos" (De Vega, 1986).

Asimismo, puede encontrarse en la psicología cognitiva del pensamiento, los estudios de tres núcleos principales: el razonamiento deductivo, el razonamiento inductivo y la solución de problemas (idem). Todos ellos influyen de un modo u otro en la presencia o desarrollo de habilidades para la Toma de Decisiones.

En lo que se refiere al razonamiento deductivo, se encuentran tres principales tareas (De Vega, 1986):

1. SILOGISMO LINEAL: Tarea que exige que el sujeto ordene y compare objetos en una determinada dimensión, a partir de la

información contenida en dos o más premisas y a partir de la elaboración de una imagen mental y esquemática que represente a los términos del problema de manera espacial y ordenada, y de un control de los factores lingüísticos que representen a las proposiciones del problema .

2. SILOGISMO CATEGORIAL: Consta de tres proposiciones declarativas, las dos primeras se denominan premisa mayor y premisa menor, y la tercera es la conclusión. Se toman dos variables primordiales para su razonamiento: el modo (cualidad y cantidad) y la figura (el orden de los términos), ambas para obtener la conclusión bajo tres tipos de procedimientos:

- a) Presentación del silogismo, juzgando si la conclusión deriva de las premisas,
- b) Presentación únicamente de las premisas con instrucción de producir la conclusión lógica y
- c) Presentación de las premisas y varias conclusiones alternativas .

3. RAZONAMIENTO PROPOSICIONAL: Consiste en elaborar argumentos que contienen una premisa mayor (una relación), una premisa menor (afirmación o negación del antecedente o el consecuente) y una conclusión, bajo una inferencia condicional que dependerá de cómo se interpreta el "sí ... entonces".

En lo que se refiere al razonamiento inductivo, se parte de casos particulares pretendiendo inferir una conclusión o un resultado general o particular, a través de dos tipos de

operaciones inductivas (De Vega, 1986):

1. PREDICCIÓN DE PROBABILIDAD : Los individuos y los grupos toman decisiones y planean cursos de acción basándose en sus predicciones sobre eventos futuros o de carácter incierto, y el éxito personal o colectivo dependerá en buena parte del realismo de las predicciones que se realizan a partir de evidencias insuficientes.

Estas predicciones pueden llevarse a cabo a partir de 3 modos:

1) Estadística, de calcular la probabilidad de que suceda un acontecimiento a partir de una serie de parámetros previamente conocidos que son intuitivamente accesibles y que contienen información previa.

2) Representatividad, modo de evaluar el grado de correspondencia o similitud entre una muestra y una población, un ejemplar y una categoría, un acto y un actor, o más generalmente un resultado y un modelo.

3) Accesibilidad, modo que parte de que los sucesos son más fáciles de recordar o de imaginar y las categorías más extensas también son más accesibles; se explotan intuitivamente los conocimientos de las leyes asociativas, permitiendo inferir la frecuencia de un suceso, categoría o relación.

2. CAUSALIDAD: Las personas atribuyen de modo reiterado causas a los fenómenos del mundo físico y social, guardando cierta correspondencia con las contingencias y patrones de

covariación del mundo, refiriéndose a la estructura temporal de los eventos. La capacidad de detectar contingencias o covariaciones tiene ventajas para los sujetos, porque de este modo pueden explicar el pasado, controlar el presente y predecir el futuro, optimizando la posibilidad de obtener resultados apetecidos y evitar consecuencias indeseables.

Finalmente, en lo que respecta a la resolución de problemas, puede definirse como "las tareas que exigen procesos de razonamiento relativamente complejos, y no una mera actividad asociativa y rutinaria; así, se enfrenta un problema cuando se acepta una tarea, pero no se sabe de antemano cómo realizarla" (De Vega, 1986).

Existen cuatro características generales aplicables a cualquier complejidad y tipo de problema (idem):

1. PENSAMIENTO DIRECTIVO: La actividad mental del solucionador de problemas partiendo de un estado inicial de incertidumbre e información inconsistente, se dirige a una meta o solución, en donde las inconsistencias se han reducido o eliminado. Es necesario distinguir entre problemas bien definidos, (cuya meta es conocida desde el comienzo), y problemas mal definidos, en los que la definición de los objetivos forma parte del problema.

2. LIMITACIONES ESTRUCTURALES Y OPERACIONALES: La actividad de resolución de problemas está sujeta a las limitaciones del sistema cognitivo; primero, la recogida de información se realiza por el carácter selectivo y los recursos limitados de la atención

así como por la calidad de los datos; segundo, la memoria operativa es el espacio donde se aplican las estrategias de resolución de problemas y también esta sujeta a límites; y tercero, mucha información relevante en la resolución procede de la Memoria a Largo Plazo, almacén de gran capacidad, por lo que los procesos de recuperación a veces son muy complejos y exigen recursos atencionales considerables; ocasionalmente la información pertinente no se recupera.

3. OPERACION SERIAL: El solucionador de problemas funciona de modo esencialmente serial. Desde el estado inicial hasta alcanzar la meta a solución, el sistema cognitivo atraviesa una serie de estadios intermedios que se suceden en el tiempo.

4. REPRESENTACION INCOMPLETA: Un requisito esencial para que se plantee un problema es que en la representación mental del sujeto haya lagunas o inconsistencias; en caso contrario no hay ningún problema. La tarea del solucionador es justamente elaborar una estructura representacional que incluya la secuencia de estados necesarios para alcanzar la meta.

Asimismo, se suelen aceptar tres fases en la resolución de un problema (Bourne, 1979):

1) PREPARACION: Análisis e interpretación de los datos disponibles inicialmente, de las restricciones y una identificación del criterio de solución.

2) PRODUCCION: Conjunto de operaciones, recuperación de información de MLP (Memoria a Largo Plazo), exploración de

información ambiental, transformaciones en MCP (Memoria a Corto Plazo), almacenar información intermedia en MLP, y eventualmente alcanzar una solución, aplicándose determinadas estrategias, algunas de carácter general y otras específicas de cada problema particular.

3) ENJUICIAMIENTO: Evalúa la solución generada, contrastándola con el criterio de solución.

Por último, se ha clasificado provisionalmente a los diversos tipos de problemas que pueden presentarse. La siguiente taxonomía fué propuesta por Greeno (1978), y consiste en cuatro tipos de problemas (Greeno, 1978):

1. PROBLEMAS DE TRANSFORMACION.

Consta de una situación inicial, una meta y un conjunto de operaciones cuya ejecución transforma el estado inicial en la meta. El sujeto se guía de estrategias para seleccionar los movimientos o cambios, y la estrategia general más importante será el análisis medio-fin (Newell y Simon, 1972), donde el solucionador compara constantemente la situación alcanzada en cada momento con la meta, y selecciona los movimientos en función de las diferencias halladas.

2. PROBLEMAS DE INDUCCION DE ESTRUCTURAS .

El razonamiento analógico o la inducción de estructuras, están presentes tanto en el pensamiento cotidiano como en el científico. Los sujetos para hallar la solución deben descubrir analogías estructurales, no de contenido, entre elementos pertenecientes a dominios dispares. Se asume generalmente que el

proceso básico en la resolución de estos problemas es la comprensión de relaciones de similitud (Greeno, 1978; Rumelhart y Abrahamson, 1973; Gick y Holyoak, 1980). Existen dos formas de problemas de inducción de estructuras:

a) Analogías verbales: Estos se representan en la memoria como una serie de puntos en un espacio de n dimensiones, de modo que la distancia es una función monótona decreciente de la similitud (los conceptos más semejantes están más próximos). La solución del problema consiste en hallar un punto (un concepto) cuya distancia respecto a C , sea análoga a la distancia entre A y B .

b) Analogías complejas: La solución consiste en llevar a cabo un paralelismo estructural, donde se trata de distribuir radialmente una fuerza potencial, haciéndola converger sobre el objetivo.

3. PROBLEMAS DE ORDENACION.

En estos problemas el sujeto recibe una serie de elementos y su tarea es reorganizarlos, de modo que se alcance un criterio. Su resolución requiere un proceso de "búsqueda constructiva", consiste en generar soluciones parciales o tanteos, y evaluar las alternativas generadas para comprobar si hay alguna satisfactoria, se eliminan algunas posibilidades que resultan no viables en la evaluación, restringiéndose las soluciones.

4. PROBLEMAS SOCIALES.

No están bien estructurados, ni sus metas bien definidas a diferencia de otros tipos de problemas. Su estrategia de solución consiste en identificar y eliminar las causas; estarán condicionadas por factores sociales, históricos, económicos, etc., lo cual debe de ser descubierto y tomado en cuenta como cuestiones ajenas a la naturaleza formal del problema. "Habitualmente, solo se pretenden aproximaciones provisionales a la solución óptima, la materialización de la solución no es inmediata, y los expertos no suelen ponerse de acuerdo al llamar solución a lo mismo" (Voos, 1938).

Como puede observarse, un elemento principal en la resolución de problemas es la manera en que se efectúa el procesamiento de la información. El sistema de procesamiento de información humana "es un sistema adaptativo y flexible que puede generar programas en función de las demandas particulares de la situación-problema. Ofrece limitaciones y características generales: una MCP de capacidad limitada y con una velocidad de procesamiento también limitada, una MLP que almacena gran cantidad de información relevante para la resolución del problema, un procesamiento de tipo serial (Newell y Simon, 1972).

Todo procesamiento de información contendrá dos aspectos:

- La estructura del medio de la tarea: Son las características objetivas de la situación problema tal como son descritas, estableciendo el estado inicial, la meta y las

restricciones que deben tenerse en cuenta.

* El espacio problema: Es la representación del medio de la tarea que elabora el solucionador; reflejará las características críticas del medio de la tarea, su facilidad o dificultad.

Así, los componentes se influyen mutuamente, de modo que

1. Las características básicas del sistema de procesamiento de información son invariantes en todas las tareas y problemas, e imponen algunos límites generales a la actividad del solucionador. Sin embargo, los programas y estrategias específicas son muy flexibles, dependiendo de las demandas .

2. Las características invariantes son suficientes, sin embargo, para determinar que se represente el medio de la tarea como un espacio problema, y que la resolución de problemas ocurra en ese espacio.

3. La estructura del medio de la tarea determina las posibles estructuras del espacio problema.

4. La estructura del espacio problema determina los programas posibles que pueden emplearse en la resolución del problema (Newell y Simon, 1978).

En general, todo lo anteriormente citado, permite obtener una importante conclusión: la solución de problemas es un elemento esencial en la Toma de Decisiones, ya que, partiendo de que es un conjunto de pasos que forman un procedimiento sistemático para llegar a una meta, cada uno de ellos requiere la

solución de un problema, mediante la aplicación de ciertas habilidades del pensamiento. Dicho de otra manera, la existencia, aplicación y desarrollo de ciertas habilidades cognitivas o de raciocinio para la solución de problemas, permite avanzar a lo largo del procedimiento sistemático y llegar a un fin: el tomar una decisión.

CAPITULO II

GRUPOS

Una organización consta de dos tipos de recursos fundamentales para su funcionamiento: los recursos materiales como son el capital, maquinaria, estructura, etc. y el recurso humano, o sea las personas que trabajan para la organización.

El psicólogo del trabajo, tiene como deber conocer ambos tipos de recursos, pero fundamentalmente el recurso humano, ya que dentro de las organizaciones el factor humano es la base para que dicho funcionamiento, sea lo más productivo posible, además de dar lugar a procesos sociales.

Dentro de las organizaciones, la toma de decisiones es un proceso fundamental para la vida de estos. Una adecuada decisión por regla general traerá beneficios y prosperidad a la organización. Por lo anterior -y en cuanto a los grupos-, se consideraran solo aspectos de utilidad a la toma de decisiones, principalmente por la relevancia de ello hacia las características que presenta la muestra que participa en la investigación.

A) DEFINICION

El grupo ha sido siempre un medio importante para la realización de los propósitos humanos. A través del tiempo, han sido usados como instrumentos de gobierno de trabajo, lucha, culto, recreación y educación. A este respecto y desde el punto de vista de organización laboral, Sidi Dou Said (1966) señala: "la experiencia inmediata de la vida social se sitúa siempre en

grupos: la familia, el aula, los amigos. En el caso del trabajo, el horizonte de la experiencia se constituye siempre en grupos, es el equipo en la empresa, y en el grupo sindical" (Vega, 1988).

Georges Lapassade (1977) define al grupo "como un conjunto de personas en interrelaciones que se han unido por diversas razones: vida familiar, actividad cultural o profesional, política o deportiva; amistad o religión" (Idem).

Las siguientes definiciones delimitan un poco más la interacción de los miembros del grupo, es así como:

G.C. Homans (1978) entiende por grupo "cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa" (Vega, 1988).

Similar a esta, Sprott (1980) señala que "un grupo, en el sentido psicológico, es una pluralidad de personas que interaccionan una con otra, en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona" (Sprott, 1980).

La noción básica es la interacción relativamente exclusiva en cierto contexto, ya que un hombre puede ser miembro de varios grupos a la vez, siendo dicha interacción la base para que existan los grupos en nuestro sentido. Sin embargo, este criterio objetivo de interacción, no es el único que los psicólogos sociales han elegido para distinguir un grupo de otro.

Acorde a lo anterior M. Smith (1983) define al grupo social -así lo llama él- "como una unidad que consiste de un

número plural de organismos (agentes), que tienen una percepción colectiva de su unidad y que tienen el poder de actuar, o están actuando, de un modo unitario hacia el ambiente" (Sprott, 1980).

Existen otros autores que profundizan más en el contenido de los fenómenos sociales que ligan a los miembros del grupo, de esta manera encontramos que:

Sánchez Bedolla (1980) señala que "grupo es la reunión mas o menos permanente de varias personas que interactúan y se interfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado" (Vega, 1988).

Por otra parte M. Serna (1972) considera al grupo como "la reunión de 2 o más, que se congregan con un fin predeterminado, que tienen cohesión interna, que sus miembros se reconocen entre sí y cuya organización tiene una estructura funcional que imprime a los integrantes del grupo conductas similares interfluenciadas" (Vega, 1988).

Asimismo, A. Rodríguez (1986) considera al grupo psicológico "al conglomerado integrado por personas que se conocen, que tienen objetivos comunes que interactúan con frecuencia y que poseen ideologías semejantes" (Rodríguez, 1986).

El grupo psicológico tiene una atmósfera propia. Se forma principalmente a través de la proximidad física y por la

identificación entre los puntos de vista de sus integrantes y en la medida en que la interacción se desarrolla, se empiezan a formar los valores, objetivos, normas, roles, etc.

De las definiciones anteriores podemos concluir que los conceptos comunes dentro de los grupos es: que son un conjunto de personas, que forman una unidad, la cual interactúa e interfluye, y que persiguen un objetivo común.

Por lo tanto, el grupo es la unidad o conjunto de individuos, permanente en una área de trabajo, que se interrelacionan e interactúan con el fin de lograr un objetivo común.

B) FORMACION DE GRUPOS

Los grupos se forman para satisfacer las necesidades biológicas, sociales y culturales a través de las interacciones de los individuos, esto, aunado a el papel que se desempeña como persona, es en gran parte producto de los contactos sociales. De la sociedad se obtiene la mayoría de los intereses, porque la sociedad provee de un conjunto de actividades diferentemente evaluadas, en las cuales invita a participar, en donde puede verse forjada una personalidad, un logro, un gusto, un anhelo, etc., es por esto que las sociedades difieren enormemente en el énfasis que ponen en el desarrollo de una serie de cualidades, características, etc. y en el grado en que limitan otra serie dada.

Un aspecto importante a considerar para la formación de grupos, es la percepción social, ya que es fundamental para el estudio del proceso de la interacción humana del que se ocupa la psicología social. La percepción de las acciones realizadas por otros, constituye el paso inicial para el estudio de la dependencia y de interdependencia entre las personas. Zajonc (1966) entiende por dependencia de conductas, las situaciones en que la conducta de una persona recibe influencias de la conducta de otra o de otras, sin influir, sobre los comportamientos de estas últimas, se incluiría también en dicha definición el caso de la imitación, en el que una persona se comporta como otra por diferentes motivos. Por otro lado, la situación de

interdependencia involucra la reciprocidad de conductas, es decir, la interacción individual y constituye la unidad de análisis clásicos de la psicología social, algunos ejemplos de esto podrían ser diversas situaciones de cooperación y competencia, en donde además, los miembros de la interacción, tienen que emitir conductas de acomodación mutua (Rodríguez, 1986).

Asimismo, otro factor importante y que influye en la formación de grupos, es la búsqueda de aceptación y aprobación de otros, es un deseo que se manifiesta como una tendencia natural entre las personas. Dicha conducta es especialmente notoria cuando una persona se encuentra frente a otra capaz de emitir conductas muy compensatorias. En este caso es frecuente la búsqueda de aceptación por parte de la persona dependiente (Rodríguez, 1986).

De igual forma, el fenómeno de atracción interpersonal es importante, puesto que sentirse aceptado o rechazado ejerce una considerable influencia en la conducta humana para la formación de grupos. Nuestras relaciones afectivas con las personas con las que mantenemos contactos son un importante factor psicológico, es decir, difícilmente nos mantenemos afectivamente neutros respecto de las personas con las que no es común que los demás expresen apenas sentimientos de neutralidad afectiva, en relación con nosotros. Los factores proximidad y semejanza son propiciadores de la atracción interpersonal, ambos son responsables de la producción de resultados más satisfactorios

durante el proceso de interacción interpersonal. La atracción o repulsión afectiva existente entre 2 personas ejercerá influencias sobre una serie de conductas sociales como la susceptibilidad a la influencia y a la identificación, la imitación y la agresión, el ejercicio del poder, la percepción social y la misma formación de grupos (Rodríguez, 1986).

