

Tema 51.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO LABORAL Y EMPRESARIAL

INDICE.

INTRODUCCION.

1. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO LABORAL Y EMPRESARIAL.

1.1. La importancia de la decisión en el ámbito laboral.

1.2. Definición, y factores condicionantes de la decisión.

1.3. Tipos de decisión.

1.4. Aportaciones en el campo empresarial.

2. FASES EN LA TOMA DE DECISION.

3. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS.

2.1. La evaluación de riesgos.

2.2. Estrategias y matriz de decisión.

4. TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD, ESTUDIAR Y RESOLVER PROBLEMAS.

4.1. Técnicas para fomentar la creatividad.

4.2. Técnicas para estudiar y resolver problemas.

CONCLUSION.

INTRODUCCIÓN:

El hecho de que el mundo profesional y económico sea tan complejo, dinámico y versátil, obliga más que nunca a tomar continuas decisiones. En el ámbito laboral y empresarial, ésta es una de las tareas más genuinas de la función de dirección, aunque se extiende a todos sus miembros en su correspondiente nivel competencial y en éstas siempre hay incertidumbre. Esto se hace más visible en un entorno económico tan cambiante y arriesgado como el actual, donde se exige una adaptación permanente. Pero también hay elementos conocidos o previsibles, que permiten articular una repuesta a través de técnicas e instrumentos que ayudan en los procesos decisionales.

1. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL Y EMPRESARIAL:

1.1. La importancia de la decisión en la empresa.

La Empresa es un sistema abierto de elementos internos y externos de naturaleza discontinua en equilibrio dinámico, que debe armonizar para lograr sus objetivos, en un contexto cambiante que le aporta recursos, demandas y responsabilidades (éticas, legales, fiscales) y con el que mantiene una influencia recíproca, mayor cuanto más próximos, en significación e incidencia, sean sus elementos, lo que la convierte en agente de cambio. La necesidad de conciliar objetivos e intereses heterogéneos (a veces incompatibles) y la limitación de recursos (materiales, humanos, tiempo, ..) la obligan a tomar decisiones relacionadas con su doble dimensión:

- Económica: como unidad de producción de bienes y servicios, con ánimo de lucro.
- Social: en ella pasan los trabajadores parte de su vida, obtienen ingresos para su subsistencia y de ella depende la satisfacción de necesidades de la población.

Así pues, la empresa se enfrenta a decisiones condicionada por un entorno que puede ser específico-inmediato (clientes, proveedores, competencia, etc.), o general (político, económico, tecnológico, etc.), lo que **L. Marín** denomina respectivamente *partícipes* y *accionantes*, y se caracteriza, por los siguientes aspectos:

- ✓ Se acorta la vida de ideas, productos y tecnología, de *rápida obsolescencia*, lo que exige adaptación e innovación constante y anticiparse el cambio.

- ✓ *Lo cualitativo, el detalle, la diferenciación, la calidad y la adaptación al cliente.* (frente a lo cuantitativo y lo homogéneo)
- ✓ *Aprovechar el potencial humano, cada vez más cualificado y responsable.,*
- ✓ *La información, el conocimiento y el tiempo* son recursos estratégicos.
- ✓ Necesidad de *flexibilidad*: los modelos exitosos no valen para todos los casos, hay ciclos, y es necesario tomar decisiones continuas ante problemas no estandarizados.
- ✓ *Se diluyen* las fronteras (aldea global) y *los límites* entre lo interno y externo.
- ✓ *Responsabilidad Social*, cultura corporativa basada en la ética, el esfuerzo, etc.

