

**MASTER DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS  
ORGANIZACIONES**

**M. 9. ASPECTOS PSICOSOCIALES CRÍTICOS  
EN LA GESTIÓN DE LOS RRHH**

**TOMA DE DECISIONES**

*Concepción Mimbrero Mallado  
Dra .Psicología Social  
Departamento Psicología social  
Universidad Autónoma de Barcelona*

## OBJETIVOS

- ▶ Caracterizar el constructo de toma de decisiones en el ámbito organizacional
- ▶ Definir las fases que conforman el proceso de toma de decisiones
- ▶ Delimitar perspectivas y estrategias que nos permita abordar el fenómeno de la toma de decisiones
- ▶ Dar a conocer técnicas de análisis e intervención que nos permitan resolver o minimizar los problemas o conflictos organizativos
- ▶ Profundizar en el análisis DAFO para su aplicación en contexto real organizativo

## CONTENIDOS

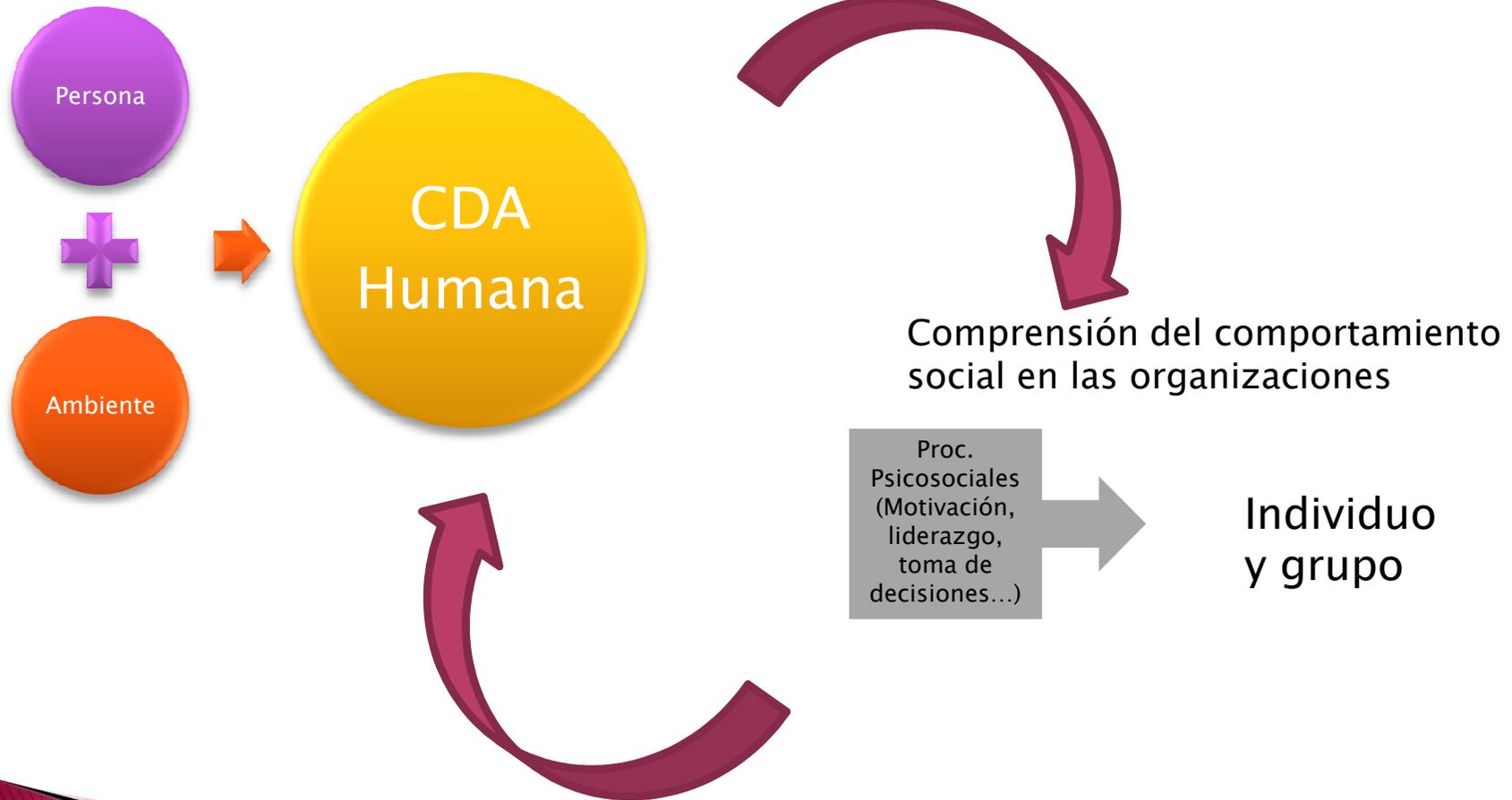
1. Introducción
2. Delimitación de concepto de toma de decisiones
3. Clasificación toma de decisiones
4. Perspectivas y estrategias para abordar la toma de decisiones
5. Proceso de toma de decisiones
6. Estrategia organizativa y procedimental en la toma de decisiones
7. Técnicas de análisis/intervención en toma de decisiones