Homans (1981) afirma que "los grupos se constituyen para cumplir un propósito; la gente no se limita a reunirse, se reúne para un propósito determinado" (Vega, 1988).

En relación a los niveles que constituyen a los grupos se puede hablar de cultura, estructura y funcionamiento de grupo.

"Cultura de Grupo": Desde que se inicia la asociación principia la creación de la cultura de grupo. Es el conjunto de creencias, valores, intereses y normas que poseen los miembros del grupo. Mientras más compleja y sofisticada sea la cultura de un grupo, existe mayor cohesión e integración de las personas que lo forman. Es decir, en la cultura de un grupo se expresa el sentido de su existencia.

"Estructura del Grupo": Son los lineamientos básicos a seguir para actuar e interactuar, según los roles asignados y las actividades correspondientes, las metas preestablecidas según los procedimientos diseñados para su logro. Las modificaciones que llega a sufrir la estructura son esporádicas y surgen por las necesidades propias del desarrollo del grupo.

"Funcionamiento del Grupo": Es la acción o interacción entre las personas para la realización de las tareas para las que se ha constituido, la cual a su vez se divide en:

a) Funciones de tarea: Son las acciones que implican la realización de una labor asignada formalmente por el grupo, relacionada con el rol que desempeñará la persona.

b) Funciones organizativas: Son las actividades que aseguran la realización metódica y sistemática de las tareas que son responsabilidad de cada una de las personas (Vega, 1988).

Existen otros autores Cartwright y Zander (1983) que señalan: "Se pueden identificar tres diferentes tipos de circunstancias que dan nacimiento a los grupos:

a) Formación deliberada: Surgen porque una o varias personas juzgan que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún propósito, no posible de otra manera (grupos de trabajo, grupos para resolver problemas, grupos de acción social, etc.)

b) Formación espontánea: Se da porque la gente espera obtener satisfacciones de asociarse a ellos, (camarillas de amigos, clases sociales, etc.)

c) Designación externa: Se deriva de que ciertas personas están tratadas por otras de modo homogéneo y no por el deseo de lograr un objetivo o por las necesidades de quienes se hacen miembros (puede dividirse a la gente por su peso, color de piel, sexo, talla, etc.) (Cartwright y Zander, 1983).

De lo anterior se puede concluir a groso modo, que se tiene tendencia a buscar otras personas. Se reunen con la

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

sociales, en asociaciones profesionales, en partidos políticos, en fin, se unen a otras personas bajo diversas formas y se siente necesidad de hacerlo, por lo que continuamente se dan pruebas de ello.

C) CARACTERISTICAS Y PROPIEDADES DE LOS GRUPOS

En relación a las características de los grupos podemos mencionar que:

Para Didier Anzieu (1971) las propiedades características de un grupo son:

- 1).- Esta formado por personas.
- 2).- Es permanente y dinámico.
- 3).- Posee intensidad en las relaciones afectivas.
- 4).- Existe solidaridad e interdependencia entre las personas.
- 5).- Los roles de las personas están bien definidos y diferenciados.
- 6).- El grupo posee su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias (Didier, 1971).

Para Cartwright y Zander (1983) las principales características de los grupos son:

- 1).- Que sus integrantes interaccionen frecuentemente.
- 2).- Se reconozcan más unos a otros como pertenecientes al grupo.
- 3).- Que otras personas ajenas al grupo los reconozcan como miembros de este.
- 4).- Aceptación de las mismas normas.
- 5).- Con temas de interés común.
- 6).- Constituyen una red de papeles entrelazados.
- 7).- Las personas integrantes se identifican con un mismo

modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales.

8).- Que se les proporcione recompensa de algún tipo.

9).- Metas interdependientes.

10).-Se debe percibir al grupo como una unidad.

11).-Que actúen en forma similar respecto al ambiente
(Cartwright y Zander, 1983).

Para Paul E. Moody (1983) lo que define a un grupo

efectivo es:

1).- El grupo debe entender claramente su propósito.

2).- El grupo debe ser flexible al determinar el procedimiento que debe seguir para lograr su meta.

3).- Los miembros del grupo deben comunicarse libremente y entender el rol de cada uno de ellos.

4).- Cada miembro debe comprometerse con las principales - decisiones tomadas, después de haber sido considerados todos los puntos de vista individuales.

5).- Se puede lograr un equilibrio entre las necesidades - individuales y la productividad del grupo.

6).- El liderazgo del grupo debe ser compartido, de tal manera que todas las alternativas sean consideradas por ---- igual.

7).- Los miembros del grupo deben sentirse muy orgullosos - de formar parte de él.

8).- El grupo debe hacer un buen uso de las habilidades de sus miembros.

9).- El grupo debe evaluar su propio progreso y tomar una acción correctiva si es necesario.

10).-El grupo no debe ser dominado por un miembro o por el líder (Moody, 1990).

Para que la esencia y razón de ser de las características anteriormente mencionados pueda comprenderse, es necesario que se comente el significado de las propiedades que poseen los grupos y que de alguna manera explican y/o justifican dichas características.

a) COHESION: Los grupos psicológicos difieren entre sí, respecto de la cantidad de Cohesión existente entre los mismos. La cohesión es la cantidad de presión ejercida sobre los miembros del grupo para que estos permanezcan en el mismo. Es la resultante de las fuerzas que actúan sobre un miembro para que este permanezca en el grupo. Se pueden observar diversas razones por las que una persona se integra a un grupo determinado, puede ser por la atracción que se tiene hacia el grupo, por ejemplo, o por obtener algún objetivo a través de dicha filiación. Como estas, pueden existir varias razones capaces de desarrollar la atracción hacia un grupo determinado. Bach (1951) demostró que existen diferentes formas de atracción de grupo que inducen a conductas semejantes en sus miembros: atracción personal entre los integrantes, atracción por la tarea a desempeñar y atracción por el prestigio de que gozarían por pertenecer al grupo

mencionado. A mayor cohesión de grupo, mayor será la satisfacción experimentada por sus miembros, así como la cantidad de comunicación, productividad e influencia ejercida por el grupo (Rodríguez, 1986).

La tendencia a permanecer en el grupo, es una función del grado de satisfacción de los resultados obtenidos en él, así como de las recompensas ofrecidas por otros grupos.

b) COALICION: Los miembros de un grupo forman coaliciones cuando creen que ésta es capaz de proporcionarles mayores recompensas. Thibant y Kelley (1959) definen a la Coalición como la acción mancomunada de dos o más personas tendiente a ejercer influencia sobre los resultados de una o más personas. Dicha acción conjunta, evidentemente se basa en la previsión de mejores resultados para las personas que la integran.

La estrategia de formación de coaliciones permite que las diferencias iniciales de poder existentes entre los miembros de un grupo puedan ser anulados, de esta manera un integrante de insignificante poderío puede hacerse bastante poderoso si une sus fuerzas a otro con el suficiente poderío, la coalición entre ambos dará seguramente un mayor poderío conjunto y consecuentemente la capacidad de ofrecer resistencia al grupo (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1991).

c) COMUNICACION : La Comunicación consisten en el hecho de que, un emisor o fuente, transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal. Ante esto, tanto el emisor como el receptor del mensaje han de realizar las siguientes operaciones

que se corresponden entre sí:

El emisor debe:

- Experimentar la necesidad de comunicar algo.
- Elaborar un mensaje.
- Codificar el mensaje.
- Emitir la información.

Por su parte el receptor deberá:

- Recibir la información.
- Descodificar la información.
- Reconstruir el mensaje.
- Interpretar la necesidad del emisor (Rodríguez ,1986).

Esto también sucede dentro de los grupos, y se define por los esquemas de canales de comunicación que lo unen. Esto sucede en cualquier situación de grupo en donde el sistema de comunicación variará.

La imposición de una red de comunicación a un grupo determinado, ejerce influencia sobre su eficacia para la resolución de problemas. La diferencia principal se registra en las redes centralizadas y descentralizadas de comunicación. Las primeras son estructuras en donde un elemento determinado tiene mayores oportunidades de comunicación con los demás, además de ser más eficaces cuando la tarea requiere la recopilación de información en un único lugar. Las redes de comunicación descentralizadas difieren de las centralizadas en que la

comunicación entre los miembros del grupo no presenta la restricción de que solo un elemento tenga mayores oportunidades de comunicación con los demás, además estas redes, resultan más eficaces cuando la tarea requiere además del proceso de recopilación de informaciones, la realización de operaciones adicionales una vez concluida dicha recopilación para que la tarea sea completada. Estas redes resultan más satisfactorias a los miembros del grupo, independientemente de la tarea por realizar (Rodríguez, 1986).

Investigaciones más profundas y en este sentido han sido realizadas por Bavelas (1950), Smith (1950) y Leavit (1951).

d) ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: En todos los grupos existe un elemento moral, estándares, patrones o "normas" de conducta que sus miembros deben obedecer y sin los cuales no sería posible la sobrevivencia del grupo.

Se puede definir a las normas sociales como los patrones o expectativas de conductas compartidas por los miembros de un grupo determinado. Son una propiedad organizativa de los grupos cuya finalidad es la conservación de los mismos. Sus miembros utilizan tales patrones para juzgar la adecuación o inadecuación de sus percepciones, sentimientos y conductas. Las normas se aplican a los grupos de cualquier magnitud, por lo que dichas normas variarían de grupo a grupo, según sus historias y vicisitudes, en donde los miembros están abiertamente implicados y sus interacciones están en parte controladas por las normas de conducta vigentes en el grupo; dichas interacciones no pueden

continuar por mucho tiempo sin que emerjan normas aceptadas (Sprott, 1980).

El establecimiento de normas dentro de un grupo es considerado como un excelente sustituto para la utilización del poder que, muchas veces, provoca tensión y obligaciones entre los miembros, es decir, en lugar de que el líder se vea constantemente en la necesidad de utilizar su capacidad para ejercer influencia en sus seguidores, la existencia de normas facilita su trabajo, haciendo innecesario el ejercicio y demostración del poder (Rodríguez, 1986).

"Existen diversas razones por las que la conformidad hacia las normas puede presentarse. En primer lugar, los sujetos desean conservar la membresía al grupo, pues éste satisface sus necesidades, por lo que se dejan influir y aceptan las normas. Segundo, la conformidad puede darse por las sanciones que informan a los sujetos sobre la conducta presente y su inadecuación, y la forma que debe mostrar su conducta futura" (Vega, 1988).

e) LIDERAZGO: El liderazgo es un fenómeno circunstancial, fruto de la interacción entre los miembros del grupo y dependiente de la atmósfera y de las finalidades del grupo.

Características tales como inteligencia, autoconfianza, sociabilidad, persistencia, predominio, creatividad, etc., no demuestran que la persona que las posea de manera innata y/o aprendida pueda ser un buen líder de grupo, es necesario que

estas concuerden con las finalidades y con el ambiente prevaleciente en el grupo, para poder así, alcanzar dichos objetivos y llegar a cubrirlos. La influencia del líder es general, sin embargo, el también se ve influido por el grupo (Rodríguez, 1986).

De lo anterior se puede observar que el líder es el elemento clave para la toma de decisiones en forma participativa, guiando a las personas que integran el grupo para que al mismo tiempo que son permanentemente conscientes de la tarea que enfrentan, sientan afinidad con los otros miembros que ayudan a la solución de los problemas. El líder logrará este objetivo tratando de acceder a las necesidades de los miembros, solicitándoles su participación. Debe ser muy cuidadoso en la manera de lograr lo anterior para que el grupo se pueda conservar.

No hay duda de que el liderazgo es un proceso de interacción, con características circunstanciales, por lo que resulta imposible establecer a priori y con absoluta seguridad, cuál es la persona mas indicada para ser el líder de un grupo determinado. El líder deberá surgir del grupo, durante el proceso de interacción de sus miembros.

f) ESTATUS Y ROL: "En cualquier grupo social se puede establecer el estatus de cada uno de sus miembros, así como el rol que les corresponde desempeñar. El estatus se refiere a la posición ocupada por una persona en el sistema social, así como del prestigio que goza un miembro del grupo. Dicho prestigio

puede ser tal y como el individuo lo percibe (estatus subjetivo) o bien el resultado del consenso del grupo acerca de dicho individuo (estatus social)" (Rodríguez, 1986).

El concepto de rol (papel a desempeñar) es importante, ya que permite integrar las acciones de los individuos de un grupo y se define como una serie de comportamientos aprendidos en base a las experiencias socioculturales.

Las normas sociales, así como el estatus subjetivo y social ejercen influencia sobre el rol desempeñado por los miembros de un grupo determinado. Por ejemplo, si un mismo conjunto de normas guían la conducta de dos personas, entonces decimos que dichas personas desempeñan un mismo rol. Las normas sociales prescriben roles con mucha mayor determinación y especificidad que el estatus de los miembros de un grupo.

Dentro del concepto de rol existe también un papel subjetivamente atribuido por el individuo a sí mismo. Para un funcionamiento armonioso del grupo es necesario que el papel que el individuo se atribuye a sí mismo, sea coherente con lo que esperan de él los demás miembros (Idem).

Los roles son desempeñados según las características sistemáticas del grupo al que se pertenece, además de ser indispensables, pues este no podría funcionar adecuadamente sin el establecimiento de dichos roles.

D) CLASIFICACION DE LOS GRUPOS

Hasta el momento solo se han abordado los grupos en relación a la interacción que poseen y sus variantes, ahora se tratará el criterio del tamaño.

Sprott (1980) comenta al respecto: "En los varios intentos de clasificar a los grupos se ha distinguido entre grupos "primarios" y "secundarios" y entre grupos cuyos miembros están relacionados directamente y grupos cuyos miembros están relacionados indirectamente" (Sprott, 1980).

Un grupo primario es relativamente pequeño y sus miembros pueden tener contacto cara a cara unos con otros, lo cual no sucede con los grupos secundarios, ya que la unidad la consiguen por medios simbólicos, es decir, los miembros de un grupo cara a cara son concientes de su existencia y consideran que pertenecen a él, pero además de esto, tienen conciencia de la presencia de los otros miembros. Lo anterior constituye una gran diferencia con el grupo "secundario", que es, en un sentido pura ficción. La realidad se encuentra en la interacción de frente y en la comunicación a distancia.

Los grupos secundarios obtienen mayor unidad debido al lenguaje, es decir, mediante la interacción social que se expande a través de una nación por ejemplo, mediante las comunicaciones y de la unidad administrativa (Sprott, 1980).

A pesar de lo anterior existe un aspecto en común entre los grupos primarios y secundarios, esto es en relación a las normas, porque sea cual fuere la compleja mezcla de normas, todos los miembros de los grupos primarios han sido educados de modo de tener ciertas normas o una selección de ellas que son aceptadas a través de todo el grupo nacional al que pertenecen. Las normas de los grupos primarios no se desarrollan en el vacío, sino dentro del sistema general de normas de los grupos secundarios.

Finalmente y dentro de los grupos primarios se deben distinguir los grupos "naturales" (que se forman espontáneamente sin que dicha formación este predispuesta por algún factor en especial) y "artificiales" (deliberadamente formados para un propósito especial. Ejemplo: laboratorio psicológico, un comité o grupo de discusión, etc.) (Sprott, 1980).

Bernard (1981) al igual que Sprott divide a los grupos en primarios y secundarios. "Un grupo primario es una organización de relaciones personales directas, mientras que un grupo derivado es una organización de relaciones directas o indirectas de los individuos" (Vega, 1988). Además divide a los grupos de contacto directo en racionales y no racionales:

1) GRUPOS DE
CONTACTO DIRECTO
"PRIMARIOS"

- 1) No restringido de miembros.
- 2) Seguimiento en común y de manera acti-

a) RACIONALES

- a) Genéticos
- b) Clubes y asociaciones con fines establecidos.
- c) Asamblea de--

va de los mismos objetivos.

3) Relaciones afectivas que pueden llegar a ser intensas entre los miembros.

4) Firme interdependencia de los miembros y sentimientos de solidaridad.

5) Diferenciación de roles entre los miembros.

6) Constitución de -- normas, creencias, signos y ritos propios del grupo.

liberante.

d) Discusión
e) Clase para --
instrucción.
f) Auditorio.

b) NO
RACIONALES

a) Semiclubes.
b) Reuniones o --
manifestaciones.
c) Multitudes y
motines.

II) GRUPOS DE
CONTACTO INDIRECTO
"SECUNDARIOS"

Los grupos pueden ser clasificados en una gran variedad de criterios, desde el tamaño (cantidad) hasta los aspectos actitudinales como interacción física, solidaridad, etc. Es por eso que no puede darse una sola clasificación pues tal vez podrían omitirse otros aspectos, además de que ninguna clasificación es totalmente satisfactoria, pues el material es compacto y heterogéneo.

Lo cierto es que la reunión o unión de los individuos en grupos siempre llevará un fin o una meta y que para tal consecución la participación y colaboración de los miembros será determinante.

D.1. LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Debido a la relevancia que tiene este punto para nuestro estudio resaltamos lo que señala Smith y Wakaley (1977). "Un grupo de trabajo es una clase especial de grupo psicológico. Requiere que a cada uno de sus miembros se les asignen tareas específicas que se compaginen entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo. A diferencia de otros grupos psicológicos, el grupo de trabajo persiste: los miembros antiguos pueden salirse y entrar otros nuevos, pero el grupo como sistema social productor sigue siendo el mismo" (García, 1985).

Los grupos en las organizaciones empezaron a considerarse por los estudiosos de la materia debido a que se percataron que

los trabajadores que pertenecían a grupos con un vigoroso sentimiento colectivo desatendían menos el trabajo que los trabajadores que no estaban en tales grupos, asimismo, la falta de interacción social tenía un efecto negativo sobre las actitudes de los trabajadores hacia sus actividades y estaba correlacionada con índices elevados de retardos y faltas (García, 1985).