1.2. Definición y factores de decisión:

Decisión: “Acto en el que se concentra el proceso racional dirigido a lograr objetivos partiendo de ciertos datos” (**A. Zerilli**). “Acto convertir la información en acción” (**Forrester**). Es un proceso racional, secuencial y cognitivo, ligado a la información que se tiene sobre la propia situación y sobre las distintas alternativas, que exige aumentar la información, para poder elegir. Decidir no es algo automático, sino que incorpora un importante componente subjetivo y situacional. Un individuo puede decidir basándose en:

- ✚ La costumbre o las experiencias propias o ajenas.
- ✚ La intuición o el estado de ánimo del momento.
- ✚ Por azar, ensayo-error o tanteo.
- ✚ Por comodidad (ley del mínimo esfuerzo).
- ✚ Por lo que decida la mayoría (bien por conformidad, bien por democracia).
- ✚ Racionalmente (método científico-lógico-matemático).
- ✚ Por omisión, dejando que el tiempo actúe (“lo que Dios quiera”).

En el **ámbito laboral** la decisión se puede ver condicionada por **diferentes factores**, que pueden favorecer o dificultar ésta:

- A)** Contexto en sentido amplio, desde el más próximo (clientes, etc.) hasta el marco general socioeconómico (mercado, sector, etc.) y político (administración, grupos presión, etc.)
¿Es arriesgado o de certidumbre?)

B) Cultura corporativa y reparto de autoridad (delegación, descentralización)

C) Tiempo: ¿inmediata o a largo plazo? La presión del tiempo puede actuar como estímulo o como factor de bloqueo.

D) Complejidad de la decisión, lo que nos lleva a hablar de distintos tipos de decisión.

E) Características del decisor: Personales, actitudinales, cognitivas y experienciales (creatividad, memoria, optimismo, arriesgado, innovación, atención, asertividad...).

En este sentido, **Zerilli** destacó que el sujeto debe reunir las siguientes características:

- *Autocontrol y locus interno*: esfuerzo para demorar una satisfacción inmediata y cierta por la esperanza de otra mayor pero incierta, flexibilidad, superación, etc.
- *Habilidad y autoconfianza* para organizar ideas, valores, objetivos; buscar, seleccionar e interpretar la información obtenida y afrontar situaciones problemáticas (no evitarlas por falta de esfuerzo o resignación ante un fracaso anticipado) (**Rosenberg**)
- *Autonomía y realismo* para plantear inferencias coherentes con la información.

1.3. Tipos de decisión.

Siguiendo a Salvador **Peiró**, las podemos clasificar de distintos modos:

1) Por su repetición o programabilidad :

- *programadas*: son aquellas que resuelven situaciones que se repiten (estructuradas) y por tanto se encuentran estandarizadas (siendo más fácil su respuesta).
- *no programadas*: responden a problemas no estructurados, imprevistos o no conocidos, por lo que resultan más difícil de tomar.

2) Según el ambiente decisor: puede ser de certidumbre, de riesgo, de incertidumbre, de competición o de colaboración.

3) Según el número de objetivos puede ser:

- ❖ *Único*: la decisión es más sencilla porque hay un fin claro al que dirigirse.
- ❖ *Variados*: que pueden ser *homogéneos* (más sencillas) o *heterogéneos*, y éstos a su vez *compatibles* o *incompatibles* (más difíciles).

4) Por su alcance espacial: pueden tener una dimensión local o global (más difíciles).

5) *Por su alcance temporal*: corto, medio, largo plazo (en orden creciente de complejidad).

6) Por su capacidad de generar retroalimentación:

-*Reversibles*: si se permite su rectificación (aunque puede tener un coste)

-*Irreversibles*: no admite rectificación o tendría un coste insuperable (más complejas).

7) *Según el nº de decisores* puede ser:

- *individual*: cuando hay un único agente decisor, por lo que es más rápida pero incorpora un mayor riesgo de error o de falta de legitimidad ante el grupo.

- *grupal*: cuando el agente decisor es el grupo total, o una representación de éste (en comité). A su vez, se pueden tomar por *consenso*, una sola voz que integra los distintos puntos de vista, por lo que consigue aumentar motivación y enriquece al grupo, aunque suele tener un coste en tiempo; por *mayoría*, se legitima la decisión de forma más rápida, aunque con peligro de ignorar las minorías o crear divisiones internas.