## 1. INTRODUCCIÓN

Para entender el comportamiento organizacional es esencial comprender los procesos de Toma de Decisiones que emergen en las organizaciones

# 1. INTRODUCCIÓN

## Nivel macrosocial



## PERSPECTIVA PSICOSOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Para comprender el comportamiento a partir de la interacción individuo – contexto organizacional:

- ▶ Elementos de la organización que puedan incidir sobre la conducta
- ▶ Elementos de los individuos que participan en la organización
- ▶ Modos de interacción entre los dos elementos anteriores

## 2. DELIMITACIÓN DE CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES

Decisión como:

- ▶ Elección consciente entre dos o más opciones posibles de acción
- ▶ Opciones posibles y alternativas (aquellas que se contraponen)
- ▶ Necesitan de una evaluación de la eficacia de las posibilidades de cara al logro de objetivos
- ▶ También lectura decisión no consciente

(Peiró y Prieto, 1996)

## 2. DELIMITACIÓN DE CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES

Concepto cercano a otros provenientes de la psicología del pensamiento

1. **Toma de Decisiones:** aquel tipo de pensamiento que resulta de la elección entre alternativas de acción
2. **Solución de Problemas:** Pensamiento que ofrece la solución correcta ante una solución problemática
3. **Pensamiento Creativo:** Pensamiento que permite la producción de ideas que son nuevas o importantes

(Peiró, 1990)

### 3. CLASIFICACIÓN TOMA DE DECISIONES



Claver et al. (2000) y Menguzzato y Renau (1995)

### 3. CLASIFICACIÓN TOMA DE DECISIONES

#### Decisiones por Niveles

TIPO DE DECISIONES	NIVEL DE DIRECCIÓN IMPLICADO	EFFECTOS	NATURALEZA	EJEMPLO
DECISIONES OPERACIONALES	Bajo	Largo plazo	Rutinaria	Programación de actividades de un equipo de trabajo
DECISIONES TÁCTICAS	Intermedio	Medio plazo sin llegar a revisar los objetivos de la org	No rutinaria	Campaña de publicidad, medidas para plan de acción concreto
DECISIONES ESTRATÉGICAS	Alto nivel	Largo plazo, relacionada con objetivos de la org	No rutinaria	Diversificación: Lanzamiento de un nuevo producto o desarrollo de un servicio

### 3. CLASIFICACIÓN TOMA DE DECISIONES

#### Decisiones por Método

Tipos de decisiones	Características
Programadas	Repetitivas y rutinarias por lo que se puede aplicar un método ya empleado
No programadas	Nuevo pb, sin resolver, que sea especial...por condiciones internas o externas. Implica innovación en la org por la aplicación de nuevos métodos