Otro aspecto a considerar dentro del estudio de los grupos en las organizaciones es que también han sido clasificados.

Hawthorne (citado por Roetlisberg y Dickson, 1939) señala que "existen dos tipos de grupos en las organizaciones: Los grupos formales y los grupos informales" (García, 1985).

Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización. Y se divide en:

a) Permanentes: Son ciertas estructuras tales como el equipo directivo superior, las unidades de trabajo en los diversos departamentos.

b) Temporales: Representadas por comisiones o fuerzas operativas creadas para cumplir cierto objetivo, pero que una vez realizado deja de existir.

Por otra parte, los grupos informales se crean a partir de que no solo los individuos se limitan a su trabajo en las organizaciones, sino que buscan relaciones que trasciendan más

allá de lo que es el trabajo, por lo tanto, los grupos informales surgen de la combinación concreta de factores formales y necesidades humanas.

"Para Amitai Etzioni el factor predominante para dividir los grupos en las organizaciones es la relación jefe - empleado" (García, 1985).

Y obtiene la siguiente clasificación:

1) Coercitivos: La coerción es el medio de control más grande sobre los participantes, la fuerza es el medio para propiciar mayor rendimiento y disciplina.

2) Utilitarios: La remuneración es el mejor medio de control sobre los participantes de menor categoría.

3) Normativos: El consentimiento descansa principalmente en la internalización de reglas aceptadas legítimamente.

Con la combinación de estas tres clasificaciones, además, se agregan las denominadas duales o dobles.

- a) Estructura normativa-coercitiva
- b) Estructura utilitaria-normativa
- c) Estructura utilitaria-coercitiva

Finalmente R.F. Maier da una clasificación de los grupos en las empresas según la cantidad de libertad permitida, el grado de eficiencia alcanzado y la forma en que los dirigentes obtienen sus puestos (García, 1985).

Divide a los grupos en:

a) Autocrático: La responsabilidad reside en el dirigente, quien debe ejercer control y hacer uso de la fuerza.

b) Democrático: La responsabilidad reside en el grupo, quien es disciplinado y eficiente, siendo esta condición la que conduce a la cooperación.

c) Anárquico: La responsabilidad se distribuye entre los individuos como entidades separadas. Existe una falta de dirección y una política de no intervención que acaba fácilmente en el caos.

Como hemos visto, en esta recopilación no existe gran diferencia entre las características que conforman un grupo dentro de una organización y las características mencionadas anteriormente.

En este estudio, se partirá del grupo primario, racional, formal y normativo (Etzioni), así como (de acuerdo a Maier), el grupo con características anárquicas.

E) TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

E.1. PARTICIPANTES EN EL GRUPO:

La responsabilidad de tomar una decisión dentro de una organización, generalmente recae en un ejecutivo; el que, sin embargo, con muy poca frecuencia toma la decisión sin ayuda. Aparentemente lo que más conviene a la organización puede parecer muy claro al mirarlo desde un punto de vista; pero es un absurdo utilizar solo una perspectiva para tomar una decisión.

En el método mas común para la toma de decisiones en grupo, se asignan tareas específicas a diferentes empleados de la organización (Moody, 1990). Para ello, es importante considerar que un empresario de éxito en la toma de decisiones debe ser capaz de contactar la persona correcta para obtener la información que necesita, la cual esta determinada por la capacidad y la posición que ocupa en la organización. Además debe cultivar una relación personal con ella, de tal manera que ambos se vean beneficiados. A menudo es posible guiarse por la cadena formal de autoridad; aunque los contactos e interacciones informales proporcionan la información que permite que todo funcione efectivamente.

Una de las mejores formas de obtener información es mediante el trabajo en equipo, es decir, que en lugar de solicitar información sería conveniente comentar las circunstancias que rodean la decisión pendiente y así lograr que

se proporcione la información apropiada. Si se solicita participación en la toma de decisiones, la decisión final debe ser una auténtica decisión en grupo. Si a la gente se le solicita participar en una decisión, creerán que esta es una medida de respeto por su inteligencia y si esto es cierto, todo esta bien.

Las funciones de los distintos miembros del grupo se definen y diferencian. Las funciones dentro de los grupos se pueden definir como "los derechos, obligaciones, estatus y prestigio asignados a cada miembro del equipo" (Pérez, 1984).

Los valores grupales se pueden definir como un "sistema de juicios de grupo a través de los que se establecen las prioridades y se da importancia a las actividades y materiales dentro de las posibilidades de control del grupo" (Pérez, 1984).

A medida que los miembros interactúan se desarrollarán sus valores logrando al mismo tiempo, la formulación de los patrones que los regirán, así como el reajuste de sus miembros ante estos.

Conforme continúa la interacción entre los miembros del equipo, algunos individuos adquieren mayor influencia o poder que otros, ya que controlan y dirigen patrones de las opiniones y esfuerzos.

Muchas personas favorecen la toma de decisiones por grupo, creyendo que la caracterizan amistosas discusiones informales, proporcionando (a quienes van a ser afectados por una decisión) la oportunidad de participar en su formulación y ayuda al desarrollo de los miembros del grupo, se cree también, que una

persona esta más inclinada a seguir una decisión con entusiasmo si tuvo alguna participación en darle forma.

Probablemente la toma de decisiones implica una vigorosa discusión de las diversas alternativas, condición que cumple el enfoque de la decisión en grupo. Se alega que las decisiones deben ser tomadas por quienes posean información adecuada, criterio y fuerza.

Algunos autores, opinan que en los niveles medio e inferior, la toma de decisiones será hecha por ellos, pues están vinculadas directamente a los sistemas de información, a los hechos estratégicos, a las actividades y conocimientos especializados y esto los ayuda a iniciar, desarrollar, rechazar o aprobar los planes y actividades; en otras palabras, los califica a tomar decisiones.

Sin embargo, en la práctica real, no es igual la participación de cada miembro. Algunos contribuirán mucho más que otros, y tanto el prestigio como el poder de algunos miembros excederán al de otros.

El grupo que toma las decisiones puede estar formado por comités, los miembros de los cuales pueden variar ampliamente, las decisiones y sugerencias que toman, dependiendo de si son determinativas o asesoras suelen originarse como resultado de un compromiso y están basadas no en lo mejor, sino en el promedio sobre el cual los miembros pueden estar de acuerdo.

Los grupos creados con la meta de resolver problemas y tomar decisiones merecen especial atención porque sus actividades y funciones son "particularmente importantes" y porque la información relacionada a este esfuerzo de equipo, se considera que se obtendrá más rápidamente.

E.2. CARACTERISTICAS DE UN GRUPO ECTIVO:

Este punto se propone como un complemento al anterior, el cual también es tomado de Moody Paul E. (Moody, 1990).

- 1) El grupo debe entender claramente su propósito.
- 2) El grupo debe ser flexible al determinar el procedimiento que debe seguir para lograr su meta.
- 3) Los miembros del grupo deben comunicarse libremente y entender el rol de cada uno de ellos.
- 4) Cada miembro debe comprometerse con las principales decisiones tomadas, después de haber sido considerados todos los puntos de vista individuales.
- 5) Se debe lograr un equilibrio entre las necesidades individuales y la productividad del grupo.
- 6) El liderazgo del grupo debe ser compartido de tal manera que todas las alternativas sean consideradas por igual.
- 7) Los miembros del grupo deben sentirse muy orgullosos de formar parte de él.
- 8) El grupo debe hacer un buen uso de las habilidades de

sus miembros.

- 9) El grupo debe evaluar su propio progreso y tomar una acción correctiva si es necesario.
- 10) El grupo no debe ser dominado por un miembro o por el líder.

E.3. LIDERES DE GRUPO:

Generalmente, sea cual fuere la situación que rodea al grupo, se requiere un líder que ejerza un fuerte control o uno que se deje conducir por el grupo. El líder es el elemento clave para tomar decisiones en forma participativa, pues debe guiar el proceso de toma de decisiones del grupo, así, quienes lo integran, al mismo tiempo que son permanentemente conscientes de la tarea que enfrentan, sienten afinidad con los otros miembros que ayudan a la solución del problema.

Este objetivo lo logrará tratando de acceder a las necesidades de los miembros, además de solicitarles su participación. De esta manera, el líder debe atender muchas tareas y funciones para la conservación del grupo, donde la participación e involucramiento con cada uno de los integrantes llega a ser básica, así como detectar el estado de ánimo del grupo, para poder así, mantener armonía y proporcionar métodos para la solución de problemas, esto, a través de las normas de conducta y apertura en las líneas de comunicación, para evaluar el progreso del grupo, facilitando el trabajo conjunto.

De igual forma y de inicio, el líder está comprometido a atraer la atención del grupo hacia el problema, para después solicitar información entre sus miembros, (principalmente con los que no son muy participativos), así como ofrecer opiniones personales para ayudar a obtener la conclusión. También deberá replantear los puntos de vista ya establecidos para que jamás existan dudas o confusiones, para después resumir o concluir en la mejor idea para después proponer ya una decisión que aceptará o rechazará el grupo (Moody, 1990).

Finalmente, el líder continuamente verificará con parte del grupo, qué progreso se está logrando, y poder determinarlo.

Resumiendo, el mejor líder deberá seguir el mejor procedimiento para lograr una solución óptima del problema. A menudo el líder delega algunas de sus funciones en miembros del grupo, de tal manera que ellos compartan la responsabilidad de la decisión final.

E.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS:

Como se ha visto, la toma de decisiones incluye muchos puntos contradictorios, según opinión de algunas personas presenta muchos problemas, o por el contrario, es la forma idónea para la toma de decisiones, en virtud de esto, se plantean una serie de ventajas y desventajas que presenta esta forma de toma de decisiones.

Para exponer los puntos positivos, relativos al esfuerzo del equipo para resolver problemas y tomar decisiones (Bennett, 1955; Maier, 1967; Hampton, Sumner y Webber, 1973) han demostrado que: (Pérez, 1984).

1) Los equipos formados para tomar decisiones, generalmente reúnen una cantidad mayor de hechos y conocimientos de los que se podrían obtener mediante una decisión particular. Los individuos que trabajan juntos como equipo tienden a complementar y aumentar el conocimiento de los demás conforme se desarrolla la acción.

2) Las interacciones en equipo tienden a tomar en consideración un mayor número de alternativas antes de tomar decisiones. Por lo general, la naturaleza misma de los grupos y de sus miembros crean una perspectiva más amplia para el análisis y la acción.

3) Las recomendaciones proporcionadas a través de un grupo para resolver problemas, contienen un nivel más alto de seguridad que las recomendaciones y soluciones proporcionadas por un solo individuo. Los miembros de un equipo tratan de corregir las suposiciones y las creencias falsas de algunos de sus miembros.

4) Quienes participan en la toma de decisiones y resolución de problemas por equipo están más dispuestos a aceptar la decisión resultante que si hubiera sido hecha solo por un individuo, y se sentirán más responsables de que su desempeño tenga éxito. Cuando el grupo llega a una decisión que representa un alto grado de consenso de grupo, cada miembro tendrá especial

cuidado para apoyarla y ejecutarla. Si los miembros del equipo llegan a decisiones favorables para los otros empleados, los no participantes tenderán a adoptar una actitud favorable hacia la decisión.

5) La decisión en grupo hace que los empleados reciban mayor información y tengan mayor conocimiento de las decisiones tomadas. Los participantes en el proceso de deliberación están personalmente concientes de los problemas, de las alternativas que se tomaron en cuenta y de los riesgos de la decisión, porque han participado directamente en la confrontación de estos puntos al tomar la decisión.

En resumen, los efectos positivos de la solución de problemas y la toma de decisiones en grupo consisten en que las decisiones (o soluciones) tienen mayor apoyo y cooperación, se logra una mejor comunicación y entendimiento de puntos de vista y de las "personalidades" que integran los equipos.

Sin embargo, la toma de decisiones en equipo también tiene sus fallas, como son: (Pérez, 1984).

1) La decisión en grupo tiende a ser más lenta que cuando un solo individuo toma las decisiones.

2) El proceso de toma de decisiones en equipo resulta más costoso debido a que es más lento e implica la participación de varias personas. Cuando un empleado podría tomar una decisión trabajando solo durante veinte minutos por ejemplo, un grupo de cinco podría tardar una hora.

3) A menudo los esfuerzos del grupo llegan a decisiones comprometidas, o no siempre son las mas útiles o mas convenientes. Con frecuencia, los miembros de un equipo se interesan más por ser buenos miembros del equipo que en la calidad de la decisión final. Por lo tanto, los grupos tienden a aceptar la primera solución general favorable, en lugar de buscar la mejor solución posible.

4) Con frecuencia, la interacción propicia que uno de los miembros del equipo domine la situación. El resto del grupo puede llegar a ser pasivo o indiferente hacia las responsabilidades del equipo y se reduce el apoyo para las decisiones tomadas.

5) Si las acciones de los grupos no se manejan adecuadamente, pueden surgir conflictos y falta de armonía. Los individuos pueden empezar a competir entre ellos para que "gane" su propio punto de vista en lugar de buscar la mejor decisión.

6) Aunque no necesariamente suceda así, una excesiva dependencia de las decisiones grupales puede obstaculizar la capacidad de actuar de la administración. En empresas que utilizan equipos para casi todo tipo de decisiones. Quienes ocupan puestos administrativos pueden tener muy poca autoridad, pues es posible que las organizaciones deleguen demasiado poder y autoridad a los equipos.

7) Los equipos formados para tomar decisiones y resolver problemas han sido ridiculizados diciendo que "constituyen una evasión de la acción responsable de la administración a nivel

individual, y se les considera como fuente de agitación que conduce hacia la confusión y falta de dirección. Algunos han dicho que nadie se siente responsable de las decisiones tomadas en equipo.

En general, varios autores como Wallach, 1962; Maier, 1967; Hampton, 1973 afirman que los grupos están más dispuestos a afrontar los riesgos de sus decisiones, que individuos que actúan en forma independiente. Los grupos son más atrevidos en sus acciones que los individuos, lo que podría significar que tienen más oportunidades.

Berelson y Steiner (1964), han afirmado que los esfuerzos del grupo son superiores a los esfuerzos individuales, únicamente cuando: (Pérez, 1984).

- 1) Cada miembro subordina sus propios intereses a los del equipo.
- 2) Las necesidades individuales expresadas se satisfacen durante el curso de las interacciones del grupo.
- 3) Existe un ambiente agradable y los participantes reconocen la necesidad de una acción unificada.
- 4) La actividad que ha sido encargada al grupo para la resolución de problemas se entiende, se organiza y se enfoca hacia un punto cada vez.
- 5) El líder ayuda al grupo a que se decida por una entre las múltiples alternativas o soluciones propuestas.

E.5. EL EXITO DE LAS DECISIONES EN GRUPO:

Con todas las ventajas y desventajas de las decisiones tomadas en grupo, pocos gerentes dejan de reconocer su importancia para ciertas situaciones. La clave está en utilizar dichas decisiones en forma efectiva y en las circunstancias apropiadas. Los siguientes son los factores más importantes para lograr decisiones acertadas en grupo (Pérez, 1984):

1) Las personas: Los miembros deben seleccionarse por sus conocimientos técnicos y por su habilidad para trabajar conjuntamente. La combinación de los miembros debe basarse en las ideas que pueden aportar. En forma ideal, estos deben estar al mismo nivel en la organización, y así un grupo no dominará al otro. El grupo debe mantenerse tan pequeño como sea posible. La selección del líder es básica, pues debe confirmar que todas las habilidades necesarias se hallen representadas y que el esfuerzo se dirija a una conclusión lógica.

2) El lugar: Es necesario fijar para las reuniones un lugar y un horario adecuados. Diferenciar la relación que existe entre los límites de tiempo de las reuniones y la decisión final. No se justifica predecir en forma exacta el resultado de una acción si es muy tarde para hacer algo al respecto.

3) El hecho: El hecho es el problema. Desde el comienzo los miembros del grupo deben entender totalmente sus metas y su autoridad, para no caer en la duda de que si la acción del grupo es estrictamente una asesoría o si se debe actuar para llevar a cabo la decisión. La tarea debe estar tan bien definida que no

Es claro que pocas decisiones se toman aisladamente. El grado y el tipo de proceso para la toma de decisiones en grupo variarán con cada ejecutivo y cada problema; pero casi todas las decisiones involucran a más de una persona.

Los psicólogos sociales han proporcionado pautas para la toma de decisiones, las cuales fueron ignoradas en los inicios de la industria. Hemos hablado de algunas de las características del comportamiento en grupo, con la finalidad de mostrar los beneficios de las decisiones tomadas en grupo .

Hemos examinado los factores que afectan el comportamiento básico de un grupo y explicamos brevemente como cada factor tiene influencia en la decisión final.

Hemos hablado de los problemas de las decisiones tomadas en grupo; como también de las ventajas y desventajas de las decisiones en comité.

CAPITULO III

CAPACITACION

Dentro de este capítulo se abordarán tres aspectos esenciales de la capacitación:

- a).- Su definición desde varios enfoques.
- b).- Su importancia, que ubica al lector en el principal sentido que se le da.
- c).- Su aplicación como una forma de poner en práctica su principal constitución como medio de mejoramiento.

A). DEFINICION

México cuenta con inmensos recursos, sin embargo aún se encuentra entre los países en "vías" de desarrollo; ya que es sub-organizado, sub-administrado y sub-educado, y los grandes problemas son las fallas humanas. Por fortuna en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se ha preocupado por desarrollar el capital humano a todos los niveles. Por ello, es necesario que surjan programas de capacitación que responsabilicen un destino, que abran la colaboración, que cuestionen metas, que aclaren objetivos personales y de la institución, etc., de tal modo que los equipos de trabajo aumenten la productividad en forma creativa.

