

318525

2
24

DOCT. E. P. DOGERT

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE PSICOLOGIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1979-1984

ACTITUD DE EJECUTIVOS DE UNA EMPRESA
PRIVADA FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES
LABORAL.

FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

RUTH ALICIA CONTRERAS ORTIZ

ASESOR DE TESIS: LIC. ANABELL PAGAZA ARROYO

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN
EN SU TOTALIDAD



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

A mi esposo:

por su apoyo, amor y colaboración desde el principio.

A mis hijos:

con todo mi amor.

A mis padres:

que con su amor y apoyo me motivaron en la realización de este trabajo.

A Ismael y Alicia:

por las facilidades y apoyo otorgados para la aplicación del cuestionario dentro de la empresa. Muchas gracias.

Mi agradecimiento para:

Anabel P., Guadalupe G., y Rocío W., por las atenciones recibidas durante las asesorías y sus palabras de aliento en la realización de este trabajo.

A Martín:

Muchas gracias por tu ayuda.

A mis hermanos:

con todo mi cariño.

A mis amistades:

gracias por su apoyo.

	INDICE	
<i>Resumen</i>		I
<i>Introducción</i>		II
<i>Justificación</i>		V
	CAPITULO I	
	ACTITUD	
<i>1.1 Definición</i>		1
<i>1.2 Formación y cambio de actitudes</i>		3
<i>1.3 Medición de las actitudes</i>		7
<i>1.4 Actitudes en el ámbito laboral</i>		11
<i>1.5 Investigaciones recientes</i>		20
	CAPITULO II	
	TOMA DE DECISIONES	
<i>2.1 Definición</i>		34
<i>2.2 Teorías sobre la solución de problemas</i>		35
<i>2.3 Modelos sobre estilos de decisión</i>		40
<i>2.4 Liderazgo</i>		53
<i>2.5 Motivación en el trabajo</i>		66
<i>2.6 Tipos de entrenamiento para la toma de decisiones</i>		76
<i>2.7 Investigaciones recientes</i>		85
	CAPITULO III	
	METODOLOGIA	
<i>3.1 Objetivos</i>		94
<i>3.2 Planteamiento del problema</i>		
<i>Hipótesis</i>		
<i>Variables (conceptualización y operacionalización)</i>		95
<i>3.3 Método</i>		96
<i>Muestra de investigación</i>		
<i>Tipo de estudio</i>		97
<i>Nivel de investigación</i>		
<i>Diseño de la investigación</i>		
<i>Instrumento de recolección de datos</i>		
<i>Procedimiento</i>		98

3.4 Análisis estadístico

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Descripción de la muestra	99
4.2 Resultados Estadísticos	104
4.3 Interpretación discusión de resultados	117
4.4 Conclusiones	130
4.5 Limitaciones	133
4.6 Sugerencias	135
4.7 Algunas reflexiones	137
Bibliografía	139
Anexos	
I Cuestionario	144
II Puntuación	148

RESUMEN

Para conocer el desempeño de un ejecutivo en la empresa, es importante ampliar la información acerca de cómo sienten, opinan, o actúan en su ambiente laboral.

Una de las funciones más destacadas entre otras, es la toma de decisiones laboral, y cuyo fin en este estudio, es analizar los estilos a través de la cooperación de 50 funcionarios a manera de conocer como llevan a cabo su proceso de decisión, y ampliar este conocimiento mediante el reporte de estudios realizados en torno al ejecutivo; como instrumento de medición se utilizó un cuestionario tipo Likert con 30 reactivos, para analizar la actitud hacia la toma de decisiones. El análisis estadístico, se realizó mediante frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar, detallándose los resultados de cada reactivo, obteniéndose como conclusiones más significativas que: respecto a mayor edad y antigüedad en el puesto, existe una actitud menos favorable hacia la toma de decisiones. Los ejecutivos prefieren enfrentar los problemas y tomar personalmente las decisiones; suelen ser informados de las decisiones que realicen sus subordinados. Coinciden que es más fácil tomar una decisión entre más conocimientos haya del problema, y que su experiencia laboral es útil para tomar decisiones más asertivas.

INTRODUCCION

Vivimos en una época de constantes cambios, de donde surgen cada día nuevas ideologías y tecnologías para satisfacer las diferentes demandas; por lo que hay un surgimiento, crecimiento y competencias constantes de las industrias, mismas de donde van a crearse bienes y servicios para satisfacer las necesidades del ser humano.

Debido a estos avances tecnológicos, se necesita de personas que siendo preparadas, vayan de acuerdo al desarrollo ideológico y cultural de la sociedad y entonces de esta manera lograr que tanto una empresa como el país en general avancen hacia metas definidas.

Es aquí donde surge el papel tan importante que desarrolla un ejecutivo dentro de la empresa. En sí cada persona que labora dentro de una organización desarrolla un papel esencial para el logro de los objetivos de la misma, pero como en toda sociedad así como también en una familia, se delimitan funciones y responsabilidades, de acuerdo al papel opuesto que se desarrolla en la sociedad.

Los ejecutivos deben concentrarse en problemas económicos y políticos de competencia industrial a nivel nacional e internacional, de problemas que surgen dentro de la organización misma, como lo son asuntos administrativos, de personal y demás; problemas de diversa índole a los que tiene que enfrentarse diariamente, sin tomar en cuenta todas aquellas situaciones ajenas a su trabajo y que son motivo de tensiones.

El ejecutivo tiene un papel determinante dentro de la empresa; al tomar la decisión adecuada en el momento preciso y que va a ser importante para el desarrollo de la organización.