1.4. La toma de decisión empresarial:

1.4.1. La ubicación de las distintas decisiones en los niveles jerárquicos.

La decisión es el núcleo principal de la *Dirección*: fija objetivos, medios de alcanzarlos, sistema de formación y motivación, control de desviaciones, etc. Sin embargo hoy las decisiones se toman en un marco complejo y cambiante y exigen gran cantidad de información y conocimiento que deben aportar todos sus miembros en su distinto ámbito competencial en cuestiones que afectan a su trabajo.

Aunque depende del estilo de Dirección, en cualquier caso no valen las viejas jerarquías, sino que la decisión debe tomarse en el escalón más oportuno. Cuando los trabajadores participan en la decisión la sienten como propia y aumenta la motivación y el desempeño. La Dirección debe compatibilizar los objetivos de la Organización con los de sus miembros. Muchas Empresas recurren a auditorías para evaluar las prácticas y el funcionamiento de distintos sectores y unidades de la organización.

En el ámbito empresarial suele hablarse de las siguientes decisiones:

- a) **Operativas**: Programadas, automatizadas, rutinarias y reversibles. Se ciñen a problemas concretos y previsibles que se repiten, perfectamente estandarizadas y de corto alcance en

tiempo y recursos, encaminadas a maximizar la eficiencia. Requieren capacidades específicas de tipo técnico, por lo que se dejan en manos de los Directivos inferiores, en contacto directo con el problema.

- b) **Tácticas:** a medio camino entre lo estratégico y lo operativo en su alcance temporal y recursos, en tanto que trasladan a la realidad las grandes líneas diseñadas en la cúspide directiva. Relativamente frecuentes, objetivas, medibles, funcionales, estandarizables y reversibles, aunque no siempre controlables. Exigen elevada coordinación, además de habilidades técnicas y conceptuales, por lo que las asume la Dirección intermedia.
- c) **Estratégicas:** transcendentales, globales no programadas e irreversibles; de largo alcance, en tiempo y recursos. Afectan a la posición futura de la organización, a situaciones cambiantes para las que no cabe una solución estandarizada, y requieren capacidades de tipo conceptual (creatividad, riesgo,...). Por ello se reservan a la Alta Dirección.

1.4.2. Aportaciones teóricas centradas en la toma de decisión empresarial.

Las decisiones pueden apoyarse en la intuición, el sentido común, el análisis subjetivo y experiencias del pasado. Sin embargo, a pesar de su carácter imprevisto, podemos recurrir al método científico, una aproximación ordenada y sistemática a la resolución de problemas, con instrumentos objetivos de investigación y medida y donde es vital la informática.

Bajo esta idea, desde los años 50 (*década de despegue del estudio de las organizaciones, especialmente las empresariales, así como las técnicas y dinámicas grupales*), aumenta el interés por la toma de decisión empresarial, proliferando los estudios al respecto. Citaremos 2 ejemplos:

A) Economía de la decisión y la Información: surge desde la década de los 50, y pretende aplicar las técnicas matemáticas, informática, etc., a los problemas operativos, llegando incluso a diseñar programas para una “decisión inteligente”. Si bien a lo largo del tema citaremos algunos modelos, podemos de momento establecer que la decisión racional y eficiente exige entre otros aspectos:

- 1) Inteligencia: para identificar el problema, saber en qué momento tomar una decisión.
- 2) Buen Diseño: recabar información y desarrollar ideas realistas y coherentes.
- 3) Racionalidad optimizando la información, maximizando la relación coste- beneficio.

(Otra cosa diferente es que se pueda crear una inteligencia artificial para ello).

B) La excelencia en la gestión: Peter se centra en los aspectos que todo buen gestor debe seguir en relación a su personal, elaborando 9 principios para la excelencia en la gestión:

- 1) *Ambigüedad y paradoja en la gestión:* el clima decisor a menudo es muy ambiguo (no siempre se puede ni se debe *racionalizar*)
- 2) *Sesgo hacia la acción:* a veces no debe sopesarse tanto el riesgo, sino actuar rápido.
- 3) *Cercanía al cliente:* éste debe ser el referente de las decisiones Empresa.
- 4) *Autonomía y espíritu emprendedor:* implicar a los trabajadores en la idea de mejora.
- 5) *Productividad a través de las personas:* el potencial humano es un recurso valioso.
- 6) *Valores compartidos:* implicar al personal en la misión y visión, como propias.
- 7) *Zapatero a tus zapatos:* especialización, crecer y diversificarse dentro de lo conocido.
- 8) *Estructura simple,* horizontal y flexible, no burocrática y *plantilla* cualificada.
- 9) *Equilibrio entre control y libertad:* es necesario conciliar la autoridad y la autonomía.