Pero, ¿ qué es realmente la capacitación ? " No es solo aprender una cantidad de conocimientos, sino también, y sobre todo, actitudes, habilidades y conductas, que se traducen en desarrollo de destrezas y del manejo de nuevas mentalidades e ideologías" (Maldonado, 1988) y estas adquisiciones y cambios

provocarán a su vez una elevación de la competencia del personal proveyendo su continua promoción y crecimiento.

Ahora bien, al hablar de aprendizaje nos referimos a la adquisición intelectual, por parte del individuo, de los bienes culturales que le rodean (aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos) y esto implica, asimismo, el que "el individuo invierta en sí mismo, incrementando su capacidad humana y las potencialidades como productor y consumidor" (Arias, 1980). El aprendizaje es un proceso activo que requiere inversión en tiempo y en energía, en ello el individuo es un capitalista ya que aparentemente "a mayor inversión en educación mayores serán sus ingresos" (Arias, 1980). A pesar de ello, y no obstante, es el propio individuo el único que puede hacer algo por adquirir intelectualmente los bienes culturales; "una escuela, una universidad, una compañía, una organización, pueden poner a disposición del individuo los medios para que adquiera esos bienes culturales, pueden incluso tratar de inducirlo, pero si él no pone nada de su parte, indiscutiblemente que no va a educarse" (Arias, 1980).

A.1. PERSPECTIVA LEGAL

La Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la ley de 1970, los legisladores dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así, la legislación actual en sus Artículos 132 fracción xv y 159, marcan

las obligaciones en cuanto al entrenamiento de individuos por las organizaciones.

"Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Estas podrán implementarse en cada empresa o en varias, o en uno o varios establecimientos, departamento o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas" (Trueba, 1992).

Ahora bien, de acuerdo a las condiciones actuales de nuestro país, a la situación económica y al próximo tratado de libre comercio se hace el intento de comenzar a concientizar y preparar al mexicano para ello. El 20 de junio de 1991, en el Diario Oficial se publica el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en donde, entre otras cosas, se define y se considera a la Capacitación con una nueva perspectiva para el cambio"... se asigna particular relevancia a la Capacitación, entendida como medio de acceso a los conocimiento y habilidades que permitan al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición; es un medio para

lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, además de una vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y de participación en el desarrollo integral del país* (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1991).

En conclusión, podemos observar, dentro de la perspectiva legal, como el término de capacitación, se ha transformado de un simple requisito por ley para su cumplimiento, hasta una condición necesaria, tanto para el trabajador como para el empresario, de supervivencia personal, social y nacional.

Ahora, la búsqueda consisten en su aplicación.

A.2. PERSPECTIVA LABORAL

En ocasiones llega a ser contradictorio el hecho de que se inviertan recursos en un adiestramiento solo por considerarse como legalmente requerido y no por apreciar su importancia real ni considerar que el trabajo evoluciona en la medida en que se incorporen nuevas tecnologías y mentalidad al proceso laboral.

La capacitación permanente enriquece un repertorio, transforma al hombre en varios aspectos, actitudes, habilidades, es decir, proyecta su desarrollo potencial y esto tiene como efecto que los empleados se integren, se sientan motivados y se identifiquen con la empresa.

Así, considerando que el reto más importante de una empresa será siempre el elevar una productividad, la alternativa ideal sería el aprovechar mejor los recursos que se tienen

disponibles, fomentando el desarrollo humano a través del cambio y adquisición de conductas mediante una educación y formación. Pero son pocas las organizaciones que lo hacen, y mucho menos "las que realmente logran consolidar programas verdaderamente efectivos; aunque cada día se absorbe más, que sin resolver el problema del factor humano, no se alcanzará el éxito" (Maldonado, 1988).

Ahora bien, existe toda una gama de definiciones acerca de la capacitación, mismas que se confunden dentro del ámbito laboral, con el concepto de adiestramiento, y aunque llegan a ser semejantes en cierta medida, existe algo que llega a diferenciarlas, para identificarlo veamos las siguientes definiciones:

Adiestramiento:

"Adquisición sistemática de aptitudes, reglas, conceptos o actitudes que dan por resultado una ejecución mejorada en otro ambiente " (Goldstein, 1985).

"Habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico" (Rokeach, 1987).

"Proceso por medio del cual los individuos aprenden, las habilidades, conocimientos, actitudes, y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se le asignan" (Dunnette y Kirchner, 1987).

Observamos como el principal elemento consiste en la adquisición de habilidades y su aplicación ahora:

"Capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, actividades y sobre todo del colaborador manifestándose no solo en sus funciones laborales, sino hasta todas las esferas de su vida" (Alfonso Siliceo, 1988).

Finalmente, se puede mencionar que la capacitación "es una actividad que se debe planear sistemática y metodológicamente, y que no sólo pretende divulgar un conocimiento, que el trabajador aprenda tal o cual actividad, sino que quiera hacerlo bien hecho" (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1991).

A.3. PERSPECTIVA PSICOLOGICA

Dentro de este enfoque queremos abordar la capacitación como un aspecto de educación, que implica un aprendizaje y cambios de conducta, de hábitos, de actitudes, de mentalidad, de emociones, de costumbres, etc. y, por lo tanto, la importancia que tendrá ésta en la vida de un ser humano, ya que "puede decirse entonces que educarse es hacerse más humano" (Arias, 1980), y no solo adquirir conocimientos que mejoren o desarrollen aptitudes y habilidades, sino que además de esto, se piense en la influencia y consecuencias que tendrá en la personalidad de un ser humano dentro de su área productiva.

Para entender un poco más de esto, se describirán y diferenciarán los conceptos de entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo, que plantea el autor Arias Galicia

(Arias, 1980):

Entrenamiento: "Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; forma parte de la educación y dentro de él se encuentra un término más específico: adiestramiento".

Adiestramiento: "Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz".

Capacitación: "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Desarrollo: "Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir, etc.); puede entenderse como la maduración integral del ser humano" (Arias, 1980).

En conclusión, el cuadro que representa un enfoque psicológico sobre la capacitación y desarrollo personal se muestra así:

| | | |
|-------------------|-----------------------|------------------------|
| | | Adiestramiento: |
| | | habilidad para |
| | | tareas motoras |
| Educación: | Entrenamiento: | |
| adquisición | preparación - | |
| intelectual | para una ta-- | Capacitación: |
| de bienes - | rea | conocimientos |
| culturales | | |

Desarrollo:
formación de-
la personali-
dad

Consideramos que para un enfoque psicológico, es necesario mas que nada, el lograr el desarrollo de un elemento humano que se encuentra disponible productivamente, a fin de hacerlo mas satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso, y debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

Conclusión: Se ha querido establecer una premisa a través de todo lo anterior: la educación no es un asunto de tipo romántico o filosófico; por el contrario, tiene un impacto importante sobre el desarrollo económico y por tanto, sobre el desarrollo integral (político, social, cultural, etc.) de un país; en las organizaciones está íntimamente ligada a la planeación de recursos humanos .

Por otro lado, puede afirmarse también que la educación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del gobierno, sino una situación que interesa, además, a los individuos y, naturalmente a las organizaciones donde estos van a trabajar.

B) DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

El concepto de ligar la capacitación a las necesidades estratégicas de la empresa no es nuevo para los profesionales de la capacitación. Sin embargo, tenemos pocos esquemas o modelos que nos permitan implementar con éxito programas de esta naturaleza. La mejor y única contribución que se puede hacer dentro de las empresas, es la de desarrollar programas de entrenamiento y capacitación contextuales. Es decir, programas que ubiquen al individuo que recibe la capacitación y también a los directivos que la solicitan, en el cómo, dónde y porqué de sus responsabilidades .

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los gerentes es su falta de conocimiento detallado sobre cómo se realizan las funciones básicas de sus empresas. En una empresa pequeña esto no representa ningún problema porque todo el mundo en la organización se conoce y sabe la necesidad de entender a las otras funciones. Sin embargo, a través del tiempo, las organizaciones se vuelven más complejas, su medio ambiente cambia, su tecnología se vuelve más sofisticada y la manera de ver o conceptualizar su organización se hace confusa. El peligro de todo esto, y de percibir a una organización solo como un conjunto de funciones conectadas verticalmente, hace que sus directivos trabajen separadamente, construyendo sus propios equipos y objetivos, de manera independiente dentro de un sistema

como lo es una organización: cada persona compete por lograr sus funciones y sus objetivos sin considerar los de otros y aún a costa de ellos. Esto provoca la suboptimización de cada elemento humano, de cada área y por supuesto de la organización en su totalidad, ya que existirán barreras y obstáculos que conllevan a que los altos directivos dediquen su tiempo a apaciguar y controlar a sus ejércitos en lugar de concentrarse a detectar las verdaderas necesidades a cubrir, y beneficiar así a su organización.

Y todo esto es mencionado por la razón de que "las grandes oportunidades para mejorar la productividad se encuentran precisamente en las interfases entre las funciones, áreas y departamentos; es decir en la administración o manejo del espacio blanco en los organigramas" (Herman, 1991).

Así, el rol fundamental de todos aquellos que tengan personal a su cargo (directivos, gerentes, supervisores, etc.) será el vigilar y manejar las interrelaciones que existen entre las diferentes funciones de la empresa, detectando las necesidades y deficiencias que cambiar o cubrir desde el ámbito tecnológico, recursos materiales y de personal hasta el ampliar o mejorar conocimientos técnicos, humanos y sobre todo actitudes y conductas dentro de una organización vista como un sistema.

La capacidad y competitividad de cualquier organización reside en la capacidad y efectividad de sus procesos, porque "los productos de las organizaciones se realizan a través de procesos; los procesos a su vez, se llevan a cabo y están manejados por

individuos, por personas; y para mejorar el desempeño de los mismos, es crítico identificar si existe algún problema en las siguientes áreas*:

1. Interferencia de tareas
2. Especificación de desempeño
3. Consecuencias de su labor
4. Retroalimentación
5. Conocimientos, habilidades y actitudes del individuo
6. Relación humana

Estas preguntas críticas deben hacerse para verificar que los elementos del sistema de desempeño se encuentran presentes para cada persona en todos los procesos en los que participan (Herman, 1991).

Ahora bien, existen diversos métodos que nos permiten describir y responder dichas preguntas, como son :

-Análisis de comportamiento: Ausentismo, sabotaje, irritabilidad, resistencia a la instrucción o dirección, etc.

-Análisis de la organización: Cuando no se cumplen objetivos, falta de planeación, débil disciplina, delegación de autoridad confusa, recompensas arbitrarias, ausencia de medición de desempeño, etc.

-Charola de entrada: Consiste en dar a cada sujeto un sobre con problemáticas reales de la empresa y pedir que en 30 minutos sugieran soluciones para éstas. En la revisión y discusión de estas sugerencias son frecuentes las evidencias de

necesidades de capacitación .

-Pláticas informales: Conversaciones, diálogos dentro o fuera de la oficina que intenten abordar temas que den señales o ideas sobre cuestiones aparentemente vagas .

-Entrevistas: Cerradas o abiertas, estructuradas o semiestructuradas, en la selección del personal o "de salida" ante una manifestación de situaciones específicas, en grupo, individuales, etc.

-Observación: En el trabajo mismo, de cuestiones técnicas, de ambiente laboral, etc.

-Autoevaluación: Permitir la oportunidad de expresar las ideas propias sobre la falta de capacidades, conocimientos o inconformidades del personal .

-Otros: Inventario de habilidades, encuestas, cuestionarios (Roldan, 1990).

Asimismo, existe una clasificación de necesidades de capacitación que nos muestra claramente el campo que se desea abordar y ubica en lo que realmente se requiere cubrir (Roldan, 1990):

-Por el tema:

- a) Técnicas, procesos de trabajo específico
- b) Sociales, cuando la formación de los trabajadores influye en su vida familiar, comunitaria, laboral y cívica.
- c) Salud y nutrición, seguridad, higiene, primeros auxilios, nutrición, educación para la salud, medidas de

prevención y protección laboral y familiar.

-Por el impacto:

- a) En sus oficios, referentes a la actividad en específico que desarrollen .
- b) En sus puestos, por la jerarquía que ocupan dentro del nivel operativo.
- c) En el volumen de trabajadores, número de estos que requieren la capacitación .

-Por el cuando :

- a) Urgentes, resueltas de inmediato
- b) Preventivas, dando solución previniendo una situación futura.

Finalmente, al determinar todo el conjunto de elementos que se interrelacionan para ofrecernos lineamientos que permitan contribuir a elevar la productividad y al desarrollo de los trabajadores mediante una capacitación integral, estamos hablando de detectar necesidades de capacitación .

C) FINALIDADES DEL CURSO DE CAPACITACION

"La calidad y la excelencia se logran en base a muchos cambios pequeños y a través de mucha constancia y seguimiento" según Peon Escalante (1989); y uno de tantos cambios pequeños se logra a través de la capacitación, ya que esta proporcionará en su constancia y seguimiento el verdadero mejoramiento de una organización .

Probablemente lo que proporcione la capacitación como herramienta de educación no incluya lo que realmente significa en su acción: "Se podrá capacitar o entrenar a alguien para que use una herramienta para algún proceso, pero no se le podrá entrenar para que sea una persona que trabaje con una nueva mentalidad. Esto es algo cultural, es decir, implica una educación de muchos años y posiblemente de varias generaciones" (Maldonado, 1988).

Por ello se considera al curso de capacitación como un medio, en su esencia, para crear una iniciativa de mejoramiento constante, verídico, y aplicable a cualquier nivel de una organización. Esto, retomando el tema de la toma de decisiones, y el sentido grupal que implica una capacitación, generamos un curso que más que adiestramiento es una forma de entender, asimilar y practicar el análisis de la toma de decisiones como una forma de vida personal y administrativa.

D) ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION PARA LA ENSEÑANZA
Y APRENDIZAJE

Dentro de este apartado abordaremos algunos aspectos teóricos y técnicos, sobre las bases de elaboración de un curso de capacitación, las cuales se utilizaron en el presente estudio.

En primer lugar, revisaremos los aspectos teóricos de dos conceptos: enseñanza y aprendizaje. La enseñanza es un fenómeno predominantemente colectivo en tanto que el aprendizaje es un hecho individual. "Enseñar, es presentar información novedosa a alguien por diversos medios. Aprender equivale a un cambio relativamente permanente en el comportamiento" (Castro, 1990).

Es posible considerar la enseñanza y el aprendizaje como un proceso de comunicación, en donde intervendrán los siguientes elementos (Idem):

EMISOR: Iniciador del proceso de comunicación, presentando estímulos, tales como información hablada o escrita, gestos, señales, etc., a otras personas .

MENSAJE: Contenido de la comunicación, como órdenes, instrucciones, preguntas, problemas, descripciones, demostraciones, etc.

CANAL: Instrumento que utiliza el emisor para comunicar el mensaje: libros, los manuscritos, las grabaciones, las películas, los audiovisuales, los carteles, las gráficas, etc.

AMBIENTE: Conjunto de circunstancias en que tiene lugar el proceso; el ruido, distancia, barreras físicas, etc. La preparación, la experiencia, las condiciones emocionales y fisiológicas, la posición social, etc. de las personas que intervienen.

RECEPTOR: Quien recibe el mensaje .

RESPUESTA: Actividad que el mensaje propicia en el receptor. Función de retroalimentación por medio del cual el emisor conoce con certeza si la comunicación fue eficiente .

Así, el proceso de enseñanza-aprendizaje no es otra cosa que la capacitación, el capacitando es el elemento clave, ya que el objetivo de cualquier curso de capacitación es que el participante se comporte de acuerdo con lo que se enseña en el curso (Castro, 1990) .

Por lo tanto, el papel del instructor será realmente importante ya que "para hacer más probable el aprendizaje del capacitando, el instructor (emisor) ha de determinar y ordenar los contenidos del curso (mensaje), seleccionar las experiencias de aprendizaje, las técnicas y los recursos didácticos (canal), y disponer las condiciones físicas, administrativas y personales en las que se desarrollará la capacitación (ambiente), en función de los comportamientos (respuesta) que se esperan del capacitando (receptor) y que constituyen los objetivos del curso" (Idem).

Asimismo, el éxito de una enseñanza y por lo tanto del aprendizaje, consistirá en la aplicación de una estrategia tecnológica para el diseño de un curso de capacitación. Para

llevarlo a cabo se toman en cuenta los siguiente aspectos (Castro, 1990):

1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE: Describen el comportamiento que se espera de los capacitados como resultado del curso.
2. ANALISIS DE TAREAS: Describir detalladamente las habilidades y los conceptos que el capacitando necesitará dominar para alcanzar los objetivos.
3. PLAN DE ELECCION: Seleccionar y ordenar los contenidos de aprendizaje y organizar y distribuir las actividades y los recursos en función del tiempo y presupuesto del curso
4. COMPORTAMIENTO INICIAL: Conjunto de conocimientos, habilidades y patrones de conducta específicamente relacionados con los objetivos de un curso y que el capacitando ya posee al presentarse a recibir la instrucción .
5. EVALUACION: Sistema de control de calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que se diseña para proporcionar retroalimentación a todo el proceso, vigilando si los capacitandos alcanzan los objetivos propuestos e identificando las deficiencias o problemas en las estrategias adoptadas.