Dentro de la diversidad de problemas que se le presentan en cuestión, pocas son las decisiones que pueden tomarse con seguridad matemática, por ejemplo, el empleo de inventarios, como expone Moody (1991), y por lo que existe el uso de juicio, de un factor situacional y la propia toma de decisiones, y de lo que tratan estudios entre otros, los realizados por Lewinsohn y col. (1993), Russo (1989), Norman (1995) y Beattie y col. (1994). Tampoco puede olvidarse el problema planteado por el tiempo en el que el problema debe ser resuelto dentro de un periodo limitado de éste, sin tomar en cuenta la cantidad de situaciones personales que son causantes de stress.

La mayoría de los estudios realizados han pretendido dar facilidad al ejecutivo en cuanto a tomar una decisión elaborando para ello modelos, (como los que señala Kolb (1980)), o flujos de decisiones, para poder elegir la decisión correcta al problema presentado.

Existen así mismo diversas técnicas de entrenamiento diseñadas especialmente para ejecutivos y entre las que Craig (1982) menciona: la dramatización o representación, el entrenamiento de laboratorio de relaciones humanas, y algunas dinámicas de grupo, entre otras técnicas; y en donde se pueden identificar rasgos o características de personalidad en la toma de decisión de una persona.

El entrenamiento en la toma de decisiones puede ayudar a desempeñar de manera más eficaz una labor dentro de la organización.

El analizar el proceso en la toma de decisiones es fundamental, puesto que de aquí se derivan una serie de actuaciones futuras que siempre van a

tratar de conducir al funcionamiento óptimo de una empresa, mediante las cuáles se van a lograr los objetivos o metas señaladas.

Es importante conocer cómo piensan y actúan generalmente los ejecutivos al tomar una decisión laboral y mediante este estudio se pretende analizar cada ítem del cuestionario demográfico aplicado, con el objeto de proporcionar información que pudiese servir para detectar fallas o cualidades y mejorar con ello la calidad en la toma de decisión.

Se considera importante enfatizar que con el conocimiento de los resultados obtenidos se pudiesen proponer tal vez cambios o modificaciones en cuanto a técnicas o conductas mediante la capacitación del personal, misma que debe ser continua y actualizada para poder hacer frente a las demandas generadas tanto en la empresa como en la sociedad, donde siempre existirá la competencia y la tendencia al perfeccionismo y a ser el mejor.

En el primer capítulo se analiza el concepto de actitud en cuanto a su definición, formación y medición de las mismas, así como las actitudes frente al ámbito laboral. En un segundo capítulo se detallará la toma de decisiones en cuanto a definición, teorías psicológicas sobre la solución de problemas, modelos de decisión, considerándose importante abordar también un subtema acerca del liderazgo y otro sobre motivación en el trabajo como puntos esenciales para comprender un poco más el proceso de toma de decisión concluyéndose con diversos tipos de entrenamiento y algunas investigaciones recientes. Se dedica un tercer capítulo al aspecto metodológico de la investigación, donde se plantea el problema, hipótesis, variables a analizar, método y análisis estadístico. Finalmente un cuarto capítulo donde se interpretan los resultados obtenidos de un cuestionario aplicado de actitud con escala de Likert diseñado para ejecutivos de empresas, compuesto de 30 ítems, con las correspondientes conclusiones, limitaciones, y sugerencias del estudio.

FALLA DE ORIGEN

JUSTIFICACION.

Toda mejora necesita de un cambio. Así como se realizan continuos avances en medicina, mejoras en el diseño de aparatos domésticos, de automóviles, de productos cosméticos, etc., cambios en cuanto a leyes gubernamentales, sociales y económicas, la empresa como ente de una sociedad debe ir cambiando conforme a las demandas que se le presentan para competir, sostenerse y crecer entre otras de la misma especie; a su vez el hombre necesita también crecer, mejorar y cambiar para mantenerse dentro de una competencia, para vivir y desarrollar y crear nuevas ideas que conlleven a un bienestar humano.

En Psicología es importante conocer los cambios que las personas van presentando durante el trayecto de su vida y en este estudio se enfoca el interés en un área importante de nuestra vida como lo es el ámbito laboral, como parte de nuestra realización y desarrollo personal.

Para poder obtener una mejora en este aspecto, es importante conocer cada día más las opiniones de personas que han logrado una posición dentro de una empresa y que nos sirvan como parámetro para aprender de sus experiencias, sus éxitos y fracasos como seres humanos que somos y a su vez como psicólogos retroalimentar la información obtenida mediante el hecho de dar a conocer sus posibles deficiencias o limitaciones, proponiendo alternativas para un cambio mediante el cual se logre una mejora.

Para que una organización destaque y obtenga sus objetivos es importante que sus empleados se encuentren bien, obtengan logros personales importantes, así como logros económicos, y jerárquicos entre otros.

Se puede considerar a los ejecutivos como pilares de la organización quienes deben estar motivados en su trabajo, mantener valores y creencias morales para infundir este ambiente a sus subordinados, y que dependiendo de su actuación, de su estilo de dirección, es como se puede lograr el alcance de los objetivos de sus departamentos, así como una cohesión con los miembros del grupo; es importante que el jefe esté bien para que se obtenga un buen desempeño y apoyo de todo el grupo.