2. FASES DE LA TOMA DE DECISIÓN.

La decisión es un proceso de información, pensamiento y acción, con 2 momentos:

- 1º) DIVERGENTE (percepción de la falta de información)---→ acción (aumentar información)→
- 2º) CONVERGENTE (síntesis de la información recogida)-→ acción (decisión e implementación).

La habilidad para planificar y el manejo de técnicas concretas, aumenta la eficacia. Para ello, establecemos de forma general las siguientes fases:

1ª) Análisis de situación: es un requisito previo a una decisión realista.

- ✓ **Enunciar el problema:** un problema bien definido es un problema casi resuelto (*Einstein*). Este paso resulta fundamental desde un punto de vista *preventivo* (solucionarlo antes de que se agrave) e *innovador* (perfeccionarse). Puede deberse a una necesidad de cambio, un imprevisto, una desviación, etc.
- ✓ **Analizar nuestra posición:** necesidades, intereses, recursos, debilidades y fortalezas.

2º) Definir unos objetivos alcanzables, así como **los criterios** que orientan la decisión, porque no evaluamos en abstracto y su elección también es una decisión (la ley, el coste material y humano, medioambiental...)

3ª Recaudar **información** cuantitativa y cualitativa (reduce la incertidumbre) del presente y el pasado, y la tendencia futura, desviaciones entre la situación deseada y la real, descomponer el problema en sus causas primarias y secundarias, etc. Ej. *Método de las 4M*.

4ª Elaborar **previsiones** (hipótesis de trabajo) y fijar **alternativas** realistas para lograr cada objetivo, a partir de la información que se tiene. Estrategias posibles y resultados asociados, sucesos aleatorios (estados de naturaleza), probabilidades, etc.

5ª) Evaluar los aspectos positivos y negativos de las alternativas en todas sus dimensiones y según los criterios de decisión previstos, beneficio-coste material, personal y temporal

6ª) Selección y diseño de un Plan de Actuación: que a su vez implicará otras decisiones sucesivas sobre los recursos y medidas que lleva su puesta en marcha. *Conviene tener un plan B, es decir, no elegir una sola alternativa sino un listado jerarquizado.*

6ª Ejecución ajustada al planteamiento inicial, lo que exige su difusión entre las distintas unidades organizativas, y lograr el compromiso de sus miembros con ella.

7ª Evaluación y control de su cumplimiento y las posibles desviaciones del plan, necesidad de ampliar información, modificar la decisión o su ejecución e incluso los objetivos. Dado que se ejecuta por fases se aconseja *Retroalimentación* inmediata, porque permite corregir sobre la marcha las posibles desviaciones y reiniciar el proceso divergente (aumentar información, corregir, pasar a plan B, etc.).

Cuando los objetivos, las causas del problema y las opciones están claros, solo hay que dar los pasos del proceso decisor. Pero en ocasiones existen **dificultades**, por distintas causas:

- a) Ocultación del problema: no visible o no reconocido.
- b) Falta de información sobre la causa del problema, o sobre su alcance en el tiempo y en el espacio. Aunque también el exceso de información puede ser un problema, por no saber seleccionar y usar ésta.
- c) Miedo del sujeto decisor o falta de habilidad para generar, valorar y elegir alternativas.

En este sentido ha habido distintas **aportaciones desde la Psicología Social**.

➤ **Kelley (*Tª de la Atribución*)**: los sujetos toman decisiones en función de la percepción que tengan acerca de la causalidad de un suceso, asociándolo a **la tarea** (*ej., ocurre cuando se hace tal tarea*), **la persona** (*solo le ocurre a él*) o **la situación** (*ocurre siempre que se da tal circunstancia*), analizando la *distintividad, consistencia y consenso* de ese suceso.