#### 4. PERSPECTIVAS Y ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA TOMA DE DECISIONES

Para abordar el fenómeno de Toma de Decisiones en una organización debemos atender :

- ❑ A. Perspectiva desde la que nos situamos en el fenómeno
- ❑ B. Elementos presentes en el proceso de toma de decisiones
- ❑ C. Eficacia de la estrategia organizativa y procedimental

## 4. PERSPECTIVAS Y ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA TOMA DE DECISIONES

### A. PERSPECTIVAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

#### Decisión como proceso de los individuos

##### 1. Decisiones individuales

Actividad psicológica personal

Influyen aspectos psicológicos, físicos y contextuales

##### 2. Decisiones grupales

Actividad psicológica compleja.

Influyen numerosos factores:

- Múltiples opciones y posicionamientos
- Papel de la persona líder
- Grado de participación del resto del grupo

#### Decisión como proceso social

##### 3. Decisiones Organizacionales (Barnard, 1968)

Organización como unidad de decisión Vs como sistema de comunicación complejo

## 4. PERSPECTIVAS Y ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA TOMA DE DECISIONES

### B. ELEMENTOS PRESENTES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- Elementos (tarea, situación, agentes...) que originan el problema
- Características de quien/es decide/en
- Contexto que rodea la decisión (factores organizativos)

## 4. PERSPECTIVAS Y ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA TOMA DE DECISIONES

### CARACTERÍSTICAS DE QUIEN/ES DECIDE/EN

#### Perspectiva de la percepción del conflicto

- ▶ Holística, sistémica o parcelada –procesos o elementos (in)dependientes–
- ▶ Individualista o estructural
- ▶ Rol político/social del decisor

#### Capacidad de procesamiento de la información

##### Dimensiones cognitivas a considerar

- ▶ Abstracción–concreción (diferenciadora de estilos cognitivos)  
La estructura conceptual abstracta está más orientada a la búsqueda de información y procesan mayor cantidad de éstas en situaciones complejas. En situaciones simples, necesitan más información para decidir. Relación con resolución de problemas, creatividad...
- ▶ Grado de Dogmatismo  
Actitud dogmática, decisores rápidos que consideran poca información y una vez adoptada la decisión...poca flexibilidad para el cambio (mecanismo de defensa q inhibe el procesamiento de la info antes de la decisión)
- ▶ Grado de flexibilidad para el cambio de decisión una vez tomada  
Resistencia o no al cambio. A mayor resistencia mayor tendencia a buscar información acorde con la decisión ya tomada

#### Actitudes y valores

- ▶ Estado emocional incide sobre las decisiones (efectos positivos o negativos)
- ▶ Orientación hacia el poder Vs orientación ideológica
- ▶ Orientación hacia la acción o contemplación...

## 4. PERSPECTIVAS Y ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA TOMA DE DECISIONES

### FACTORES DEL CONTEXTO ORGANIZATIVO

#### Influencia del grupo sobre el decisor

- ▶ Grupos internos (conformados por miembros de la organización)
- ▶ Grupos de referencia externos (asociaciones profesionales, org proveedoras, clientes...)
- ▶ Posición que ocupa en el espacio social incide en el grado de influencia q recibe.
- ▶ Normas, costumbres y valores
- ▶ El fenómeno del groupthink q Puede incidir positivamente o negativamente (empobreciendo la información, presionando hacia alternativas, introduciendo estereotipos y creado ilusión de unanimidad)

#### Factores organizacionales

- ▶ Objetivos y fines
- ▶ Cultura organizativa
- ▶ Clima organizacional
- ▶ Presiones de tiempo
- ▶ Estructura organizativa
- ▶ Grado de participación (más o menos democráticas)

## 4. PERSPECTIVAS Y ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LA TOMA DE DECISIONES

### C. EFICACIA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL

- ▶ Considerar la toma de decisiones como una estrategia (enfoque de análisis de la realidad social de la organización) implica:
- ▶ Reconocer las causas que producen los conflictos o problemas presentes
- ▶ Formular mecanismos para **superarlas**