Cada día se le da más importancia al mejoramiento del desempeño laboral, ya que existen una gran diversidad de estudios en torno a las organizaciones en todo el mundo, donde se hace énfasis en el autoconocimiento de nuestras cualidades, limitaciones, así como la necesidad de ampliar nuestros conocimientos, de mejorar y actualizarse tanto en el aspecto personal como en las técnicas modernas respecto a las áreas que desempeñamos; es por esto que se considera importante obtener información mediante este estudio, que permita actualizar los puntos de vista de ejecutivos de una empresa respecto al estilo que utilizan en el proceso de la toma de decisiones, y a través de los resultados obtenidos proponer alternativas como retroalimentación para mejorar el desempeño laboral y avanzar con ello hacia un beneficio común.

Tanto en sociedades en vías de desarrollo, como sociedades desarrolladas o primer mundistas, existe la necesidad de destacar como país, como empresa, y como ser humano y obtener con ello todos los beneficios que se desean; aún en épocas de guerra o crisis económicas, se requiere de un mayor esfuerzo para mantenerse como empresas, como ser humano y sobre llevar la situación que se vive, y donde siempre va a existir la competencia y el espíritu de mejorar día con día.

CAPITULO I
ACTITUD

- 1.1 Definición**
- 1.2 Formación y Cambio de Actitudes**
- 1.3 Medición de las Actitudes**
- 1.4 Actitudes en el Ambito Laboral**
- 1.5 Investigaciones Recientes**

1.1 DEFINICION

Entre la variedad de definiciones que se han presentado en el transcurso de los años, *Rodriguez (1980)* destaca de las más clásicas la de *Thurstone (1928)* quien define a la actitud como la intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico. Por otra parte, menciona la de *Allport (1935)* que para él, es un estado mental y neurológico de atención organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que se relaciona.

La de *Bruner y White (1956)* citados también por *Rodriguez (1980)*, quienes consideran sinónimos las expresiones *actitud* y *opinión* y definen a las actitudes como una predisposición a experimentar de ciertas formas una determinada clase de objetos con un afecto característico; ser motivado en diversas formas por esta clase de objetos y actuar en forma característica en relación a dichos objetos.

Por otro lado *Newcomb (1950)* citado por *Klinenberg (1983)*, refiere a la actitud como un estado de disposición para despertar motivos; una actitud del individuo hacia algo es su predisposición para realizar, percibir y sentir con ello.

En cuanto a las definiciones más modernas destacan entre otras las de *Krech* (citado por *Rodriguez (1980)*), quien define a la actitud como un sistema duradero de evaluaciones positivas y negativas, sentimientos emocionales y tendencias a favor o en contra en relación con un objeto social.

La de *Sheriff (1965)* en *Rodriguez (1980)*, donde las actitudes se refieren a las posiciones que la persona adopta y aprueba acerca de objetos, controversias, personas, grupos o instituciones.

Por otro lado, *Pearlman y Cozby (1985)* la definen también como un sentimiento evaluador ya sea bueno o malo hacia determinados blancos, que incluye afectos y emociones.

Rodríguez (1980) argumenta que en base a las diversas definiciones dadas, se pueden sintetizar como elementos característicos de las actitudes:

- a) una organización duradera de creencias y cogniciones en general
- b) una carga afectiva en favor o en contra
- c) la predisposición a actuar
- d) la dirección a un objeto social o persona

En cuanto a los componentes de las actitudes Krech (1965) considera un Componente cognoscitivo.- el cuál, consiste en las creencias que un individuo tiene acerca de un objeto determinado. Los conocimientos que se encuentran incluidos en este sistema son juicios de valor, es decir, que implican un valor positivo o negativo.

Componente sentimental.- que se refiere a las emociones, sentimientos vinculados a un objeto determinado y que se vivencia como placentero o displacentero; ésta carga emotiva dota a las actitudes de su carácter motivacional e insistente.

Componente reactivo.- que es toda inclinación a actuar de una manera determinada, ante el objeto de dicha actitud. Si se mantiene una actitud favorable hacia un objeto, el individuo se sentirá dispuesto a mantenerlo, ayudarlo, aceptarlo; si es negativa dicha actitud tenderá más bien a rechazarlo, destruirlo.

Así mismo Krech (1965) refiere que cada uno de los componentes pueden variar por su valencia y grado de multiplicidad.

Valencia.- toda actitud puede ser descrita como favorable y desfavorable con respecto a su objetivo.

Multiplicidad.- se refiere al número y variedad de elementos que integran cada uno de los componentes de las actitudes.

1.2 FORMACION Y CAMBIO DE ACTITUDES

Rodriguez (1980) refiere que en el entendimiento del proceso a través del cuál una persona cambia una actitud, constituye de alguna manera una indicación de cómo pueden formarse las actitudes; las actitudes formadas o transformadas asumen el carácter de dependientes y privadas puesto que dependen de los puntos de referencia.

Hovland y col. (1953) citados por Salazar (1988), postulan que el cambio de actitudes es resultante de un aprendizaje producido a través del reforzamiento. Comentan que se producen dos tipos de respuestas diferentes; cuando un mensaje amenazante tiene éxito al producir una reacción defensiva en el sujeto y; la comunicación con contenido amenazante produce una respuesta de ansiedad, que a su vez, actúa en el individuo como un impulso que lo motiva a aprender respuestas que puedan capacitarlo para evadir la fuente de amenaza.

Según Hovland las respuestas que un individuo dá a diferentes mensajes persuasivos van a depender en alto grado de las generalizaciones que haga de su experiencia previa, donde, se supone ha adquirido expectativas, confiabilidad etc., y que le pueda brindar a un comunicador determinado.