➤ **Lewin** destacó que es fácil decidir entre lo satisfactorio e insatisfactorio, pero la decisión se complica a medida que se multiplican las alternativas y no se sabe cuál es la correcta. En el hombre coexisten distintas valencias, que al tiempo le atraen y le alejan de su objetivo, y que incluso puede llegar a producir conflictos:

- *Doble atracción*: no sabemos decidirnos entre dos objetivos que nos atraen por igual. Aunque resulte un apuro, al final cargamos de virtudes lo elegido y de defectos lo desechado (*disonancia cognitiva*).
- *Doble rechazo*: es difícil elegir entre dos opciones negativas. La elegida puede volverse más desagradable o por el contrario ver que no está tan mal la rechazada.
- *Atracción-repulsión*: una situación que al tiempo atrae y desagrada. Dependiendo de si pesan más los aspectos negativos o los positivos, será mayor el esfuerzo para superarlo o la motivación de la recompensa.
- *Doble conflicto atracción-repulsión*: dos objetivos con aspectos negativos y positivos a su vez. Es la decisión más difícil.

➤ Para **Simon** la racionalidad absoluta es imposible: no somos autómatas, y el tiempo y los recursos son limitados. Por ello, la mayor parte de las ocasiones nos conformamos con una decisión *satisfactoria* (ej. es imposible encontrar la mejor casa y al mejor precio).

3. EVALUACIÓN DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS.

3.1. Evaluación de riesgos.

Toda decisión lleva implícita una parte de riesgo, mayor cuanto más desconocido, especialmente en el marco actual. Convivimos con el riesgo de tal modo que se habla de *Sociedad del riesgo* alude a una situación en la cual la complejidad de las investigaciones y de los procesos productivos, diluye la posibilidad de controlar sus efectos (**Perrow**). **Anthony Guiddens** resalta las interdependencias a nivel mundial, regidos por múltiples autoridades, nos afectan decisiones tomadas a miles de kilómetros.

Pero el gran riesgo es la desinformación (*Sociedad de la Información*), por ello hoy se invierte grandes dosis de dinero y de tiempo por obtener cantidad y calidad de información con objeto de reducir la incertidumbre, como recurso estratégico. Exige localizar riesgos, evaluar sus efectos y la probabilidad de ocurrir, decidir si son evitables o tolerables, etc. Se puede recurrir a una **matriz de riesgos** (*también se puede hacer una valoración numérica*)

T= trivial, TO= tolerable

M= Moderado;

I= importante

IN=Intolerable

Severidad

Probabilidad

Alta:

Media.

Baja .

	baja	media	alta
Alta:	M	I	IN
Media.	TO	M	I
Baja .	T	TO	M

3.2. Estrategias y matrices de decisión.

Una **estrategia** es la planificación de reglas y pasos que encaminan a una decisión adecuada. Es decir, un patrón de comportamiento, que puede ser planificado o emergente, a partir de las condiciones del entorno. Pretende alcanzar unos objetivos, de acuerdo con unas capacidades y recursos específicos.

Para ayudarnos a elegirla se puede recurrir a una **matriz de decisión**, una tabla que incorpora los elementos que intervienen en el problema facilitando su análisis y resolución.

a) **Las estrategias**: alternativas para resolver cada problema.

b) **Estados de naturaleza**: sucesos de los que depende la decisión, difícil predecir, escapan a nuestro control. Sin embargo podemos identificar los posibles Estados de Naturaleza que pueden presentarse y la probabilidad de cada uno.

c) **Probabilidad** de presentarse cada Estado de naturaleza. Es una predicción sobre el entorno (cuya suma es $=1=100\%$)

d) **Resultados esperados**: estimación de desenlaces obtenidos por cada estrategia y con los posibles Estados de naturaleza.