A su vez, la investigación en estrategias de aprendizaje se ha enfocado al campo del denominado aprendizaje estratégico, a través del diseño de modelos de intervención, cuyo propósito es dotar a los capacitandos de estrategias efectivas para la comprensión de información proporcionada o bien, optimizar la que

ya posee. Así, es posible trabajar con estrategias como la imaginaria, la elaboración verbal, la redacción de resúmenes autogenerados a partir de macrorreglas, la detección de conceptos clave e ideas tópico, el autointerrogatorio, y estrategias metacognoscitivas que permitan al sujeto regular por sí mismo su proceso de aprendizaje (Díaz, 1989).

En segundo lugar, refiriendo lo señalado como proceso de comunicación para la enseñanza-aprendizaje, abordemos un aspecto clave en uno de sus puntos: EL CANAL DE COMUNICACION, que como ya fue mencionado, es el instrumento que utiliza el emisor para comunicar el mensaje. Por ello, se revisarán a continuación algunas de las estrategias instruccionales que el diseñador de material didáctico puede emplear para enriquecer un curso instruccional, con la intención de facilitar el aprendizaje de los capacitandos (idem):

PRETEST: Preguntas relevantes al conocimiento o habilidades a ser adquiridas, alertan y evalúan diagnóticamente Reactivos, objetivos y por ensayo. Establece el set de aprendizaje, determina el nivel de conocimientos iniciales del tema, se forma una idea de qué y cómo se le va a evaluar.

OBJETIVOS: Enunciado que describe condiciones, conducta y forma de evaluación del aprendizaje del alumno. Taxonomía, conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Planeación y evaluación de la instrucción.

RESUMEN: Sintetiza la información, enfatiza conceptos clave, principios, términos, técnicas y argumento central.

Reglas, supresión, generalización y creación de oración tópico .

ILUSTRACIONES: Representación visual de los conceptos, objetos o situaciones de una teoría o tema específico (fotografías, dibujos, esquemas, gráficas, etc.).

ORGANIZADOR ANTICIPADO: Introdutorio y contextual. Mayor nivel de abstracción, generabilidad e inclusividad. Conceptos supraordinados que tienden un puente cognoscitivo .

Los últimos tres métodos organizan y recuerdan convenientemente la información, mantienen la atención y el interés, es más accesible y familiar el contenido, facilita la diferenciación de lo importante y lo secundario, se forma una visión global y sintética y ubica el contexto del contenido.

ANALOGIAS: Proposición que indica que una cosa o evento (concreto y familiar) es semejante a otro (desconocido y abstracto o complejo). Traslada lo aprendido a otros ámbitos, relaciona lo abstracto con lo concreto y familiar.

PREGUNTAS INTERCALADAS: Preguntas insertadas en un texto. Mantienen la atención, favorecen la práctica y retención, obtención de información relevante pre-post, repetitivas y significativas. Se practica y consolida lo que se ha aprendido, resuelve dudas, facilita la autoevaluación gradualmente.

REDES: Representación gráfica de esquemas de conocimiento, indican conceptos, (nodos) y relaciones (líneas).

ESTRUCTURA DE TEXTO: Esquema para el aprendizaje de teorías científicas. Categorías, descripción, historia,

consecuencia, evidencias, otras teorías, información extra.

Los últimos dos métodos forman ideas, conceptos y principios, y auxilia a: identificar ejemplos, enlistar y organizar los pasos de un procedimiento, delimitar relaciones entre contenidos, establecer la jerarquía de los conceptos.

PISTAS TIPO GRAFICA Y SUBRAYADO: Señalamientos que se hacen en un texto para enfatizar y/u organizar ciertos elementos del contenido. Se realizan actividades con el material, se detecta información principal, se procesa estratégicamente el texto.

Finalmente, es posible observar como estos conceptos teóricos y prácticos son necesariamente utilizables en el diseño, elaboración y aplicación de un curso de capacitación. El considerar un proceso metodológico y conductual y los aspectos de enseñanza y aprendizaje, permite abordar al individuo o al grupo desde una perspectiva más psicológica y menos superficial. Asimismo, el hecho de conocer, manejar y poner en práctica diversos métodos y estrategias para la instrucción en el individuo proporciona medios para obtener verdaderos resultados en lo que quiere lograrse, como en el caso del presente estudio, el desarrollo de habilidades de raciocinio.

E) CURSO DE CAPACITACION Y DESARROLLO IMPLEMENTADO**E.1. GENERALIDADES**

Nombre Del Curso: Técnicas y habilidades para la toma de decisiones en grupo.

Necesidad Detectada: Carencia de conocimientos y habilidades por parte de los directivos de la empresa para llevar a cabo un adecuado análisis, selección y aplicación de decisiones, obstaculizando el mejoramiento en la productividad.

Aplicado a: Nivel directivo de la empresa, el cual incluye:

- Una Dirección General
- Una Dirección Administrativa
- Una Dirección de Proyectos
- Una Dirección de Construcción
- Una Dirección de Supervisión

Beneficios para los Directivos: Adquirir un conjunto de conocimientos y habilidades sobre el procedimiento para la toma de decisiones, fomentando su adecuada aplicación en el ámbito personal y

laboral influyendo en su productivi
dad.

**Beneficios para
la Empresa:**

Establecer, adquirir y desarrollar la toma de decisiones en el nivel directivo optimizando la productivi
dad en los mismos y en su equipo de trabajo, fomentando el adecuado crecimiento y competitividad de la empresa.

Fechas :

17, 24, 31 de Octubre de 1992.

Horario:

9 am. a 12 pm. Total = 19 horas

Lugar:

Sala de conferencias de la empresa.

Políticas:

- * Asistencia
- * Puntualidad
- * Cooperación y participación
- * Intervención para aclaración de dudas.
- * Discusiones sanas y productivas con criticas constructivas
- * Evitar agresiones directas e indi
rectas
- * Tratar constantemente de llegar a conclusiones .

E.2. CONVOCATORIA AL CURSO

ING. _____:

P R E S E N T E

Las necesidades actuales de la Nación incluyen las de cada persona que la forma, la de cada empresa u organización y, hasta las de la sociedad. La clave para satisfacerlas consiste en un aprovechamiento adecuado de los elementos con que contamos, situación que visiblemente es difícil de realizar. Las decisiones son un elemento importante para tal aprovechamiento por lo que su análisis, selección y aplicación requieren de un verdadero conocimiento y ejecución a través de:

"TECNICAS Y HABILIDADES PARA LA TOMADE DECISIONES EN GRUPO".

!! Te ofrecemos conocerlo !!

Fechas: 17, 24, 31 de octubre de 1992.

Horario: 9 am. a 12 pm. Total = 19 horas

Lugar: Sala de conferencias de la empresa .

- Políticas:
- * Asistencia
 - * Puntualidad
 - * Cooperación y Participación
 - * Intervencion para aclaración de dudas
 - * Discusiones sanas y productivas con criticas constructivas
 - * Evitar agresiones directas e indirectas
 - * Tratar constantemente de llegar a conclusio-

E.3. CURSO: TECNICAS Y HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

OBJETIVO GENERAL: Los directivos adquirirán las técnicas y habilidades necesarias para analizar, seleccionar y aplicar una decisión óptima a las diversas situaciones y problemas que se presenten de forma rutinaria o excepcional para mejorar la productividad y permanencia de la empresa .

P R O G R A M A

1. CASO I
2. PRESENTACION
3. GRUPOS
 - 3.1. GENERALIDADES
 - 3.2. CARACTERISTICAS
 - 3.3. CLASIFICACIONES
 - 3.4. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO
4. CREATIVIDAD
5. TOMA DE DECISIONES
 - 5.1. ENFOQUES Y DEFINICIONES
 - 5.2. ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
 - 5.3. PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES
 - 5.4. TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- 6.. CASO 11
7. CONCLUSIONES

(Ver anexos No.1 y No.2)

CAPITULO IV.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A) ANTECEDENTES Y CONCEPTOS

Todos somos estudiosos del comportamiento. Desde pequeños hemos visto las acciones ajenas y hemos intentado interpretar lo que vemos. Hayamos o no pensado antes en ello, casi toda la vida hemos "interpretado" a los demás. Vemos lo que hacen y tratamos de explicar las causas de sus actos: Además, procuramos predecir lo que hacen en condiciones diferentes, es decir, hemos realizado generalizaciones a partir de las experiencias personales con las cosas del ambiente y con el aprendizaje técnico, o indirectamente, por medio de la experiencia ajena. Algunas de estas generalizaciones representan evaluaciones muy complejas de la conducta y explican y predicen con mucha exactitud el comportamiento de los demás. Sin embargo, todos tenemos varias creencias que a menudo no explican las acciones de la gente. Es por ello, que se considera necesario definir claramente los conceptos que en este caso se requieren estudiar, así como para entender más ampliamente la estructura y dinámica funcional de la Empresa Constructora que se aborda, introduciendo un poco con las finalidades que persigue una Empresa, específicamente como Estructura Organizacional.

Para ello, se incluirá, primeramente el concepto de organización, para después continuar con la definición de la estructura y sus componentes, y poder así concluir con las finalidades que se plantean dentro del comportamiento

organizacional.

"La ORGANIZACION es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes" (Robbins, 1986).

Las organizaciones crean la ESTRUCTURA para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. Esta incluye tres componentes.

1o. COMPLEJIDAD: Se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o diferencian, y se compone de tres formas de diferenciación:

a) Diferenciación Horizontal: Es el grado de separación horizontal entre las unidades. Cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes que requieren conocimientos especializados, más grande será su complejidad horizontal, porque las diversas orientaciones dificultan más la comunicación de los integrantes de la organización y lo mismo sucede con la coordinación de las actividades de la gerencia.

b) Diferenciación Vertical: Es la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles haya entre la gerencia y los operativos, más compleja será la organización, pues existen mayores probabilidades de distorsión en la comunicación, es más difícil coordinar las decisiones del personal gerencial y más problemático que la alta gerencia supervise de cerca la acción de los operativos cuando hay más

niveles verticales, así, la información se deforma o se interpreta erróneamente.

c) **Diferenciación Espacial;** Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos. A medida que aumenta la diferenciación espacial también lo hace la complejidad, pues la comunicación, la coordinación y el control se tornan más difíciles.

2o. **FORMALIZACION:** Se refiere a la medida en que se aplican las reglas y procedimientos, es decir, hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados. Si un trabajo muestra gran formalización, su titular tiene un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, cuándo hay que hacerlo y cómo se hará. Cuando ésta es escasa, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de gran margen para ejercer su libertad en el trabajo. Esta última guarda relación inversa con el grado en que el comportamiento está programado por la organización; cuanto mayor sea la estandarización, menos indicaciones recibe el empleado sobre la manera de realizar su trabajo. Con la estandarización se elimina la posibilidad de que el empleado realice otras conductas y se logra que él prescinda de la necesidad de considerar otras opciones.

3o. **CENTRALIZACION:** Este componente considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones, es decir, designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la

organización, incluyendo solamente la autoridad formal; los derechos inherentes al puesto.

En algunas empresas los ejecutivos de alta gerencia toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior se limitan a cumplir con las directivas de aquéllos. En el otro extremo encontramos organizaciones donde la toma de decisiones recae sobre los gerentes más cercanos a la situación. Al primer caso se le llama centralización; al segundo, descentralización (idem).

El COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL es una "disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos". Ha sido caracterizado en forma general como una forma sistemática de pensar y, en sentido estricto, como un acervo de conocimientos que abarcan un conjunto relativamente específico de temas básicos (motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo de actitudes y percepción, procesos del cambio, conflicto, etc.) (idem).

De lo anteriormente expuesto se puede observar la gran influencia e importancia que presenta en toda Empresa (sea cual fuere su ramo o especialidad), el establecimiento bien definido de una Estructura Organizacional. Cabe mencionar que aunque de manera no apropiada, todas las empresas la poseen y es aquí, donde el Psicólogo Organizacional debe hechar mano de sus

conocimientos para aplicarlos logrando así, el buen desarrollo, funcionamiento y productividad de su empresa.

B) GIRO Y FUNCIONES DE LA EMPRESA

B.1. GIRO

Grupo Cid Consultores, S.A. de C.V. es una empresa creada en noviembre de 1989, bajo la idea conjunta de sus fundadores, al desear proporcionar al mercado nacional la aplicación de una experiencia obtenida en el campo de la consultoría, la construcción y el diseño, en donde, influenciados por la diversidad de actividades profesionales que demanda el crecimiento tecnológico de nuestro tiempo y el incremento de compromisos, crearon la necesidad de formar este grupo multidisciplinario de alto nivel.

B.2.. FUNCIONES

Proyecto: Desarrollo de proyectos de ingeniería de detalle que comprenden las siguientes disciplinas:

- Urbanización
- Arquitectura
- Estructuras
- Instalaciones eléctricas
- Instalaciones mecánicas
- Instalaciones hidrosanitarias
- Aire acondicionado

Construcción: Obras de edificación e infraestructura,
tales como:

- Edificios
- Viviendas
- Naves industriales
- Pavimentaciones
- Mantenimiento

Supervisión: - Supervisión técnico-administrativa de obras.

- Elaboración de concursos de obra.

C. ORGANIGRAMAS

A continuación se presenta el Organigrama General de la Empresa, en donde se observa la distribución esquemática de los Niveles Gerenciales, así como la interrelación y dependencia existente con el GRUPO que conforman.

Cabe mencionar que aunque se trata de dos Empresas: "CID CONSULTORES Y CONSTRUCCION" y "CID INGENIERIA Y DISEÑO", la parte administrativa y de consultoría, sigue siendo la misma. Esto debido a que la Gerencia General es una sola, la cual unifica al GRUPO como tal.

GERENCIA GENERAL

ING. Rodolfo Márquez H.
Secretaria: Lourdes Rodríguez M.

Consultoría Externa

Gerencia de Construcción
y Supervisión
Ing. Fernando Corona Bastida

Gerencia Administrativa
Ing. Raymundo González Hernández

Gerencia de Ingeniería
y Proyecto
Ing. Hugo Rene Sánchez Lara

GRUPO CID, S.A. de C.V.

**GERENCIA
ADMINISTRATIVA**

**CID
CONSULTORES Y CONSTRUCCION**

**CID
INGENIERIA Y PROYECTO**

D) TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

El objetivo de nuestra investigación consiste en mejorar la toma de decisiones de los cinco directivos-socios de dicha empresa, a través de un curso de capacitación. Debido a que se observa en ellos una constante problemática en la resolución de problemas, en donde la participación grupal para llevar a cabo las decisiones que se ven inmersas en cada una de las situaciones y/o problemas, se realiza de manera no planeada, inesperada, inmediata e individualista; provocando discusiones equívocas que afectan la comunicación laboral, la relación personal entre ellos y -como reflejo-, en graves errores en la ejecución de soluciones.

Por lo anteriormente expuesto, se observa que los resultados del grupo; como directivos de cada área y como Consejo Administrativo, no han sido los mejores. Esta situación complica aún más la coordinación existente entre ellos, pues sin quererlo, a veces se traspolan las decisiones que como directivos deben tomar con las que se canalizan a nivel Consejo Administrativo. Esto se ve aún más enfatizado en las decisiones del orden económico, lo cual pronostica una inestabilidad en la consolidación de la estructura administrativa, lo que representará las bases de toda la organización en muy poco tiempo, pues como se ha mencionado, la empresa es, además de nueva, pequeña, pero con un promedio de crecimiento muy

acelerado, lo cual ha aventajado a su tamaño, si a esto le aunamos el prestigio que ha ganado en el mercado con clientes importantes, podremos observar que ya no será ni productivo ni costeable para la empresa misma, ni motivante para su personal y clientes el continuar con una desintegración en la elaboración de soluciones como la que hasta ahora se ha presentado, pues está en riesgo la estabilidad y consolidación de la empresa.

CAPITULO V.

METODO

A. OBJETIVO

El objetivo de la presente investigación consistió en mejorar las habilidades de razonamiento necesarias para el proceso de Toma de Decisiones en los 5 Directivos de una Empresa Constructora, a través de un Curso de Capacitación que proporcionara los elementos requeridos en cada uno de los 5 sujetos para una adecuada y oportuna Toma de Decisiones.

B. SUJETOS

Nuestra investigación estuvo conformada por una población que incluye 5 sujetos de estudio, los cuales representan a las áreas directivas de la Empresa Constructora a investigar.

A continuación se presenta la descripción individual de los 5 Directivos de la Empresa.

SUJETO No. 1

INICIALES: R.M.H.

PUESTO: Director General

EDO. CIVIL: Casado

SEXO: Masculino

EDAD: 38 años

EXP. LABORAL: Ingeniero Civil

SUJETO No. 2

INICIALES: R.G.H.

PUESTO: Director Administrativo

EDO. CIVIL: Casado

SEXO: Masculino

EDAD: 33 años

EXP. LABORAL: Ingeniero Civil con especialidad en Estructuras.

SUJETO No. 3

INICIALES: F.C.B.

PUESTO: Director de Construcción

EDO. CIVIL: Casado

SEXO: Masculino

EDAD: 32 años

EXP. LABORAL: Ingeniero Civil

SUJETO No. 4

INICIALES: H.R.S.L.

PUESTO: Director de Proyecto

EDO. CIVIL: Casado

SEXO: Masculino

EDAD: 31 años

EXP. LABORAL: Ingeniero Civil con especialidad en Construcción.

SUJETO No. 5

INICIALES: I.R.S.

PUESTO: Director de Supervisión

EDO. CIVIL: Casado

SEXO: Masculino

EDAD: 34 años

EXP. LABORAL: Ingeniero Civil

C. PREGUNTA

¿Influye un Curso de Capacitación en la
Toma de Decisiones?

D. HIPOTESIS

ALTERNA: El curso de capacitación influye en el cambio de habilidades de razonamiento para la Toma de Decisiones.

NULA: El curso de capacitación no influye en el cambio de habilidades de razonamiento para la Toma de Decisiones.