Así mismo Hovland y Janis (1959) citados por Rodriguez (1980), indican la existencia de ciertas características de personalidad y una mayor o menor susceptibilidad a la persuasión y entre las que destacan:

- a) auto estima.- cuanto mayor es la auto estima, menos susceptible a la influencia será el individuo.
- b) autoritarismo.- las personas autoritarias son muy susceptibles de ser influenciadas por comunicadores de prestigio.
- c) aislamiento social.- la sensación de aislamiento social conduce a una mayor dependencia de la aprobación por parte de los demás, lo que redundará en una mayor susceptibilidad a la influencia.
- d) mayor o menor riqueza de fantasías.- las personas más propensas a las fantasías son más susceptibles a la persuasión.
- e) sexo.- tal vez debido al papel más pasivo atribuido a la mujer en

FALLA DE ORIGEN

nuestra sociedad, las personas del sexo femenino son un poco más susceptibles que las del sexo masculino.

f) tipo de orientación vital.- las personas cuyos valores son más compatibles con la adaptación y la conformidad, son más susceptibles a la persuasión que aquellas cuya orientación vital valoriza la independencia y el establecimiento de objetivos y patrones personales.

En referencia al índice sobre sexo, se considera que en nuestra sociedad en particular, además del papel pasivo atribuido a la mujer, se podría considerar también una falta de preparación académica, social y cultural en general misma que provoca un criterio personal muy devaluado y fácil de influenciar por lo mismo.

Un grupo de teorías parten del supuesto de que una persona desea que sus creencias y conductas en relación sean consistentes. Si en determinado momento la persona encuentra que hay algún tipo de inconsistencia entre ambas, procederá a reducir esa discrepancia mediante la modificación de cualquier elemento o de ambos.

Existen tres teorías según Salazar (1988), que intentan explicar los procesos que se generan en una persona con el fin de reestablecer su estado de consistencia.

Teoría del balance.- propuesta por Heider en (1946-58) citado por Salazar (1988), donde parte del supuesto de que, a los individuos les gusta la consistencia entre lo que creen y la forma como actúan y/o como actúan los otros.

Teoría del modelo de congruencia.- propuesta por Osgood y Tannenbaum (1955) en Salazar (1988), y la cuál se basa en el supuesto que el individuo coloca sus actitudes hacia una escala que va de muy positivo a muy negativo y donde pueden medirse los cambios. Los cambios serán en la dirección de incrementar la congruencia con el marco de referencia existente. Comentan que es posible poseer diferentes actitudes hacia diversos conceptos sin sentir incongruencia o presión hacia el cambio actitudinal, en la medida en que no se hubiera establecido ninguna asociación entre esos objetos.

Teoría de la disonancia cognoscitiva.- postulada por Festinger (1957)

COPIA DE ORIGEN

citada por Salazar (1988), que basa su teoría en el supuesto de que un motivo básico en la formación de actitudes es la búsqueda y mantenimiento de la consistencia entre varios elementos de la estructura cognoscitiva. Si algo altera esa armonía, el organismo experimentará lo que se denomina disonancia; es decir, inconsistencia entre los elementos afectivos, cognoscitivos o conductuales de una actitud.

Define la disonancia como un estado poco confortable, el cuál el organismo busca reducir aún cuando para lograrlo tenga que distorsionar la realidad. Por ejemplo, un individuo que trabaja para una empresa en la que no está de acuerdo con la política patronal, podría pensar que no debería estar trabajando para ellos; sin embargo, para reducir la disonancia resuelve introducir un elemento en su esquema cognoscitivo; aceptar trabajar en la empresa y nunca apoyar la política patronal.

Cuando se produce un estado psicológico de disonancia, éste afecta al organismo en una dirección específica, la cuál, si se sigue, puede producir una reducción de la tensión poco placentera y confortable que produce el estado de inconsistencia, o evitar incrementos en la disonancia. Esto se puede lograr a través de cambios de conducta, cambios cognoscitivos o una exposición circunspecta hacia nueva información que pueda estar produciendo alteración.

Una fuente de disonancia que es importante considerar es la que se refiere a los efectos posteriores a la decisión, ya que se encuentra relacionada con el tema objeto de este estudio, y el cuál es la toma de decisiones.

Salazar comenta al respecto que cuando somos sometidos a la situación de hacer una elección entre objetos o situaciones que compartan un conjunto de elementos comunes, el hecho de tener que descartar uno de ellos nos deja en un estado de incomodidad. Toda elección provoca disonancia en mayor o menor grado.

Zajonc (1968) citado por Salazar (1988), señala que si existe una alternativa X y Y, el conocimiento de que la opción escogida X tiene elementos negativos es disonante con el conocimiento de que ésta ha

PAI A 100000

sido escogida. Igualmente, el conocimiento de que la otra alternativa Y tiene algunos elementos positivos, es disonante con el conocimiento de que ésta ha sido rechazada.

La disonancia podría ser reducida: a) revocando la decisión, b) cambiando la decisión, o c) reevaluando los elementos atractivos de las dos posibilidades X y Y. Sin embargo, cada una de éstas posibilidades presenta problemas; si se revoca la decisión el individuo debe retornar a su estado de pre-decisión lo cual, por supuesto, va a generar un estado de conflicto; cambiar la decisión produce simplemente una inversión del problema; la tercera posibilidad conlleva maximizar una o ambas de las opciones (ambas tienen el mismo grado de elementos positivos o ambas tienen el mismo grado de elementos negativos, que en todo caso no importa cuál se escoja). Tal reevaluación conlleva un auto engaño y distorsiona la realidad, el individuo tenderá a buscar información que le permita proceder de esta manera.