La decisión siempre lleva una parte de riesgo, que será mayor cuanto más incierto sea el **contexto** en que se tome:

A. Certeza: Se trata de un ambiente con información perfecta, el decisor conoce con seguridad los Estado de naturaleza y la probabilidad de presentarse cada uno en cada estrategia, que se corresponde con un resultado. Sólo hay que elegir la mejor (utópica).

B. Riesgo: El decisor no conoce con seguridad qué Estado de naturaleza pueden presentarse pero sí la probabilidad de cada uno: la suma de probabilidades debe dar 1. El criterio de decisión es el valor esperado (esperanza matemática) de cada estrategia (si lo que medimos son beneficios se elige el máx. valor; si son costes se elige el menor).

C. Incertidumbre, que a su vez puede ser:

- 1) **no estructurada**: no se conoce probabilidad, ni Estado de naturaleza y no puede obtener más información por lo que la decisión se basa principalmente en la intuición.
- 2) **estructurada**: conocemos los Estado de naturaleza pero no su probabilidad. La decisión conserva cierta subjetividad, es decir, será distinta según el individuo. Para suplir con objetividad la escasez de información hay distintos criterios:
 - a) **Laplace**: asigna a cada Estado de naturaleza la misma probabilidad, calcula el valor esperado de cada estrategia y elige.
 - b) **Criterio optimista**: nos ponemos en la situación probable más positiva: cualquiera sea la estrategia elegida, se presentará en el mejor Estado de naturaleza.
 - Si se trata de resultados favorables, se elige el máximo entre los máximos (*maxi-max*, *lo mejor de lo mejor*”).
 - Si son desfavorables se elige el mínimo entre los mínimos (*mini-mín* “*lo menos malo*”).
 - c) **Criterio pesimista, Wald**: cualquier decisión se presentará en el estado más desfavorable por lo que se determina cuál es el peor (el menor beneficio o el mayor coste) dependiendo de la decisión:
 - Si son favorables se elige el máximo entre los mínimos (*maxi-min*).
 - Si son desfavorables elige el valor menor entre las máximas pérdidas (*mini-max*).
 - d) **Hurwich**: cada persona elige de distinto modo según su *coeficiente de optimismo* (α) o *pesimismo* ($1-\alpha$), cuya suma es 1. Multiplica (α) por el resultado más ventajoso y ($1-\alpha$) por el peor resultado. En cada alternativa y se suma los respectivos resultados. Elegimos la suma ponderada más positiva.
 - e) La matriz de pesares de **Savage**: construye una matriz con los costes de oportunidad en que incurre por haber tomado una decisión equivocada. Es decir, la diferencia entre los resultados de cada estrategia con respecto a los que hubiese tenido con la decisión acertada en cada estado de naturaleza.

C) Competencia, “Tª de los juegos de estrategia”, Nash

Este modelo se usa por ej. para analizar el comportamiento de los participantes de un oligopolio. En el mundo económico el resultado depende de las acciones de los competidores (jugadores con los mismos fines). Se pueden clasificar con distintos criterios:

- 1) número de participantes y nº de jugadas (siendo más difícil cuanto mayores sean);
- 2) información de los participantes antes de iniciar el juego (perfecta, imperfecta);
- 3) rivalidad o ganancia total obtenida por el conjunto de participantes, puede ser:
 - *de suma nula* o rival si lo que unos ganan es igual a lo que otros pierden;
 - *suma positiva o juego cooperativo*: buscan la mejor opción para que ambos ganen.
- 4) si intervienen elementos aleatorios por otros jugadores (estrategia mixta) o sólo el jugador racional (estrategia pura).

3. TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD, ESTUDIAR Y RESOLVER PROBLEMAS.

3.1. Para fomentar la creatividad:

El pensamiento lógico formal racional favorece el aprendizaje, pero también obstruye la creatividad, por la tendencia a fijar presunciones, que a menudo pasan como certezas sin serlo, y se instalan en nuestros esquemas cognitivos, actuando de filtro selectivo de los sucesivos pensamientos. Esto se debe, entre otros posibles factores, a 2 principios:

- *principio de cierre*: buscamos conexiones entre estímulos inconexos, completando con lo conocido.
- *principio de fijeza funcional*: considerar los usos de objetos o situaciones en función de lo conocido sin ver otra alternativa.