E. VARIABLES

DEPENDIENTE: Habilidades de Razonamiento en la Toma de Decisiones, definidas como: un Conjunto de capacidades desarrolladas del pensamiento para llevar a cabo procesos cognitivos que faciliten y mejoren la solución de problemas y el tomar decisiones, medidas por un cuestionario.

INDEPENDIENTE: Curso de Capacitación.

F. DISEÑO

Se utilizó un diseño de "Antes y Después", el cual consistió en la aplicación del cuestionario, un momento previo al tratamiento (Curso de Capacitación) y comparar su influencia con

la aplicación del mismo cuestionario después de dicho tratamiento.

G. ESCENARIO

Se llevó a cabo dentro de la sala de juntas de la Empresa, la cual contiene una mesa redonda para diez lugares, cuya posición permite tanto discusiones de mesa redonda como conferencias y exposiciones.

H. INSTRUMENTOS

1. Un cuestionario de 12 reactivos con 3 opciones de respuesta cada uno, los cuales tuvieron un valor de 4, 7 y 10 puntos respectivamente, cuyo orden no tuvo una relevancia dentro del cuestionario. Este midió sus conocimientos, experiencia y habilidades de razonamiento en la Toma de Decisiones (Ver anexo No. 3).

El cuestionario, fué confiabilizado por mitades, obteniéndose una correlación moderada, asimismo fué validado tanto en constructo como en contenido por jueces.

2. El programa del Curso de Capacitación con el material correspondiente (Ver anexo No. 1).

3. El Manual del Curso de Capacitación (Ver anexo No. 2).

I. PROCEDIMIENTO

Nuestro estudio inicia con la aplicación de un cuestionario a nuestros 5 sujetos, el cual midió las habilidades de razonamiento que hasta el momento habían ejercido para la Toma de Decisiones. Posteriormente se presentó el problema No. 1 en donde cada uno de ellos participó activamente tomando decisiones para la resolución del problema planteado y poder llegar a una conclusión.

Posteriormente se presentaron las generalidades y alcances del Curso. Una vez realizado esto, se inició con la exposición del programa del Curso, relacionado con las habilidades de razonamiento y procedimientos adecuados que se deben considerar para la Toma de Decisiones en Grupo.

Una vez terminado el Curso se presentó el problema No. 2 en donde los 5 sujetos participaron nuevamente tomando decisiones para la resolución de dicho problema.

Finalmente, para corroborar lo mencionado anteriormente, se les aplicó el mismo cuestionario que al inicio del procedimiento, el cual analíticamente mostró los cambios en las habilidades de razonamiento para la Toma de Decisiones en cada uno de los sujetos.

J. RESULTADOS

Los medios utilizados para calificar los cuestionarios aplicados, fueron a través de formatos individuales de hojas de respuesta para cada aplicación, y hoja de calificaciones comparativas para resumen de aplicaciones y resultados por sujeto.

Por lo tanto, se recopilaron 10 hojas de respuestas y 5 hojas de calificaciones comparativas, respectivamente. (Ver anexo No.4).

A continuación se presenta la tabla que muestra el resumen de los datos obtenidos en los formatos de calificación:

TABLA NO. 1

| RESUMEN DE RESULTADOS | | | | | | | | | |
|-----------------------|------------|----------|----------|-----|---------|------------|----------|----------|-----|
| NO 1 | | | | | NO 2 | | | | |
| SUJETO | APLICACION | | TOTAL | | SUJETO | APLICACION | | TOTAL | |
| | SUBTOT 10 | SUBTOT 7 | SUBTOT 4 | | | SUBTOT 10 | SUBTOT 7 | SUBTOT 4 | |
| HSL | 40 | 42 | 6 | 90 | HSL | 70 | 35 | 0 | 105 |
| FCB | 10 | 42 | 20 | 72 | FCB | 40 | 42 | 8 | 90 |
| IRS | 50 | 28 | 12 | 90 | IRS | 90 | 0 | 12 | 102 |
| RGH | 80 | 7 | 12 | 99 | RGH | 90 | 7 | 8 | 105 |
| RMH | 50 | 14 | 20 | 84 | RMH | 60 | 28 | 16 | 104 |
| TOTALES | 230 | 133 | 72 | 435 | TOTALES | 350 | 112 | 44 | 506 |

Se determinaron cuatro resultados por sujeto en cada aplicación: las respuestas de 10 puntos, de 7 puntos, de 4 puntos y el total. Posteriormente, se obtuvieron las puntuaciones totales por muestra en cada aplicación y por cada valor.

Este procedimiento se efectuó para identificar claramente la diferencia existente entre la primera aplicación y la segunda, entre las puntuaciones de mayor valor y las de menor valor.

Como puede observarse, efectivamente hubo diferencia entre las puntuaciones. Los valores de 10 puntos fueron mayores en la segunda aplicación con respecto a la primera. Asimismo, la sumatoria total de la segunda aplicación fue mayor con respecto a la primera.

K. ANALISIS DE RESULTADOS

K.1. ANALISIS GRAFICO DE RESULTADOS

Las puntuaciones por sujeto fueron representadas en porcentajes. Así, tomando en cuenta que la mayor puntuación sería de 120, esto equivaldría al 100% de aprendizaje. Por lo tanto, la calificación correspondiente a cada sujeto sería de:

TABLA NO. 2

PORCENTAJES DE APRENDIZAJE

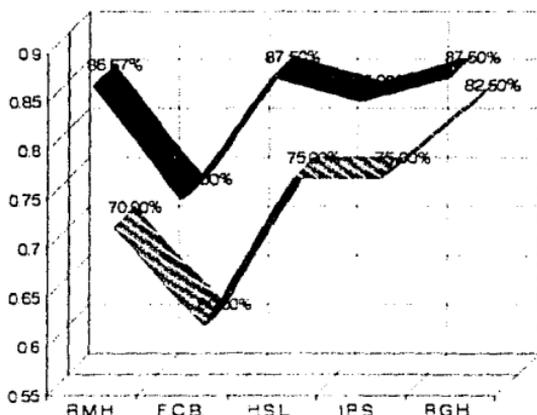
| APLICACION NO 1 | | | APLICACION NO 2 | | |
|-----------------|-------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|
| SUJETO | PUNTAJACION | %EQUIVALENTE | SUJETO | PUNTAJACION | %EQUIVALENTE |
| RMH | 84 | 70 00% | RMH | 104 | 85 67% |
| FCB | 72 | 50 00% | FCB | 90 | 75 00% |
| HSL | 90 | 75 00% | HSL | 105 | 87 50% |
| IRS | 90 | 75 00% | IRS | 102 | 85 00% |
| RGH | 99 | 82 50% | RGH | 105 | 87 50% |

Tomando en cuenta lo anterior y verificando la diferencia existente entre una aplicación y otra por cada sujeto, obtenemos la siguiente gráfica que compara individualmente los resultados:

GRAFICA NO. 1
 COMPARACION INDIVIDUAL.
 (Muestra diferencias individuales antes y después)

APLICACION NO. 1-----

APLICACION NO. 2_____



Los datos significativos se observan en la diferencia existente entre una y otra aplicación por sujeto; esto muestra la influencia ejercida por el curso de capacitación, siendo ésta más notable en algunos casos que en otros.

También puede observarse que, a pesar de los casos en que se halla logrado un aprendizaje de término alto, no existe en ellos mucha diferencia de aprendizaje entre una aplicación y

otra, como lo son RGH e IRS.

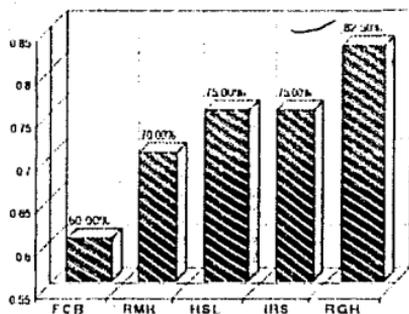
Asimismo, tomando en cuenta los datos de la tabla No. 2, podemos obtener una comparación de toda la muestra entre ambas aplicaciones.

GRAFICA NO. 2

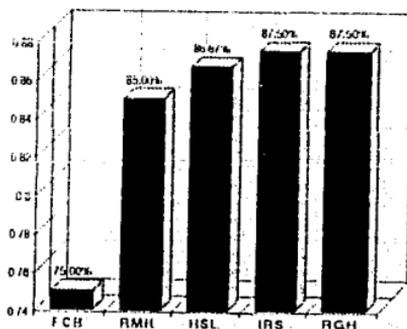
COMPARACION GENERAL

(Muestra diferencias generales antes y después)

APRENDIZAJE INICIO



APRENDIZAJE TERMINO



Esta gráfica nos muestra la forma general en que puede ser comparada la muestra antes y después del curso de capacitación.

Por lo que puede observarse, la segunda gráfica parece elevar su posición en algunos puntos de manera más significativa que en otros; además, el último punto de la primera gráfica coincide casi con el primer punto de la segunda gráfica, representando con esto la influencia del Curso de Capacitación.

K.2. ANALISIS ESTADISTICO DE RESULTADOS

De acuerdo a las condiciones y características de la investigación, el análisis estadístico se realizó mediante la prueba t de student para diseños con grupos afines, considerada la forma más adecuada y adaptada para el diseño utilizado.

Este análisis se realizó mediante la aplicación de los siguientes pasos:

1. Determinación de hipótesis:

Las hipótesis fueron diseñadas tomando en cuenta las características una prueba estadística de tipo unidireccional, así, estas pueden ser representadas de la siguiente forma:

$$H_a: A > I$$

$$H_n: A = I$$

Donde A es igual a la aplicación de habilidades de razonamiento para la toma de decisiones después del curso de

capacitación; e l es igual a la aplicación de habilidades de razonamiento para la toma de decisiones antes del curso de capacitación.

2. Determinación del nivel de confianza:

Valor crítico para el nivel de confianza = 0.05

Grados de libertad = $n - 1 = 4$

Así, $n = 5$ ya que es considerado como el número de sujetos observados antes y después del tratamiento sobre el curso de capacitación.

3. Regla de decisión:

Si $t \leq 2.132$ (t de tablas), entonces H_0 se rechaza.

4. Aplicación y desarrollo del método estadístico correspondiente:

$$t = \frac{\bar{I} - \bar{A}}{\sqrt{\frac{\sum(I - \bar{I})^2 + \sum(A - \bar{A})^2}{n(n - 1)}}$$

En donde $\bar{I} - \bar{A}$ es el valor absoluto de la diferencia entre las medias muestrales \bar{I} y \bar{A} ; y $\sum(I - \bar{I})^2$ y $\sum(A - \bar{A})^2$ es la suma de las desviaciones al cuadrado, obteniendo:

$I = 435$ y $A = 496$

por lo que las medias aritméticas serán:

$$\bar{I} = \frac{\sum I}{n} = \frac{435}{5} = 87$$

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n} = \frac{496}{5} = 99.2$$

| I | \bar{I} | $(I - \bar{I})^2$ |
|----|-----------|-------------------|
| 1. | 84 | -3 9 |
| 2 | 99 | 12 144 |
| 3 | 72 | -15 225 |
| 4 | 90 | 3 9 |
| 5 | 90 | 3 9 |
| | 435 | 0 396 |

| A | \bar{A} | $(A - \bar{A})^2$ |
|----|-----------|-------------------|
| 1. | 104 | 48 2304 |
| 2 | 105 | 58 3364 |
| 3 | 90 | -92 8464 |
| 4 | 105 | 58 3364 |
| 5 | 92 | -72 5184 |
| | 496 | 0 2268 |

Finalmente, sustituyendo los datos en la fórmula, obtenemos:

$$t = \frac{87 - 99.2}{\sqrt{\frac{396 + 226.8}{5(5-1)}}$$

$$t = \frac{87 - 99.2}{\sqrt{\frac{622.8}{20}}}$$

$$t = \frac{-12.2}{\sqrt{31.14}}$$

$$t = \frac{-12.2}{5.5803}$$

$$t = -2.1863$$

5. Decisión estadística:

Reconsiderando los datos anteriores de:

Grados de libertad = 4 y

Valor crítico para el nivel de confianza = 0.05 o 5%

obtenemos entonces:

$$t \text{ de tablas } (4, 0.05) = 2.132$$

Por lo tanto $2.186 > 2.132$

6. Inferencia a partir de los resultados obtenidos:

La hipótesis alternativa (Ha) se acepta, por lo que puede concluirse que la aplicación de habilidades de razonamiento para la toma de decisiones después del curso de capacitación cambia en relación a la aplicación de habilidades de razonamiento para la toma de decisiones antes del curso de capacitación.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para poder iniciar con el desarrollo de las conclusiones, es necesario considerar el análisis de las expectativas en relación a lo obtenido, lo que permite valorar tanto la demostración objetiva como subjetiva de un cambio.

Tomando principalmente en consideración el contexto empresarial y lógicamente organizacional en nuestro país, se ubica esta investigación como una de las tantas formas de demostrar la importancia y prioridad que tiene el ser humano inmerso en un tipo de relación que involucra uno de sus tantos componentes: su función productiva. Esta función permite al hombre obtener satisfacciones a necesidades tanto básicas como personales y hasta sociales. Por ello el interés de abordar un tema que tiene como causa y efecto una influencia en dichos aspectos: "La Toma de Decisiones".

El tema sobre Toma de Decisiones puede aplicarse en un Curso de Capacitación, a nivel técnico o teórico, según las necesidades detectadas en un contexto. En este caso debía cumplir además, con los siguientes aspectos:

- 1). La sensibilización hacia la importancia del tema en la mentalidad y en la aplicación de los Directivos.

- 2). La adquisición de conocimientos sobre el tema, que permitiera a los Directivos contar con elementos teóricos al relacionarse en grupo y funcionar como tal.

3). Desarrollar habilidades que mejoraran en la práctica la Toma de Decisiones, considerando y controlando las relaciones humanas, intereses personales y sociales, rasgos de personalidad, valores y motivaciones.

Todo lo anterior fué expuesto como objetivos básicos, los cuales a través del curso se fueron cubriendo, además de presentar la finalidad no solamente de elevar el nivel organizacional y de crecimiento en la Empresa, sino también el de lograr que la mentalidad de los Directivos presentara cambios, los cuales se traducen en el mejoramiento de las habilidades de razonamiento, lo que modifica a su vez el repertorio conductual y los hábitos, pues no observaban estrategias cognitivas establecidas, en donde las decisiones se realizaban por intuición y sentido común. Asimismo, no existía en ellos un análisis de problemas y búsqueda de alternativas para lograr su solución.

Dichos aspectos se cumplieron de diferente forma, según los resultados y las observaciones realizadas, las cuales concuerdan con lo expuesto por Vega de M. (1986), quien menciona que el proceso de Enseñanza-Aprendizaje mejora y se facilita a través de las Estrategias Instruccionales, pues de esta manera se logran modificar las habilidades, en este caso la capacitación tuvo como objetivo que los sujetos tuvieran la clave o herramienta para solucionar un problema. En la vida práctica se le conoce como Toma de Decisiones, en donde además interviene el aspecto cognitivo y el emocional.

La Toma de Decisiones en grupo según Cartwright y Zander, 1983 y Moody, 1990 y de acuerdo a lo obtenido, siempre será la que dé mejores resultados. Dentro de este aspecto cabe mencionar que la participación del líder es fundamental, ya que representa la guía y coordinación de todo el grupo y para poder lograrlo se debe ser menos visceral y más racional.

El interés y la participación de los Directivos durante la aplicación del curso, se dió a notar por el constante cuestionamiento de dudas, exposición de casos específicos y reales, colaboración en las dinámicas y discusión sobre la información proporcionada. Todo ello originó un ambiente que realmente sensibilizaba en cada sesión y durante todo el programa se notaba el involucramiento e importancia del tema. Aunado a esto, los participantes comenzaron a conceptualizarse y a ubicarse como un grupo de trabajo, a través de los elementos que se les proporcionaban, ya que al solucionar y concluir los ejercicios realizados dentro del curso, mostraron una mejor integración para trabajar y relacionarse, comparando la información sobre teoría de grupos con su caso en particular.

Asimismo, el último y principal objetivo por alcanzar se vió reflejado en los resultados gráficos y estadísticos obtenidos. Dentro de los gráficos podemos observar una marcada diferencia entre habilidades individuales antes y después del curso, así como el incremento general del grupo en porcentajes, antes y después del curso. Así, los resultados estadísticos

permiten inferir una diferencia aunque no muy significativa sobre lo obtenido después del curso.

En general, todo ello implica un verdadero cambio, un desarrollo de habilidades que mejorarán la Toma de Decisiones en Grupo a través de la influencia de un Curso de Capacitación.

Pero existen, además de esto, diferentes factores que lograron el alcance de objetivos y que fueron decisivos para su consolidación.

En primer lugar, el hecho de diseñar un instrumento de medición que tomara en cuenta los conocimientos previos y experiencias anteriores sobre el tema, ya que esta información dentro del repertorio conductual de un individuo, también contaba como punto de partida o como habilidades ya establecidas para el desarrollo de las mismas durante el curso. Por ello se le asignó a dicho material una puntuación que nunca partiera de 0.

En segundo lugar, quisieramos mencionar las ventajas del curso. Su diseño, contenido y estructura, intentaron combinar una sensibilización ascendente, un conjunto de elementos teóricos que proporcionara conocimientos y sobre todo una aplicación ejemplificada en contextos reales y situaciones concretas y lo desarrollado en sus habilidades a través del tipo de dinámicas realizadas.

Este curso más que funcionar como un conjunto de técnicas y pasos definidos para la Toma de Decisiones, funcionó como un conjunto de estrategias e instrucciones que permitieran conscientizar la importancia del tema, lograr trabajar en grupo y

en equipo y contar con mejores habilidades para alcanzar sus objetivos al tomar decisiones.

