

Tema 2

Sistemas y Estilos de Toma de Decisiones

Los Valores Personales y Profesionales

- **El punto de partida de cada decisión es la persona que va a decidir.**
- **La decisión va a estar afectada por la individualidad del que decide.**
- **Es necesario conocer las cualidades y defectos de la persona que va a decidir.**

Factores de Individualidad especialmente trascendentes en la Toma de Decisiones

1. Los Valores profesionales y personales.
2. Las Actitudes.
3. Percepción (Distorsiones perceptuales).
4. La Capacidad y Destreza Profesional.
5. La Experiencia.

1. Los Valores profesionales y personales.....

- **Valor** es algo que se estima y se aprecia por el individuo hasta el punto que su conducta está guiada por ello.
- La mayoría **no son innatos**:
- Se adquieren y aprenden.
- Los valores no cambian se moldean.
- Las personas tienen una **escala jerárquica de los valores**, que determina sus actitudes y comportamientos

2. Las Actitudes

Son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados de evaluación

- **Antes de tomar una decisión se deben conocer las actitudes de los Gerentes, y las de las personas sobre las cuales actúa la decisión o encargadas de llevarla a la práctica.**

3. Percepción...

Es la capacidad que tienen los Gerentes para seleccionar, organizar e interpretar los estímulos del ambiente y conformar una imagen del mundo que les rodea.

**... Errores
o
Distorsiones de la Percepción...**

- **Percepción Selectiva**
- **Eestereotipos**
- **Efecto de Halo**
- **Salto a Conclusiones**
- **Proyección de Actitudes**
- **Defensa Perceptual**

4. La capacidad y destreza profesional ...

Existen decisiones que requieren un alto nivel de conocimientos y habilidades personales que no siempre se satisfacen plenamente.

....

... Se deben identificar aquellas áreas donde se necesita aumentar los conocimientos, y mejorar las habilidades, y hacerse asesorar con colaboradores capaces para desarrollar el proceso decisional.

...

... Se deben valorar las posibilidades de enfrentar el proceso exitosamente y no suponer, como una obligación del Gerente, el tener que enfrentar por si solo y siempre cualquier problema.

5. La experiencia

El aprendizaje obtenido de anteriores aciertos y errores son útiles cuando a ellas se une la capacidad y destreza para enfrentar problemas nuevos.

Decisiones Autocráticas
vs
Decisiones Participativas

- **Gerentes con decisiones centralizadas.**
- **Gerentes con decisiones de amplia participación.**

- En conclusión las decisiones no son totalmente participativas ni totalmente unipersonales.

Cuál es el nivel apropiado de participación en las decisiones que debe ser utilizado por el Gerente?.

- **La responsabilidad final por la decisión siempre es del Gerente.**
- **Depende de la cultura de la empresa si dará valor a como se va a utilizar la participación en la toma de decisión.**
- **Considerar la utilización de otros recursos adicionales pone en riesgo que genere desorden o conflicto de intereses.**
- **Capacidad de los colaboradores en tomar las decisiones.**

Valorar a la hora de tomar decisiones

- Las ventajas y limitaciones que se pueden presentar con el uso de la participación.
- Los requisitos que se deben satisfacer en una Organización para utilizar la participación de forma verdaderamente efectiva.
- Los niveles de participación recomendables en un problema concreto dentro del marco y cultura de una Organización.

Ventajas de la participación en las decisiones:

- **Aumenta la aceptación de las decisiones que se han elaborado con la participación.**
- **Mayor ideas y criterios, creatividad**
- **Aumentar el grado de satisfacción de los subordinados**
- **Logra entrenar a subordinados y empleados en el desarrollo de procesos decisionales.**
- **Se puede obtener mayor calidad en las decisiones**

Limitaciones de la participación en las decisiones:

- Se da cuando entre los participantes no existe verdadero conocimiento y experiencia sobre el tipo de problema.
- Si entre los miembros de la Organización no existe una cultura y valores positivos acerca de la participación.
- Si el Gerente asume consciente o inconscientemente la participación con espíritu manipulativo.
- La participación puede no ser aplicable con éxito a todos los tipos de problemas
- Otros.....

**Requisitos
de la
participación para la
Toma de Decisión...**

Estas limitaciones de deben considerar porque determinaran el grado de participación de las personas en la Toma de decisión.

Y, en qué grado permiten o no aplicar determinada forma de participación. ...

... Requisitos de la participación...

- Que el problema sea tratable.
- Que exista cultura y sistema de valores.
- Que exista experiencia y entrenamiento.
- Disponer de condiciones, recursos y tiempo.
- Que el Gerente apruebe la forma participativa.
- Clima acorde de trabajo.
- Conducir adecuadamente el proceso.

Las decisiones en grupo ...

- 1. Los miembros del grupo interactúan en la solución del problema aun cuando no estén reunidos físicamente.**
- 2. La interacción es directa entre los miembros reunidos físicamente.**

Leer ejemplo Guía M págs 36 – 37.

Ventajas de decisiones grupales (4)

- **Un aumento del número de ideas y criterios a obtener en general.**
- **El desarrollo de procesos asociativos en los individuos que dan lugar a nuevas ideas asociadas a otra formulada anteriormente por un participante.**

... Ventajas de decisiones grupales

- **Resulta mayor creatividad la interacción de individuos con diferentes puntos de vista.**
- **Debido a la participación directa en el proceso de toma de la decisión, es más probable que los miembros individuales de los grupos estén motivados para llevar a cabo la decisión.**
-

Limitaciones decisiones grupales

- 1. Efecto Nivelador.**
- 2. Surgimiento de barreras inhibitorias a la participación**
- 3. Aumento del tiempo y recursos necesarios para la participación**

Leer cada uno pág. 38.

La toma de decisiones en grupo debe ser.	La toma de decisiones en grupo no debe ser:
- Equitativa para todos los miembros.	- Dar a cada individuo lo que desea.
- Un medio de unificar criterios	- Manipular a un grupo de miembros para llegar a un resultado deseado
- Permitir que los miembros digan lo que piensan.	- Imponer las ideas del gerente superior a los miembros del grupo.
- Disciplina de grupo mediante presión y persuasión social.	- Lanzar al viento la disciplina y permitir y la anarquía.
- Solucionar el problema cooperativamente	- Buscar criterios y luego ignorarlos en la decisión final
- Proponer ideas, escuchar y atender a los demás.	- Tratar de imponer ideas. Escuchar para refutar o no escuchar.
- Estar dispuesto a cambiar de posición.	- Defender la posición propia hasta el final.
- Todos los miembros participan en el proceso	- Unos pocos miembros dominan la acción
- Encontrar un estímulo en el desacuerdo	- Reaccionar contra el desacuerdo.
- Discutir buscando consenso y llegar a él.	- El único resultado satisfactorio resulta el triunfo y aceptación del criterio propio.