De esta teoría se derivan dos postulados: 1) la disonancia se incrementa con el número de alternativas, entre las cuáles el sujeto tiene que escoger y 2) la disonancia se incrementa cuando las diferencias cualitativas entre las opciones también se incrementan.

En cuanto a los cambios de actitud en específico para cada componente de la actitud, Rodríguez (1980) refiere que el cambio en el componente cognoscitivo se da por el conocimiento de hechos acerca de una persona u objeto, hechos que no concuerdan con nuestro sistema de valores y que puede conducirnos a un cambio de actitud hacia dicha persona u objeto.

En cuanto a los cambios en el componente afectivo o sentimental, al existir una desavenencia cualquiera sin fundamento cognoscitivo real, se modifica nuestra relación afectiva hacia determinada persona. El cambio registrado nos conducirá a emitir conductas hostiles hacia dicha persona, así como atribuirle defectos; de igual modo, si por un motivo u otro nos empieza a agradar una persona que antes no nos agradaba, todo aquello que era considerado como defecto pasa a ser percibido más benignamente e incluso tal vez como virtudes.

FALLA DE ORIGEN

En cuanto a los cambios en el componente relativo a la conducta se puede mencionar como ejemplo, a los padres que exigen a sus hijos ingresar a un colegio que no les gusta, y que a su juicio es el que les brindará mayores beneficios en el futuro; esto puede traer como consecuencia una reorganización de componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales respecto al colegio.

En cuanto a otros modelos teóricos, Rodrigues (1980) menciona la teoría de la reactancia, la cuál consiste en el hecho de que si el receptor de la comunicación persuasiva percibe el intento de persuasión como una intención o un acto dirigido a coartar su libertad, es probable que se presente resistencia al cambio de actitud. Y por otra parte, la teoría de la inmunización, la cuál Mc. Guire (1962-64) citada también por Rodrigues (1980), sostiene que las actitudes que nunca fueron atacadas son más vulnerables a un ataque persuasivo que aquéllas en relación a las cuáles el individuo creó defensas contra las argumentaciones que se oponían; así mismo, reconoce también que una de las maneras de fortalecer una actitud, consiste en brindarle apoyo constante y argumentos que le sean favorables.

1.3 MEDICION DE LAS ACTITUDES

Klinenberg (1983) opina que las actitudes tienen diversos atributos y que son: a) dirección, b) grado, c) intensidad, d) consistencia y e) prominencia.

A su parecer, refiere que la técnica que ha recibido más publicidad y controversia es la encuesta de opinión pública, que generalmente emplea sólo una pregunta que requiere un sí o no, y que puede ser valiosa cuando las preguntas que se hacen son claras, no ambiguas y cuando se sacan las conclusiones, considerando debidamente la índole del sector que sirve de muestra.

Por otra parte Krech (1965) considera que existen 5 métodos de escalaje para la medición de las actitudes y que son:

a) El método de intervalos que aparecen iguales.- Thurstone (1929) citado

COPIA DE UNIFORME

por Krech (1965), elabora una escala de actitud específica para medir reacciones hacia la guerra, la iglesia, los negros, chinos etc.; es fundamental en este método utilizar jueces que asignen valores escalares a cada ítem de los comprendidos en el test; uno de los puntos débiles de este método es que las actitudes de los jueces pueden influir en sus juicios.

b) El método de calificaciones sumadas.- Likert (1932) citado también en Krech (1965), realiza un método diferente para el escalaje de actitudes que incluye los siguientes pasos:

1) La recopilación de un gran número de frases consideradas por el experimentador como relación con el objeto en cuestión.

2) La aplicación de éstas frases a un grupo de sujetos indica para cada afirmación si la aprueban plenamente, si la aprueban, indecisión, la desaprueban, o la desaprueban intensamente.

3) La determinación de un puntaje total para cada individuo sumando sus respuestas a todos los ítems, puntuando las 5 categorías anteriores como 5, 4, 3, 2, 1, respectivamente en el caso de ítems favorables e invirtiendo la puntuación en el caso de los desfavorables.

4) La realización de un análisis factorial para seleccionar los ítems más discriminativos, calculando para cada ítem la correlación entre los puntajes en dicho ítem y los puntajes totales de todos ellos.

c) Escala de distancia social.- Bogardus (1925) citados en Krech (1965), compone su escala de un cierto número de frases seleccionadas para despertar aquellas respuestas indicadoras del nivel de aceptación por parte del sujeto de un grupo determinado. Permite comparar actitudes diferentes hacia la misma nacionalidad o dentro de un mismo individuo y las actitudes hacia varias nacionalidades.

d) El escalaje cumulativo.- es un método para valorar una serie de afirmaciones y sirve para averiguar hasta que punto cumple su función un determinado tipo de escalas comúnmente denominadas Guttman (1950) citado por Krech (1965). La finalidad de este método es determinar si una serie de afirmaciones que revelan una actitud, mide sólo una de ellas o no.

e) Técnica de discriminación escalar.- Edwards y Kilpatrick (1948) citados

en Krech (1965), elaboran un método que determina la técnica de discriminación escalar donde se selecciona primero una amplia serie de ítems emparejados, se pide a los jueces como el método Thurstone que seleccionen dichas ítems en categorías de acuerdo al grado de favorabilidad, los demás se consideran ambiguos y se rechazan. Se prepara un formato de múltiple elección con 6 categorías y se vuelve a aplicar a un nuevo grupo; es un intento de síntesis de las escalas Thurstone, Likert y Guttman.