Y el tercer factor, puede considerarse a través de la oportunidad de haber dado un seguimiento de los resultados en la observación cotidiana. Los cambios y la asertividad para el actual manejo de problemas y para la Toma de Decisiones en los Directivos de la Empresa se ha mostrado más sistemático, más analítico y sobre todo, con una mejor integración grupal. Los resultados inmediatos a estos cambios han originado cierta incertidumbre y conflicto entre los miembros, ya que algunos están más dispuestos que otros, pero podemos asegurar y pronosticar que los resultados a mediano y largo plazo mantendrán ventajas en la Empresa, en su consolidación, en su crecimiento y sobre todo en su personal.

Finalmente, se puede mencionar, que la aportación de la presente investigación es importante, ya que el Curso de Capacitación enfocado a la Toma de Decisiones puede ser aplicado a una población similar, es decir, en donde los integrantes de determinado grupo gerencial presenten características de novates en manejos administrativos y de personal, sin dejar de considerar los respectivos cambios o modificaciones que serían necesarios en cada caso, en donde el factor primordial a considerar sería el de cambiar los procesos "racionales" en las personas, creando alternativas adecuadas para el problema que se quiera resolver, sea cual sea el nivel que se posea, pues se ha

demostrado que mientras las cabezas de cualquier organización empresarial actuen y se conduzcan de manera apropiada o conveniente para la mayor satisfacción y producción de la empresa, los subalternos actuarán y ejecutarán su labor de igual forma.

BIBLIOGRAFIA

1. American Management Association.
Técnicas de la Administración Moderna. Ejercicios de la Toma de Decisiones
Ed. AMACOM (División de American Management), México, 1989.
2. Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas. México 1980.
3. Cartwright y Zander. Dinámica de Grupos.
Ed. Trillas. México 1983.
4. Castro Herrera Benjamin. Capacitación, Diseño Tecnológico de Cursos.
Ed. Limusa. México 1990.
5. Díaz Barriga A. Frida. Diseño de Estrategias de Instrucción Cognoscitivas.
Ed. Facultad de Psicología de la U.N.A.M. México 1989.
6. Didier Anzieu. La Dinámica de los Grupos Pequeños.
Ed. Kapeluz. Argentina 1971.

7. Elorza h. Estadística para Ciencias del Comportamiento.

Ed. Harla. México 1987.

8. García Nieto Ernesto J. Tesis: Toma de Decisiones y Estilos de Mando.

U.N.A.M. México 1985.

9. Herman Jaime A. La Creatividad y sus Bloques.

Artículo Management Center de México A.C. 1991.

10. Herman Jaime A y Rummler G. Manejo Sistemático de la Capacitación en el Proceso de Globalización de las Empresas.

Artículo Management Center de México A.C. 1991.

11. Instituto Mexicano del Petróleo. Técnicas de Administración de Proyectos, Técnicas para la Toma de Decisiones.

Editado por el Instituto Mexicano del Petróleo, México, 1987.

12. Kepner Ch. H. y Tregoc B. El Nuevo Directivo Racional.

Ed. Mc Graw Hill. Colombia 1990.

13. Maldonado Hernández Angela. Tesis: Cambios de Actitudes a través de la Capacitación.

U.N.A.M. México 1988

14. Moody Paul.E. Toma de Decisiones Gerenciales

Ed. Mc Graw Hill , Colombia 1990.

15. Pérez Martínez Laura P. Tesis: El Entrenamiento de Toma de Decisiones: Efecto Sobre el Cumplimiento de Actividades de Trabajo.

U.N.A.M. México 1984.

16. Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional (Conceptos, Controversias y Aplicaciones).

Ed. Prentice Hall. Mexico, 1986.

17. Rodriguez Aroldo. Psicología Social.

Ed. Trillas. México 1986.

18. Rodriguez Estrada M. Dr. y Márquez Alegria M. Ing. Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. Serie: Capacitación Integral.

Ed. Manual Moderno S.A. de C.V. México 1985.

19. Roldan González Claudia A. Tesis: Programa Preventivo en Seguridad e Higiene Industrial.

U.V.M. México 1990.

20. Sprott W.J.H. Grupos Humanos.

Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina 1980.

21. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Nacional de Capacitación y Productividad.

Diario Oficial. México.

22. Trueba Urbina A. y Trueba Barrera J. Ley Federal del Trabajo.

Ed. Porrúa, S.A. de C.V. México. 1992.

23. Vega Alvarez Rocío M. Tesis: Influencia del Estilo de Supervisión en la Actitud de los Subordinados en el Proceso de toma de Decisiones.

U.N.A.M. México 1988.

24. Vega de Manuel. Introducción a la Psicología Cognitiva.

Ed. Patria, S.A. de C.V. México, 1986.

A N E X O I

PROGRAMA DE CAPACITACION

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | ACTIVIDADES | DURACIÓN | MATERIAL | OBSERVACIONES |
|--|---|---|--|------------------------|
| 1.5. Identificar y aplicar una metodología sistemática para llevar a cabo la toma de decisiones en la organización. | 1.5.1. Los instructores describirán los enfoques que abordan la toma de decisiones y sus definiciones sobre el tema. 1.5.1.1. Los directivos propondrán diferentes definiciones según lo observado; los instructores dirigirán estas propuestas para llegar a una conclusión. | 50 min. | Información en rotafolios | |
| | 1.5.2. Los instructores proporcionarán tarjetas con los elementos para la T.D. escritos, solicitando a los directivos que identifiquen el enfoque al que pertenecen y por qué, leyendo de antemano el contenido. 1.5.3. Los instructores presentarán el cuadro que muestra el procedimiento para la toma de decisiones y explicarán sus pasos. 1.5.3.1. Los directivos aplicaron el procedimiento a un ejemplo hipotético que será proporcionado por los instructores. | 10 min. 50 min. | Caja con tarjetas y rotafolios con los nombres de los enfoques Información en rotafolios Ejemplo hipotético | |
| 1.6. Comparación de las técnicas y habilidades de los directivos después del curso, en la situación de toma de decisiones. | 1.5.4. Los instructores mencionarán y explicarán 4 técnicas para la toma de decisiones grupales. 1.5.4.1. Los instructores solicitarán a 2 integrantes del grupo que dirijan 2 de las técnicas explicadas a los elementos restantes, con un ejemplo creado por ellos mismos. 1.6.1. Los instructores presentarán un caso simulado (relacionado con el giro de la empresa) a los directivos, realizando la lectura del mismo simultáneamente. 1.6.2. Los instructores solicitarán a los directivos llevar a cabo la toma de decisiones correspondientes para el caso presentado leyendo las instrucciones. 1.6.3. Los directivos discutirán la toma de decisiones correspondientes al caso y presentarán una conclusión que será grabada por los instructores. | 100 min. 80 min. | Información en rotafolios Información en rotafolios Copia del caso descrito para cada elemento. Rotafolio con el caso descrito Grabadora | 3ra. sesión 3 horas |
| | 1.7. Conclusiones | 1.7.1. Mostrar grabación del 1er. caso y posteriormente del 2do. caso. 1.7.2. Discusión. | | |

PROGRAMA DEL CURSO: TECNICAS Y HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

OBJETIVO GENERAL: Los directivos adquirirán las técnicas y habilidades necesarias para analizar, seleccionar y aplicar una decisión óptima a las diversas situaciones y problemas que se presentan de forma rutinaria o excepcional para mejorar la productividad y permanencia de la empresa

| OBJETIVOS ESPECIFICOS | ACTIVIDADES | DURACION | MATERIAL | OBSERVACIONES |
|---|---|----------|--|------------------------|
| 1.1. Introducir a los directivos a la situación de la toma de decisiones. | 1.1.1. Los instructores presentarán un caso simulado (relacionado con el giro de la empresa) a los Directivos, realizando la lectura del mismo simultáneamente. | 10 min. | Copia del caso descrito para cada elemento. | 1er. sesión 3 horas |
| | 1.1.2. Los instructores solicitarán a los Directivos llevar a cabo la toma de Decisiones correspondientes para el caso presentado, indicando las instrucciones. | 10 min. | Copia de las instrucciones para cada elemento. | |
| | 1.1.3. Los Directivos discutirán la toma de decisiones correspondientes al caso y presentarán una conclusión que será grabada por los instructores. | 60 min. | | |
| 1.2. Conocimiento del curso y sus generalidades. | 1.2.1. Los instructores presentarán las generalidades del curso. | 10 min. | Información en rotafolios | |
| | 1.2.2. Los instructores presentarán el programa del curso. | | | |
| 1.3. Identificación de los directivos como un "GRUPO" de trabajo y sus características. | 1.3.1. Los instructores definirán los conceptos de cohesión, coacción, comunicación, normas, liderazgo, estatus y rol de un grupo. | 5 min. | Información en rotafolios | 2a. sesión |
| | 1.3.1.1. Los directivos señalarán las características que cumple su grupo y explorarán su razón. | 40 min. | Copia de los temas para cada elemento | |
| | 1.3.2. Los directivos propondrán una solución posible a las características no cumplidas. | 40 min. | Información en rotafolios | |
| | 1.3.3. Los instructores presentarán un cuadro sinóptico con diferentes clasificaciones de grupos | | | |
| | 1.3.3.1. Los directivos utilizarán dicha información para señalar la clasificación de su grupo. | 20 min. | Información en rotafolios | |
| | 1.3.4. Los instructores presentarán un cuadro que muestre las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo. | 10 min. | Información en rotafolios | |
| 1.4. Identificación de la importancia de la creatividad en la selección y aplicación de decisiones. | 1.4.1. Los directivos darán lectura a un ejemplo de creatividad proporcionado por los instructores. | 10 min. | Copias del ejemplo | 2 horas 50 min. |
| | 1.4.2. Los instructores proporcionarán material a los directivos para que construyan una torre diseñada por ellos mismos, con un tiempo límite de 8 minutos. | 10 min. | Cartulina, vasos de espuma, platos de cartón, palillos, popotes, pegamento, tijeras. | |
| | 1.4.3. Los directivos darán lectura a una conclusión proporcionada por los instructores. | | | |
| | | 50 min. | Información en rotafolios. | |
| | | | | |

ANEXO 2

MANUAL DEL CURSO DE CAPACITACION

TECNICAS Y HABILIDADES PARA LA TOMA DE DECISIONES

CASO I

"Se está construyendo un Hotel de 10 pisos y se encuentra en la etapa de estructuración. La zona en la que está ubicada la obra esta considerada como de alto riesgo sísmico. Se presenta un temblor de alta escala en donde las consecuencias son de dos muertos, trece lesionados, ocho personas heridas, así como de daños a la estructuración y otras áreas; por lo que es necesario suspender las labores de la obra; ¿qué se haría en este caso ?"

INSTRUCCIONES : El tiempo límite para la resolución del problema será de 40 min. Se deberá presentar un análisis y conclusión del mismo, para ello se podrá utilizar cualquier equipo de apoyo (calculadoras, consultas, computadora, etc.) así como la interrelación y comunicación entre los miembros que darán las soluciones.

Una vez aclaradas las dudas e iniciado el tiempo para la resolución del planteamiento, no se permitirá ninguna cuestión a los instructores.

GRUPOS

DEFINICION DE CONCEPTOS

I. GRUPOS

a) Conjunto de personas en interrelaciones que se han unido por diversas razones: vida familiar, actividad cultural o profesional, política o deportiva, amistad o religión.

b) Cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todos los demás en forma directa.

c) Pluralidad de personas que interaccionan una con otra, en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona.

d) Reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y se interfluyen con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado.

e) Unidad o conjunto de individuos permanente en un área de trabajo, que se relacionan e interactúan con el fin de lograr un objetivo común.

II. PROPIEDADES DE LOS GRUPOS.

Estas propiedades justifican la esencia y razón de ser de las características de los grupos:

a) **COHESION:** Es la cantidad de presión ejercida sobre los miembros del grupo para que estos permanezcan en el mismo. La tendencia a permanecer en el grupo está en función del grado de satisfacción de los resultados obtenidos, así como de las recompensas ofrecidas por otros grupos.

b) **COALICION:** Es la acción mancomunada de dos o más personas para ejercer influencia sobre los resultados que obtienen los integrantes del grupo, previniendo que sean mejores. Las coaliciones se forman cuando los miembros de un grupo creen que dicha coalición es capaz de proporcionarles mayores recompensas.

c) **COMUNICACION:** Consiste en el hecho de que un emisor transmite un mensaje a un receptor por medio de un canal, realizando lo siguiente:

EMISOR= experimentar la necesidad de comunicar algo-elaborar un mensaje-codificar el mensaje-emitir la información.

RECEPTOR= recibir la información-descodificar la información-reconstruir el mensaje-interpretar la necesidad del emisor.

La comunicación dentro de los grupos se define por los esquemas de canales de comunicación que lo unen, el cual variará de acuerdo al tipo de tarea por realizar. La diferencia principal

se registra en las redes centralizadas y descentralizadas de comunicación.

d) **NOIRMAS:** Son los patrones o expectativas de conductas compartidas por los miembros de un grupo determinado. Son una propiedad organizativa de los grupos cuya finalidad es la conservación de los mismos, además utilizan tales patrones para juzgar la adecuación o inadecuación de sus percepciones, sentimientos y conducta.

e) **LIDERAZGO:** Es un fenómeno circunstancial, fruto de la interacción entre los miembros del grupo y dependiente de la atmósfera y finalidades del mismo.

Las características personales de los posibles líderes deben concordar con las finalidades y la atmósfera prevaleciente en el grupo, para poder alcanzar los objetivos. El líder es el elemento clave para la Toma de Decisiones en forma participativa guiando a las personas que integran el grupo para que experimenten conciencia y afinidad por la tarea y por los demás integrantes, accediendo a sus necesidades y solicitándoles su participación.

f) **ESTATUS Y ROL:** El estatus se refiere a la posición ocupada por una persona en el sistema social, así como el prestigio que goza. El concepto de rol (papel a desempeñar), nos permite integrar las acciones de los individuos de un grupo y se define como una serie de comportamientos aprendidos en base a las experiencias socioculturales.

EJEMPLIFICACION DE CONCEPTOS

GRUPO :
COHESION :
COALICION :
COMUNICACION :
NORMAS :
LIDERAZGO :
ESTATUS Y ROL :

CARACTERISTICAS QUE CUMPLE MI GRUPO DE TRABAJO

LA CLASIFICACION DEL GRUPO AL QUE PERTENEZCO ES :

EJEMPLO DE CREATIVIDAD

Cuando el mariscal Erwin Rommel comandaba las fuerzas alemanas en el Norte de Africa durante la Segunda Guerra Mundial, llegó un momento en que los aliados empezaron a controlar el Mar Mediterráneo, con lo cual las huestes de Hitler empezaron a padecer todo tipo de carencias: armas, combustible, refuerzos humanos, comida, etc. Sin embargo, " El Zorro del Desierto ", el militar más admirado aún por sus propios enemigos, transformó todos sus recursos limitados en ilimitados, gracias a su ingenio inagotable .

En efecto, racionó inteligentemente municiones, combustible y alimentos, y disfrazó, además, sus autotransportes de carga en unidades blindadas. Con el auxilio de cartones y tablas, amen de colocar junto a las llantas de sus vehículos ramas de árboles que removieran, al avanzar, las arenas del desierto; los ingleses y norteamericanos se sorprenderían al ver desfilar en el arduo paisaje un convoy de poderosas unidades de guerra.

El ejemplo de Rommel es notable: podemos carecer de muchas cosas, pero jamás de imaginación creadora.

CONCLUSIONES DE CREATIVIDADES

No es válido que justifiquemos, tanto en lo personal como en el ámbito laboral, el que no hayamos logrado una meta por carecer de los recursos físicos necesarios. Para hacer las cosas bien y a tiempo, se necesita más de talento que de dinero .

Si en ésta crisis, el recurso más escaso es el dinero y de ahí su encarecimiento, no se preocupe; utilice todo ese talento ilimitado con el que fue dotado en forma gratuita. Si tiene inteligencia, imaginación y salud y, sobre todo, 24 horas por día, ya podrá encarar exitosamente la carestía.

ENFOQUES, CARACTERISTICAS Y DEFINICION
DE LA TOMA DE DECISIONES

ENFOQUES

RACIONAL

CARACTERISTICAS :

- 1) Entendimiento para la acción: importancia principal.
- 2) Procesos racionales del pensamiento: función de la parte racional-analítico del pensamiento humanos.
- 3) Desarrollar una sistematización y procedimiento racional: una decisión segura, resulta de la aplicación sistemática de un esfuerzo mental.

PATRONES BASICOS DEL PENSAMIENTO:

- 1) Evaluación y aclaración, adaptación humana de lo que ocurre.
- 2) Causa y efecto, relacionar un suceso con su resultado, formando la capacidad para dar un resultado, siendo una medida de control sobre el medio.
- 3) Elección de opciones, hacer elecciones razonadas, productivas y coherentes.
- 4) Anticipación del futuro, mirar en dirección al futuro.

TIPOS DE PENSAMIENTO:

- 1) Analítico: Procesamiento de información, identificar variables, cómo varios elementos en un sistema se

relacionan.

- 2) Creativo: Cuando se requiere nueva información donde no existan datos previos, inicia con información base y evoluciona hacia un planteamiento más específico.
- 3) Crítico: Las opciones generadas o sus combinaciones se remiten para realizar la selección de alternativas, y si vale la pena o no resolverse.

DEFINICION :

Acción productiva y coherente, en oposición a una simple reacción ante un hecho del momento, dependiendo de una base razonada para hacer la elección.