Para superar estos principios, se puede recurrir por ejemplo a las siguientes alternativas:

- a) Fraccionar la idea en sus componentes, liberando el pensamiento de sus ataduras.
- b) La Analogía: se trata de buscar enfoques desconocidos partiendo de algo conocido y parecido (extrapolación).

Algunas técnicas que buscan estos objetivos son:

1) **Brainstorming o Torbellino de ideas**: sobre activación del cerebro. Un grupo medio (entre 10-12 miembros) heterogéneo trata de producir el mayor nº de ideas o soluciones a problemas concretos, contando con un animador y varios observadores (que anotan las propuestas) y donde la imaginación creadora juega un papel importante. Se trata de aprehender ideas en estado naciente, antes de ser admitidas en el pensamiento lógico, sin

censura, donde la única regla es la prohibición de criticar lo que se dice. Terminada la sesión, un jurado de expertos selecciona las mejores (*común en publicidad, nuevas ideas, etc.*)

2) Análisis Morfológico: para romper el principio de fijeza funcional, se identifica las distintas dimensiones del problema y se construye una matriz de combinaciones (aunque puedan parecer en principio descabelladas).

3) Role-playing, Juego de rol: se presenta una situación y cada partícipe asume un rol ajeno, opuesto al suyo. Facilita la comunicación, despersonaliza los problemas, permite identificarse con situaciones ajenas (*ej. análisis de selección de personal y formación de directivos*).

4) Psicodrama: MORENO: terapia de representación en grupo (como en teatro) situaciones vitales (superando el círculo cerrado paciente- terapeuta) más profunda que en vida real, liberando tensiones, pasiones, creatividad, etc., alcanzar una catarsis, tanto en el que actúa como en el auditorio, que se siente identificado. Una discusión final entre los “actores” y entre éstos y el público contribuye a ello y con un animador.

5) Sociodrama MORENO: representar papeles reales y liberar trabas a espontaneidad y la creatividad. Necesita un *escenario*, un *director* (guía, introduce ideas y analiza resultados), el *grupo* (cada miembro interpreta aspectos propios o de otros); “*egos*” *auxiliares* (personajes ajenos actores, investigadores o terapeutas), *el público* (papel activo, discute, pregunta a los actores y responde a las preguntas y los estímulos del Director).

6) Método de escenarios: desde una situación conocida se analizan sucesos que definen, al relacionarse, distintos escenarios en que se puede desarrollar el problema considerado.

7) Sensitivity Training: sensibilización personal por comunicación y expresión en grupo.

3.2. Para estudiar y resolver problemas:

1. Método Delphi: consulta por correo a expertos separados en tiempo y espacio, mediatizados por un comunicador anónimo. Reemplaza la discusión directa por un programa secuencial por escrito de cuestionarios y respuestas anónimas corregidas paso a paso, eligiendo las más votadas al final.

2. T-GROUP (G. Nominal de entrenamiento o formación, g. de diagnóstico o de base, LEWIN): unos desconocidos discuten en varias sesiones, dirigidas y evaluadas por un animador y un observador no participante, que informa al grupo de sus observaciones objetivas. La discusión es un *Fin* en sí y un medio de formación: hacer sentir su propia

dinámica interna, mejorar la comunicación y eliminar obstáculos internos y defensas externas. Frecuente en la formación de mandos y educadores.

3. Análisis coste- beneficio: compara el sacrificio (que quiere minimizar) con la eficacia, utilidad o rendimiento obtenido (que quiere maximizar), decidiendo lo más conveniente.