Krech (1965) considera que la determinación del punto neutro de las escalas (la región donde no aparecen actitudes) es de considerable importancia para medirlas y que ninguno de los métodos escalares puede detectar satisfactoriamente.

Comenta que las razones de discrepancia entre las actitudes de las personas y su conducta son muchas, entre otras, la conducta se encuentra determinada por todos los factores psicológicos y por muchas actitudes, y por otro lado, la conducta se encuentra determinada por situaciones.

Murphy y Newcomb (1937) citados por Krech (1965), hacen las siguientes observaciones: La conducta no es en sí más válida que las palabras. La conducta intenta con frecuencia, camuflar una actitud verdadera, de la misma forma que ocurre con la conducta verbal. Toda conducta se encuentra propensa a una modificación en el paso de la potencia al acto, debido a ciertas prestaciones sociales. Cuando se utiliza la conducta verbal para disfrazar actitudes verdaderas, esta distorsión se adapta a nuestra conducta cotidiana.

Para que una escala de actitud sea confiable, deberá someterse a cierta validez y confiabilidad. Krech (1965) refiere a la validez como el grado según la escala mide aquello que pretenda medir. Y la fiabilidad va a ser la capacidad de la escala para proporcionar medidas consistentes y la cuál puede ser investigada de 3 maneras diferentes.

1) Método de test-retest.- consiste en repetir la aplicación de la prueba inmediatamente o después de cierto espacio de tiempo, comparando las dos medidas.

FALLA DE JUECES

2) Método de formas equivalentes.- se comparan dos formas similares del mismo test.

3) Método de las mitades.- los puntajes de una mitad del test se comparan con los de la otra mitad.

En cuanto a la validez, Krech (1965) considera que si una escala mide una muestra representativa de creencias, sentimientos, tendencias que pertenecen a un objeto, se puede decir que es intrínsecamente válida, que posee validez de contenido. Y la validez predictiva puede ser estimada por correlación de puntajes y otras medidas de conductas hacia el objetivo.

Existen técnicas especiales con el fin de mejorar la validez en las medidas de las actitudes y son:

a) Técnicas camufladas.- toda medida de actitudes es necesariamente indirecta, pero existen grados. Algunos métodos de medida implican una confrontación explícita con la actitud. Otros pueden ser indirectos, se utilizan como una especie de camuflaje al medir aquellos sentimientos y pensamientos que se relacionan sutilmente con el objetivo de la actitud.

Una de las ventajas de las técnicas camufladas es la que bajo ciertas condiciones pueden poseer una validez mayor que la medida directa. Otra ventaja es que permiten al experimentador medir una actitud sin influir en ella, por ej., los tests proyectivos, donde se debe tener cuidado para su interpretación.

b) Diferencial semántico.- Osgood, Succi, y Tannenbaum (1957) citados en Krech (1965), han elaborado una técnica cuya hipótesis es la de que el significado de un objeto para un individuo incluye no sólo el significado más patentemente denotativo que se puede establecer, sino también otros significados más sutilmente connotativos, menos fácilmente describibles. Para medir estos aspectos se utilizó un método indirecto, mediante el cual el mismo individuo proporcionaba una serie de calificaciones cuantitativas de un objeto bajo diferentes adjetivos bipolares.

Y como última técnica para la medición de actitudes, Krech (1965) menciona la entrevista, en la cual existen dos tipos: Abierta y Cerrada. La cerrada ofrece al que responde, una elección entre dos o más respuestas

FALLA DE ORIGEN

alternativas.

La abierta permite que el sujeto conteste en la forma que desee.

Para codificar las respuestas abiertas, se realizan protocolos que contengan una transcripción detallada de respuestas del entrevistado. Antes de tabular y analizar datos es necesario codificar cada respuesta.

La fiabilidad de las entrevistas puede ser medida de dos maneras diferentes: Primero, determinando la consistencia de respuestas de los sujetos entrevistados en dos ocasiones diferentes; se trata de un método de test-retest; Segundo, determinando la concordancia entre los entrevistadores que entrevistan independientemente muestras comparables, se trata del método de las mitades.

Para medir la validez de una entrevista, tenemos que tener en cuenta cuál es nuestro propósito. Si se intenta describir cuál es la opinión pública sobre un tema determinado, la entrevista es válida, si se han controlado las fuentes más importantes de error (de muestreo, del entrevistador, del entrevistado). Si se necesita predecir una conducta, la validez se mide mediante la llamada exactitud de predicción por ej. preguntar cuál va a ser el partido que va a ganar las elecciones.

1.4 ACTITUDES EN EL AMBITO LABORAL

Mayor (1990) refiere como primera instancia que se puede estudiar el significado del trabajo desde dos perspectivas: la social y la individual.

La social hace referencia a una realidad socialmente construida y reproducida por los individuos con cierta autonomía funcional respecto a las normas sociales e infraestructura cultural propia de la época y país, influida por los condicionantes históricos que lo han ido moldeando y creando.

La individual asume la manera en que las personas ordenan sus aspiraciones y expectativas relacionadas con el trabajo, dando a éste su particular significado subjetivo

El significado individual que el trabajo tiene para la persona es un

EXHAUSTIVO DE ANÁLISIS

aspecto importante en la motivación laboral. Puede ser una fuente importante de identidad, auto estima, y auto actualización; pero además, el trabajo puede también convertirse en una fuente de frustración, aburrimiento, y no tener sentido alguno dependiendo de las características propias del individuo y de la naturaleza del trabajo.

La naturaleza del trabajo y el significado que éste tiene para las personas, puede tener un profundo impacto en las actitudes y conductas laborales.