HUMANISTICO

CARACTERIASTICAS:

- 1) Decisión: Fenómeno humano complejo, no solo una técnica o método.
- 2) Involucra: Determinación, resolución, audacia, disciplina, claridad de ideas, propósitos, seguridad, compromiso y renuncia.
- 3) Valores: Económicos, estéticos, teóricos, sociales, políticos y religiosos. Serán los criterios de las decisiones, y no siempre son concientes.
- 4) Socialización: ¿Qué dicen los demás?, las consecuencias psicológicas, decisiones individuales diferentes de grupales.
- 5) Motivación: Satisfacción de necesidades.

6) Aprendizaje: Experiencia, juicios .

Todo esto formará parte de su forma de conducirse .

DEFINICION:

Acto que implica una conciencia, lo más clara posible de las finalidades que se pretenden alcanzar a través de la decisión.

La decisión es el polo opuesto a los mecanismos de "estímulo-respuesta", que operan en los reflejos condicionados y que son más o menos automáticos, involucran la atención y diversas conductas racionales e irracionales.

PSICOLOGICO

CARACTERISTICAS:

1) Ultimo análisis de un acto humano
 2) Involucra manejo de información, mecanismos, inteligencia, voluntad, emociones, personalidad, represiones, etc.

3) Indecisión, características de inmadurez, inseguridad, ansiedad, regresiones, conflictos, etc.

4) Las decisiones también variarán por la edad, responsabilidades, compromisos, aspectos racionales y emocionales.

DEFINICION:

Presencia de un conflicto, que ya sea antes o después de la Toma de Decisiones, forma parte de la conducta como causa o efecto para seleccionar una alternativa; es decir, el conflicto puede provocar o resultar del proceso intelectual cognoscitivo

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES**DEFINICION PERSONAL DE TOMA DE DECISIONES**

APLICACION ORGANIZACIONAL

La Toma de Decisiones es una manifestación clara de las características que posee un individuo y en ellas es posible identificar caracteres distintivos en un sujeto y que lo diferencian de otro en la manera de ejercer el poder y la autoridad que posee para dirigir a sus subordinados y conducirse al mismo fin de resolver problemas y alcanzar los objetivos fijados.

DEFINICION CONCLUIDA

La Toma de Decisiones es un proceso que se inicia en el momento que es detectada la presencia de un problema, ante el cual hemos de plantear una serie de alternativas y elegir lo que consideremos lo resolverá, a través del seguimiento de una secuencia sistemática de pasos y del control de los elementos que conforman la conducta del ser humano.

ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

INFORMACION: Consideración más importante para estructurar un sistema para la Toma de Decisiones, contribuyendo a su éxito o fracaso; puede ser ambiental (política, social, económica, tecnológica), de competencia (demandas, necesidades, planes de mercado), internas (objetivos, políticas, filosofías, procedimientos).

CONOCIMIENTOS: Utilizar o solicitar los conocimientos técnicos suficientes sobre el tema del cual se decidirá.

EXPERIENCIA: Recurrir a la experiencia personal para la Toma de Decisiones distinguiendo cuando no se puede decidir de igual forma para todas las situaciones similares .

ANALISIS: Utilización de un adecuado método para analizar problemas complementando su aplicación sin sustituir la intuición.

JUICIO: Necesario para combinar todos los elementos influyentes para la Toma de Decisiones.

PREGUNTAS: Estimular la mente con preguntas como, ¿qué está ocurriendo?, ¿por qué ocurrió esto? ¿qué curso de acción debemos tomar?, ¿qué nos espera más adelante?

PAPEL PERSONAL: Ninguna técnica o tecnología (sistemas de computación, investigación operativa, modelos matemáticos) podrán reemplazar a una persona en la Toma de Decisiones, ya que estos sólo son instrumentos que no sustituyen la integridad de un sujeto y su responsabilidad social.

ESTIMULO: Presentación del problema y su conjunto de información, así como sus antecedentes y personas involucradas.

RESPUESTA: Influenciadas desde lo emocional hasta lo racional donde el juicio podrá ser ventaja o desventaja.

CONSECUENCIA: Elegir una alternativa conciente de todo lo que implica, así como su plan de acción, reduciendo el conflicto generado por la elección y afrontando cualquier cambio necesario

PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES

1. Estar concientes de un problema o acción: Mantener ante todo la atención debida hacia el problema, sin evadir su existencia, sus consecuencias o dejándolo "para despues"; todo esto limitará su análisis y su solución, por lo que es necesario tratarle y afrontarle lo más pronto posible.

2. Reconocer el problema y su definición: Será primordial el identificar la situación que se encuentra modificando lo esperado y definirlo como el problema real que afrontar, ya que de esto dependerá una adecuada ubicación de la cual partir y llegar a solucionar.

3. Analizar posibles alternativas y sus consecuencias: El problema mismo presentará varias salidas, pero será necesario identificar cuál de estas es realmente una alternativa de solución, midiéndola por el beneficio de sus consecuencias.

4. Seleccionar una solución: Seleccionar una alternativa tomando en cuenta:

4.1. Tipos de Toma de Decisiones: individuales, grupales, programadas, no programadas, sobre uno mismo, sobre otros, en situación de incertidumbre o certidumbre, técnicas ejecutivas, operativas, tácticas, estratégicas, autoritarias, por votación, unanimidad.

4.2. Importancia de la Toma de Decisiones: tamaño y duración del compromiso, flexibilidad de los planes, certeza de los objetivos y las políticas, cuantificación de las variables, impacto humano.

4.3. Elementos de la Toma de Decisiones: información, conocimientos, experiencia, análisis y juicio.

4.4. Problemas para la Toma de Decisiones: información errónea, selección de la muestra, prejuicios extremos, interpretación inadecuada, conclusión apresurada, contenidos emocionales, posiciones sociales.

5. Diseñar un plan de acción: Desarrollar una planeación y programación de las actividades a realizar para cubrir la alternativa seleccionada a través de métodos que logren los resultados esperados y solucionen el problema.

6. Implementar un Plan de Acción: Comprometerse con el Plan diseñado para su cumplimiento y sobre todo para proporcionar un seguimiento real que justifique todo lo invertido para la decisión.

7. Proporcionar la retroalimentación: Vigilar la presencia de nuevas desviaciones o problemas que se presentan durante la aplicación del plan de decisión, o bien, mantener en observación los logros alcanzados en comparación con los esperados y si realmente han solucionado el problema .

EJEMPLO PARA APLICAR PROCEDIMIENTO

"Tengo una pecera con diez pecesitos que he cuidado por tres años. En ese entonces me costaron \$100,000.00 cada uno, ahora su costo es tres veces mayor (\$300,000.00 cada uno). Debido a la plaga de una planta de la pecera, los peces se enfermaron y están a punto de morir. El aliviarlos me cuesta la mitad de su precio actual de cada uno (\$150,000.00), además de tener que permanecer el mayor tiempo posible con ellos. A parte del problema económico, mis hijos y yo convivimos mucho cuidando y conociendo a los peces, por lo que su muerte entristecería a toda la familia".

¿Cómo se aplicaría el procedimiento anteriormente estudiado para tomar una decisión?

TECNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**I. LLUVIA DE IDEAS**

Se reúne un grupo de personas para solucionar un problema. Este es definido en un pizarrón donde pueda ser visto por todos. El líder explica el problema y las reglas:

1. Se prohíben las críticas
2. Bienvenidas ideas extravagantes, mientras más lo sean mejor.

3. Más cantidad que calidad de ideas

4. Animarse mutuamente a encontrar combinaciones y cambios valiosos.

El líder solicita a dos participantes anotar las ideas que se van produciendo especificando lo principal de cada una, ya que sólo algunas se tomarán realmente a consideración.

Posteriormente se dá una clasificación y evaluación de las ideas anotadas y se toman las que resuelven alguna parte o todo sobre el problema.

Los integrantes se involucran, participan en la solución y aplicación, pero puede llegar a ser lento para problemas que necesiten solución inmediata.

II. DECISION POR CONSENSO

Forma de utilizar los conocimientos combinados de diferentes especialidades o áreas, para obtener la información suficiente para tomar una decisión, y esta se obtiene cuando se consideran todos los aspectos correspondientes a la situación.

El procedimiento consiste en:

1. Se define el problema en términos específicos y aceptables para los miembros.

2. Todos reunen y aportan su información acerca del problema con la misma base de datos.

3. Se desarrolla un modelo que incluya toda la información aportada.

4. El grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado.

Las sugerencias de esta técnica son:

1. Evitar discutir para defender una posición propia
2. No jugar a "ganar o perder"
3. No cambiar de opinión para lograr un acuerdo, sólo en caso necesario
4. Generar diferencias de opinión
5. Evitar soluciones simplistas
6. Presentar la información en la forma más clara y objetiva posible
7. Esforzarse por mantener una actitud positiva a las capacidades del grupo.

III. LA PECERA

El grupo que debe tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en el centro se coloca una silla. Cuando alguien se sienta allí, sólo esa persona puede hablar; puede presentar sin oposiciones, sus puntos de vista y proponer soluciones. Cuando termine de hacerlo pasará otra persona y repetirá el mismo procedimiento continuando con el tema anterior o proponiendo algo nuevo. Los demás integrantes tienen la opción de cuestionar a la persona del centro sin hablarse entre ellos, o simplemente de escuchar.

La persona del centro no se retirará hasta estar convencida de que fue entendido su punto de vista. La dinámica finalizará cuando todo esté dicho, cuestionado y escuchado; entonces el líder pasará al centro y concluirá con la decisión tomada.

IV. INTERACCION DIDACTICA

Se utiliza para decisiones de tipo "hacer o no hacer". El líder divide al grupo en dos partes. En una primera sesión, pide a una de las partes enlistar y describir las ventajas de "hacerlo" y a la otra parte las desventajas. En una segunda sesión invierte las funciones de cada parte. Finalmente, en una tercera sesión expresa a todo el grupo las ventajas y desventajas y se decide "hacerlo o no hacerlo".

C A S O I I

"Se obtuvo el contrato para la realización del proyecto de un centro comercial de 10 mil m², para lo cual la Empresa realizó todos los planos necesarios abarcando todo tipo de instalaciones, planes y contratación de personal, invirtiendo para todo ello dinero, tiempo y trabajo. Después de iniciado el trabajo, el cliente llama a una reunión a la Empresa para cancelar el contrato, justificando su decisión a causa de una mejor oferta por parte de otra empresa. La Empresa había rechazado otras ofertas de trabajo más pequeñas por este contrato, ya que era indispensable concentrar todo el esfuerzo en la realización de este proyecto, por lo que actualmente se encontraban sin ninguna otra opción de trabajo; ¿qué se haría en este caso?"

INSTRUCCIONES: El tiempo límite para la resolución del problema será de 40 min. Se deberá presentar un análisis y conclusión del mismo, para ello se podrá utilizar cualquier equipo de apoyo (calculadoras, consultas, computadoras, etc.), así como la interrelación y comunicación entre los miembros que darán las soluciones. Una vez aclaradas las dudas e iniciado el tiempo para la resolución del planteamiento, no se permitirá ninguna cuestión a los instructores.

A N E X O 3

INSTRUMENTO DE MEDICION

INSTRUMENTO DE MEDICION

EVALUACION PARA LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL GRUPAL

FINALIDADES: Determinar la cantidad y calidad de técnicas y habilidades sobre el análisis, selección y aplicación de decisiones en el ámbito organizacional.

OBJETIVOS:

Que se diferencie la respuesta correcta como la más coherente con lo aprendido.

Que se identifique la importancia del manejo grupal en la toma de decisiones.

Que se identifiquen las características que debe cumplir el procedimiento para la Toma de Decisiones.

CUESTIONARIO

EVALUACION PARA LA TOMA DE DECISIONES GRUPALES

INSTRUCCIONES: Las siguientes preguntas contienen tres opciones de respuesta. Usted deberá elegir una de las tres, la que a su consideración sea la respuesta idónea a la resolución de la pregunta.

1. ¿Como definiría a un grupo trabajo?

A) Unidad o conjunto de individuos, permanente en un área de trabajo que se interrelacionan e interactúan con el fin de lograr un objetivo común.

B) Unidad que consiste de un número plural de organismos, que tienen una percepción colectiva de su unidad y que actúan de un modo unitario hacia el ambiente.

C) Conjunto de personas en interrelaciones que se han unido por diversas razones .

2. ¿Cuales son las características que usted considera deben poseer los grupos de trabajo?

A) Entendimiento y aceptación de normas y el propósito de la unión /interacción frecuente /solidaridad e interdependencia / roles bien definidos y diferenciados/ recibir recompensas de algún tipo.

B) Aseguramiento de la metodología y sistematización de las tareas / se trabaja para satisfacer a una sociedad / debe ser dominado por un líder / su formación solo para sentir aceptación y aprobación de otros.

C) Miembros orgullosos de formar parte / intensidad en las relaciones afectivas / trabajar en forma similar respecto al ambiente / interacción no necesariamente frecuente / otras personas ajenas al grupo reconocen a los miembros participantes.

3. ¿A su consideración, cuáles son las propiedades que debe poseer un grupo para su adecuado funcionamiento?

A) Establecimiento de relaciones interpersonales, desarrollo de las mismas responsabilidades y actividades, establecimiento de normas.

B) Cohesión, comunicación, establecimiento de normas, liderazgo, estatus y roles.

C) Coalición, liderazgo y estatus.

4. ¿Cómo considera que los participantes de un grupo deben actuar en la Toma de Decisiones?

A) Asignación de tareas específicas a cada miembro del grupo para contactar la información deseada a la persona indicada

B) Guiarse por la cadena formal de autoridad .

C) Confiar en la capacidad del líder para la solución de problemas.

5. A su consideración ¿cómo debe ser la participación de un líder de grupo ante la Toma de Decisiones?

A) Debe guiar la Toma de Decisiones en forma participativa.

B) Acceder a las necesidades de los miembros solicitándoles participación para inducir el método adecuado a través de la apertura en la comunicación.

C) Tratar de atraer la atención del grupo para ofrecer sus opiniones personales hacia la solución de problemas.

6. ¿Cuáles de las siguientes características considera como puntos positivos para la Toma de Decisiones en Grupo?

A) Se consideran mayor número de alternativas en cuanto a experiencia y conocimientos técnicos.

B) Los involucrados en la solución de problemas están más dispuestos a acatar y asumir la responsabilidad de la decisión.

C) Aunque la decisión en grupo es más lenta y costosa implica la participación de varias personas que recibirán mayor información y conocimientos del problema .

7. ¿Cuáles son los enfoques que abordan el tema de la Toma de decisiones?

A) Evaluación y aclaración, causa y efecto, elección de opciones.

B) Racional, Humanístico y Psicológico .

C) Pensamiento analítico, pensamiento creativo, pensamiento crítico.

8. ¿Cuáles son las principales variables que influyen para la Toma de Decisiones en un individuo?

- A) El medio laboral, el medio social y el medio familiar.
- B) Los subordinados, los gerentes, los subalternos.
- C) El raciocinio, los valores, la moral, el aprendizaje, la experiencia, las emociones, la personalidad, los intereses.

9. Los elementos importantes a tomar en cuenta para tomar decisiones son:

- A) Razonamiento de preguntas; causas y efectos; espíritu, conocimiento, ejecución; diferencia entre estímulos, respuestas y consecuencias; disonancia cognoscitiva; información, experiencia.
- B) Los elementos del grupo, los afectados, los causantes.
- C) Tipos de pensamiento, sociedad, motivaciones, juicio, deseos y necesidades.

10. Los procedimientos para la Toma de Decisiones se componen de pasos importantes como:

- A) Enunciar la elección, objetivos para la decisión, definir alternativas, medir consecuencias.
- B) Concientizar un problema, definir un problema, analizar alternativas, seleccionar una alternativa, diseñar un plan de acción, implementar el plan, retroalimentación.
- C) Definir el problema, identificar alternativas, analizar alternativas, seleccionar alternativas.

11. Algunas técnicas para la Toma de Decisiones en grupo son:

A) Tomar en cuenta todos los elementos y variables para la Toma de Decisiones.

B) Lluvia de ideas, Decisión por consenso, La pecera, Interacción didáctica.

C) Comunicación, cumplimiento de características grupales, análisis de información y alternativas.

12. El mejoramiento en la Toma de Decisiones de mi grupo de trabajo podría aumentar si:

A) Se aplica un procedimiento sistemático para la Toma de Decisiones.

B) Se mejora la relación grupal y se dá la aplicación de la experiencia y aprendizaje técnico adquirido.

C) Se utiliza el conocimiento adquirido para fomentar el trabajo en equipo y enriquecer la metodología para la Toma de decisiones.

A N E X O 4

HOJAS DE RESPUESTA Y DE CALIFICACION

HOJA DE RESPUESTAS

APLICACION

INICIALES

1. A)
B)
C)2. A)
B)
C)3. A)
B)
C)4. A)
B)
C)5. A)
B)
C)6. A)
B)
C)7. A)
B)
C)8. A)
B)
C)9. A)
B)
C)10. A)
B)
C)11. A)
B)
C)12. A)
B)
C)

HOJA DE CALIFICACIONES
COMPARATIVAS INDIVIDUALES

| APLICACION | 1 | APLICACION | 2 | | |
|------------|-----------|--------------|----------|-----------|--------------|
| PREGUNTA | RESPUESTA | CALIFICACION | PREGUNTA | RESPUESTA | CALIFICACION |

SUBTOTAL DE 10 _____

SUBTOTAL DE 7 _____

SUBTOTAL DE 4 _____

T O T A L

SUBTOTAL DE 10 _____

SUBTOTAL DE 7 _____

SUBTOTAL DE 4 _____

T O T A L

DIFERENCIA