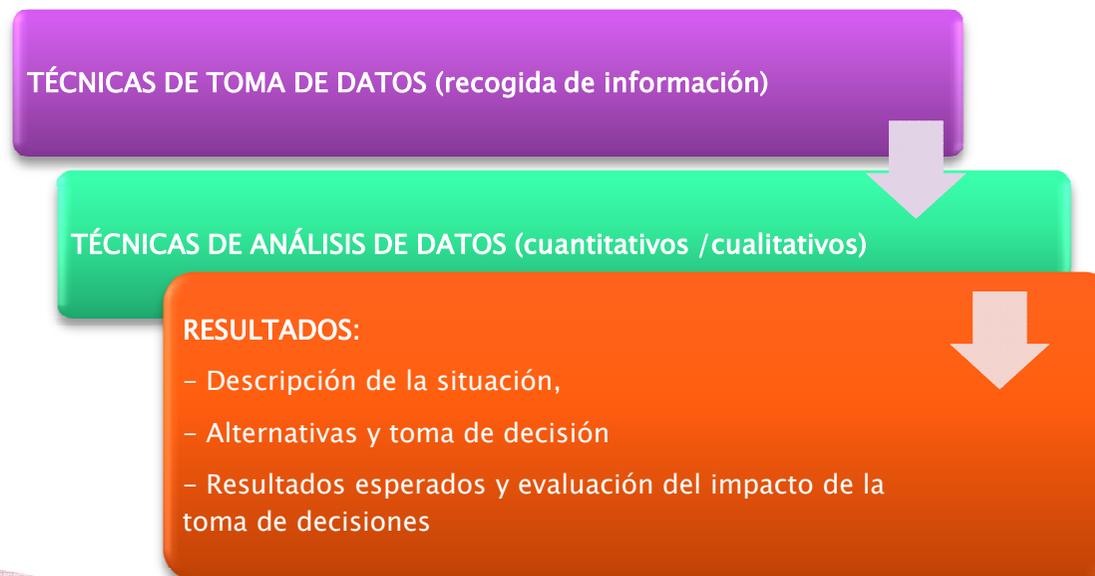
¿Cómo???????

## 5. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones, como una de las actividades de gestión administrativa más importantes en la organización, está vinculada a diferentes procesos:

1. Análisis de la situación (problema, conflicto, innovación...)
2. Generación de alternativas
3. Análisis de alternativas para la toma de decisión entre ellas

El análisis de información se convierte en un proceso imprescindible, es donde se agrega un valor incuestionable a la toma de datos para la recogida de información



## 6. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

Recordamos que... Considerar la toma de decisiones desde un enfoque estratégico implica

- ▶ Reconocer las causas que producen los conflictos o problemas presentes
- ▶ Formular mecanismos para **superarlas**

## 6. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

Para una aplicación eficaz de estrategias para la toma de decisiones es necesario

- A) *Desde el nivel orgánico de toma de decisiones*, que exista una clara *voluntad política*, con la puesta en marcha de fórmulas de *planificación* que permitan dar coherencia a las diferentes intervenciones.
- B) *Desde el punto de vista técnico*, es fundamental el desarrollo de la *capacidad* del personal técnico que ha de poseer:
  - Conocimientos en materia de toma de decisiones y/o materia vinculada al conflicto
  - El desarrollo de metodologías, técnicas y herramientas para su aplicación en el proceso de toma de decisiones
  - Disponibilidad de información útil para el análisis de la situación

## 6. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

Teniendo en cuenta estos elementos, para abordar la toma de decisiones se precisa la actuación dentro de dos dimensiones:



## 6. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

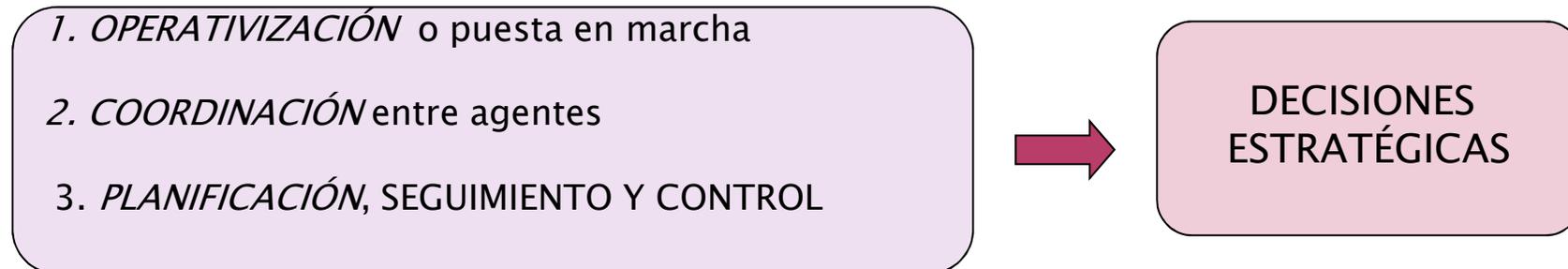


ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	PROCEDIMIENTO
<p>Dimensión orgánica de la toma de decisiones.</p> <p>Infraestructura básica (RRHH), necesaria para la toma de decisiones</p> <p>Vinculada fundamentalmente a las decisiones estratégicas</p>	<p>Fases o secuencia metodológica de la estrategia, técnicas y herramientas de análisis y actuaciones</p>

## 6. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

ORGANIZATIVA: “Esta infraestructura” pivota sobre tres condiciones básicas

:



- ▶ Centrándonos en la operativización, una comisión puede actuar como instrumento para la puesta en marcha y como mecanismo de coordinación *interno*.
- ▶ En cuanto a la puesta en marcha, seguimiento y control de la estrategia, es necesario establecer mecanismos que serán llevados a cabo por el órgano responsable

## 6. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

PROCEDIMENTAL: Esta dimensión se orienta a transformar los modos de actuar e intervenir dentro del marco de la toma de decisiones.

Esto nos lleva a diferenciar:

**Procedimientos de análisis para la intervención**

**Distintos momentos del análisis**



## DIMENSIÓN ESTRATÉGICA EN LA TOMA DE DECISIONES

- ▶ ¿Qué dificultades encontramos?

**DIAGNÓSTICO**

- ▶ ¿Podemos prever el impacto que van a generar las medidas que se propongan?

**IMPACTO -PRE**

- ▶ ¿Cómo vamos a asegurar su seguimiento?

**RESULTADOS**

**PROCESO**

**IMPACTO**

## 6. ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y PROCEDIMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

### DIMENSIÓN PROCEDIMENTAL

#### ¿EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?

<b>QUÉ?</b>	medir, analizar, interpretar....
<b>PARA QUÉ?</b>	Para conocer la REALIDAD
<b>POR QUÉ?</b>	1. NO PODEMOS INTERVENIR DESCONOCIENDO LA REALIDAD 2. NI PODEMOS DESCONOCER EL IMPACTO QUE GENERAN LA INTERVENCIONES
<b>CÓMO?</b>	Aplicando técnicas capaces de producir información valida y confiable que permita el establecimiento de juicios sobre el qué y el cómo de los logros de una determinada actuación.
<b>CUÁNDO?</b>	EX ante, .....durante y..... Ex post

## 7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS/INTERVENCIÓN EN TOMA DE DECISIONES

La mayoría de las decisiones se toman en grupos dado que en habitualmente resultan más eficaces y eficientes para resolver las situaciones de conflicto o problema

Probablemente, las organizaciones prefieren aplicar técnicas concretas siendo las más comunes:

1. Tormenta de ideas
2. Grupo nominal
3. Delphi
4. Grupos de enfoque
5. Sondeo dialéctico
6. DAFO