Mayor (1990) define al significado del trabajo como un conjunto de creencias, valores y actitudes generales hacia el trabajo propio de individuos y grupos sociales que se van aprendiendo antes y durante el proceso de socialización en el trabajo y que varían en función de las experiencias subjetivas y de aspectos situacionales que se producen en el contexto del individuo.

En un estudio realizado por el grupo MOW (1981-87) citados por Mayor (1990), consideran al significado del trabajo como un constructo psicológico multidimensional, que tiene 5 dimensiones o variables principales que son:

- 1.- La centralidad del trabajo como rol de vida.
- 2.- Las normas sociales sobre el trabajo.
- 3.- Los resultados valorados del trabajo o valores laborales.
- 4.- La identificación con el rol laboral.
- 5.- La importancia de metas u objetivos laborales.

Y donde también se estudian además otras variables antecedentes y consecuentes que influyen y son influidas en y por el significado del trabajo y otros aspectos relacionados tales como: satisfacción laboral, condiciones agravantes del trabajo (trabajo que conlleva cierto peligro), calidad del trabajo, programa laboral.

Otras actitudes hacia el trabajo que pueden ser importantes para comprender la motivación laboral son: la implicación para el trabajo, definida por Lawler y Hall (1970) citados por Mayor (1990), que estaría relacionada con la auto imagen total, la oportunidad de satisfacción de

necesidades, la motivación intrínseca y el desempeño y por otro lado, el compromiso con el trabajo por Farrell y Rusbult (1981) en Mayor (1990), y que sería la probabilidad de que un individuo siga fiel a su trabajo y se sienta psicológicamente unido a él, sea satisfactorio o no. Es una función de los beneficios o recompensas laborales que obtiene la persona, los costos y la cantidad de inversión que utiliza y la calidad de las alternativas disponibles.

Morrow (1983) citado por Mayor (1990) conceptualiza la implicación como una forma de compromiso con el trabajo y distingue cinco formas que focaliza en los siguientes aspectos:

- a) el valor intrínseco del trabajo en sí mismo (representaciones específicas de este concepto que incluyen el apoyo de la ética protestante).
- b) la carrera profesional y su importancia percibida (un concepto representativo es el compromiso con la profesión).
- c) el trabajo, determinado por el grado de absorción diaria en la actitud laboral y el grado en que la situación laboral total es un aspecto central en la vida.
- d) la organización como fuerza relativa de la identificación de un individuo con y la implicación en una organización.
- e) la unión, definida por la devoción y lealtad hacia el negocio de uno.

Finalmente Mayor (1990) considera que algunos aspectos afectivos y cognitivos de la persona se combinan y relacionan dando lugar a elementos y procesos más complejos como las actitudes laborales generalizadas. Estas características propias de la persona junto con las del ambiente, son las que impulsan, dirigen y mantienen la conducta.

Por su parte Vroom (1979) refiere que en cuanto a las metas que persigue un individuo, éstas pueden variar dependiendo de los sistemas sociales en los que se desenvuelve. Señala que la mayoría de los trabajadores industriales operan en varios de estos sistemas. Katz y Kahn (1952) citados por Vroom (1979), sugieren 4 sistemas:

- 1.- Sistema de relaciones fuera de la planta.
- 2.- Sistema de relaciones con otros trabajadores dentro de la planta.

3- Estructura del sindicato

4- Estructura de la empresa

Fuera de la planta, a menudo se discute acerca de si un trabajador que es motivado a mejorar su situación en la comunidad, debería serlo también hacia alcanzar mayor productividad dentro de la planta

Si la productividad da como resultado dicha movilidad en la planta, el incremento en la producción puede facilitar al individuo el logro de un nivel de vida más alto, puede mejorar su condición en la comunidad e intentar cualquier cambio social que desee. Así la productividad, puede servir como un camino para lograr las metas fuera de la planta.

La operación de esta cadena depende también de la motivación del trabajador hacia la obtención de una mejor posición.

Existen metas fuera de la planta que pueden ser socialmente compensadoras como participar en organizaciones de veteranos, en las iglesias, en programas recreativos, etc.

En cuanto a las relaciones con otros trabajadores dentro de la planta, Schachter (1951) citado por Vroom (1979), realizó un experimento que indica que en los grupos unidos, la productividad de un individuo puede disminuir o aumentar dependiendo del tipo de comunicaciones que le dirijan sus compañeros de trabajo.

Existe evidencia de que el nivel de desempeño de la labor suele depender de una norma del grupo, y que dicho nivel puede cambiarse al modificar esta norma en la dirección deseada por la Administración. Este cambio probablemente dé como resultado convencer a los trabajadores de que una mayor producción los beneficia tanto a ellos como a la empresa, es decir, que sus intereses y los de la Administración coinciden, y esto da origen a la pregunta de si en relación con la productividad, coinciden los intereses de la Administración y los trabajadores

Estructura del sindicato.- en algunas empresas, la alta productividad no está en contra de una activa participación en el sindicato, sin embargo, probablemente sea cierto que rara vez la productividad es un requisito del progreso dentro de la jerarquía sindical

Estructura de la Empresa.- la cantidad de metas que puede tener un trabajador es tan amplia que la productividad puede ser el camino sólo para unas cuantas. Con frecuencia los trabajadores son motivados hacia metas dentro de la empresa, por ej., producir un artículo de calidad.