4. M de discusión, Phillips 66: es una técnica apropiada cuando nos encontramos con un grupo numeroso, especialmente si éste es heterogéneo. *El animador* expone un tema, el *auditorio* se organiza en *comisiones de 6 miembros* y tras unos minutos para conocerse y elegir a su *presidente y secretario* (de cada comisión), discuten 6 minutos el problema (de ahí nombre), y el secretario anota las principales conclusiones. Éstas se discuten después en grupo, seleccionando las mejores aportaciones, y se informa de los resultados a la *asamblea General*, donde puede continuar el debate. El coordinador dará visión de conclusiones y comportamientos. Esta técnica permite la participación democrática en grupos numerosos, recoger y confrontar opiniones en poco tiempo, estimula la responsabilidad, el enriquecimiento mutuo, la capacidad de escucha y de síntesis entre sus miembros, y conduce a conclusiones concretas. Por ello sirve para tomar acuerdos, promover y evaluar una actividad, repasar conocimientos, completar información de un tema, etc.

6. Discusión de panel (*panel*, inglés: jurados): un grupo de expertos interviene frente a *asamblea sentada* alrededor /o frente al panel, que sigue el debate y puede intervenir. Les conduce un animador, que no debe improvisar, y es importante el orden del día. No puede ser muy prolongado porque el auditorio está menos comprometido que P66. Es útil para tomar decisiones que resuelvan problemas colectivos, de forma democrática, así como para desarrollar la información bilateral y ascendente (no para emitirla de forma descendente).

7. Simposio: 3-6 expertos intervienen frente a un auditorio tratando aspectos *complementarios* del mismo tema (sin discusión). Es útil para obtener información especializada y evaluar distintas capacidades y modos de expresión.

8. Mesa redonda: grupos de 3-6 expertos discuten puntos de vista *divergentes* en una mesa frente a un auditorio y con ayuda de coordinador imparcial que elige y asesora a los expertos. Es útil para identificar y abordar diferentes visiones del problema, campos de acuerdo y desacuerdo, y decidir cuando se tenga una visión contrastada.

9. Debate público: 2 expertos con diferentes puntos de vista (diferentes /complementarios). Es similar a panel, pero al ser más reducido hace el diálogo más fluido y permite un tratamiento más exhaustivo.

10. Seminarios (5-12): investigar un tema en sesiones programadas, recurriendo a fuentes originales de información. Favorece un aprendizaje activo, cognoscitivo, autónomo y colaborativo.

11. Foro: participación de todos los m/ de grandes grupos. Permite conocer puntos de vista de sus miembros, enriquecimiento de la visión del tema, adquisición de hábitos debate (turnos, brevedad), etc. Suele utilizarse como complemento a otra técnica.

12. Discusión dirigida: debate de 2-25 con un guion y deseo de acuerdo. Usos: aprendizaje escolar, razonamiento, análisis, tolerancia, comunicación, trabajo equipo, etc.

13. Análisis modular: descomposición del problema de decisión por elementos o módulos.

14. Árboles: análisis por estructuras arborescentes El tronco es la decisión y las ramas son las posibles soluciones, cada una se bifurca en distintas alternativas, considerando las que controlamos y los sucesos aleatorios que puede ocurrir y que no controlamos.

15. Análisis de atributos o método Churchman Ackoff: ordenar varios atributos y proporcionar una medida ordinal mediante la formulación sucesiva de preguntas aun experto sobre sus preferencias.

16. El cómo en secuencia: llegar a las consecuencias del problema través de sucesivas preguntas, cuyas respuestas plantean la siguiente pregunta, viendo así las posibilidades y limitaciones de cada una.

17. Método de las 4M de la espina del pez): buscar causas primarias (**M**ano de obra, **M**aquinaria, **M**aterial, o **M**étodo) y secundarias (Qué, Quién, Cómo, Cuándo) de la desviación.

CONCLUSIÓN:

La crisis del modelo industrial (fordismo), la extensión de las nuevas tecnologías y la globalización exige a la empresa una modificación estructural, estratégica y cultural, para adaptarse a las exigencias de una Eª moderna. Hoy las empresas so someten a decisiones cada vez más imprevisibles y no valen las decisiones estandarizadas. Por ello, el éxito de cualquier gestión Empresarial depende en gran medida de la Información manejada y de que el proceso de toma de decisión se ajuste de forma flexible a las personas más adecuadas y a las necesidades del momento.