Si el individuo debe concentrarse en mantener una alta calidad de trabajo probablemente el ritmo de la productividad desempeñe un papel secundario a la inversa, si debe concentrarse en el ritmo, generalmente la calidad debe reducirse en cierto grado. El dilema se resuelve en ocasiones haciendo que el individuo trabaje en forma rutinaria y con unidades que requieran mínimos cambios en el material, con objeto de que el incremento en el ritmo no afecte la calidad del producto; y si a un trabajador se le motiva más cuando está llevando a cabo cierta labor importante, el procedimiento anterior puede estar resolviendo un dilema y originando otro. Por otra parte, la aspiración a cambiarse dentro de un sistema impulsa no sólo un deseo de obtener una posición diferente en el futuro, si no también cierto grado de insatisfacción con la posición que ocupa uno en la actualidad y esto probablemente depende del tiempo que el individuo tenga de permanencia en el puesto.

La falta de logro puede dar como resultado insatisfacción y en este caso el gran productor puede estar menos satisfecho que el bajo productor.

Desde el punto de vista de estudiar, analizar y comprender el ámbito laboral y las reacciones individuales hacia éste, la productividad y otros aspectos del desempeño laboral pueden ser sólo uno de tantos factores importantes. Conviendría estudiar las causas, los correlativos y las consecuencias de la satisfacción.

Otra acercamiento potencialmente fructífero implica estudiar los diversos efectos que los sistemas administrativos ejercen sobre las actitudes y el desempeño de los trabajadores que tienen diferentes motivaciones, aspiraciones y esperanzas. Un análisis de la situación lleva en si un estudio no sólo de la relación del individuo con el sistema social de la empresa, con el grupo de trabajo y con el sindicato, si no también con la comunidad.

Es importante saber qué motivaciones hay entre los trabajadores industriales, en qué forma se reflejan en su comportamiento y cómo se desarrollan y se modifican dentro del marco de las relaciones sociales establecidas en la empresa y en la comunidad.

Vroom (1979) dedica un artículo para explorar las actitudes de los gerentes que se supone se encuentran relacionados con el eficiente desempeño en el trabajo. Las actitudes que analiza son consideradas como actitudes antecedentes, porque cree que ayudan a determinar el desempeño del trabajador y que no son el resultado de ese desempeño.

Para determinar el desempeño de la tarea postula dos variables a considerar para el esfuerzo que una persona pone en su trabajo y que son: a) el valor de las recompensas y b) la probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo.

La primera la define como el atractivo que las posibles recompensas tengan para el individuo. El individuo valorará las recompensas en el grado que él cree que satisfarán sus necesidades de seguridad, estimación social, autonomía y autorrealización.

Existe cierto grado de estabilidad en el valor que las recompensas conservan en el transcurso del tiempo, pero también resulta evidente que pueden cambiar, dependiendo de las circunstancias del medio. Para medir el valor que las recompensas tienen para el individuo se puede hacer que el individuo coloque en orden de importancia cierto número de posibles recompensas o pedirle que los ordene por medio de comparaciones sucesivas en pares o empleando alguna prueba proyectiva.

Esta técnica sería del tipo de las camufladas que se mencionó anteriormente para medir las actitudes en forma indirecta.

La probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo, se refiere a la expectativa subjetiva que tiene el individuo de que las recompensas que él desea, surgirán por el hecho de que haga cierto nivel de esfuerzo. Esta expectativa representa la combinación de dos expectativas subordinadas: a) la probabilidad de que las recompensas dependan del desempeño y b) la probabilidad de que el desempeño dependa del esfuerzo. Por ej., Vroom

FALLA DE UNIDAD

(1979) supone un gerente a cargo de una unidad de la empresa el cuál desea ascender. El puede creer que el ascenso no depende de su desempeño, si no simplemente de su antigüedad en el empleo, o también puede creer que no importa qué tan bien se desempeñe, de todas maneras no será ascendido porque no hay vacantes para puestos superiores aunque la empresa deseara dárselos. En éstos casos se diría que tiene una baja percepción de la probabilidad de que las recompensas dependan del desempeño y por tanto es baja su percepción de que las recompensas dependan de sus esfuerzos.

Sin embargo, si el gerente cree que las recompensas dependen del desempeño y que el siguiente ascenso será para el gerente cuya unidad se esté desempeñando en la forma más efectiva; aún en éste caso, sus expectativas de que la recompensa dependa de su esfuerzo son bajas; la razón es que, aunque sabe que los ascensos se conceden sobre bases del desempeño, puede sentir que ningún esfuerzo adicional de su parte mejorará el desempeño de su grupo. Puede creerlo porque considera que los factores situacionales que rigen el desempeño de su unidad están fuera de su control o porque cree que no posee la habilidad necesaria para desempeñar su trabajo lo suficientemente bien para merecer una recompensa.

Es evidente que para medir ésta variable se requiere una estimación hecha por el propio individuo acerca de sus expectativas, es decir, percepciones entre el camino y la meta.

Para combinar las dos variables (valor de las recompensas y probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo), Vroom (1979) define el esfuerzo como la cantidad de energía que un individuo invierte en determinada situación y a cuánto trata una persona de efectuar una tarea. El esfuerzo del desempeño significa la cantidad de tarea lograda.

Si un individuo evalúa muy alto una recompensa disponible en una situación dada y si cree que el alcanzarla de ninguna manera depende de su nivel de esfuerzo, hará el mínimo. Igualmente, si se otorga una recompensa y la persona cree que alcanzarla no depende mucho de su nivel de esfuerzo, pondrá el mínimo si la recompensa tiene poco valor para él.

Existen otros factores que afectan la relación entre esfuerzo y

FALLA DE ORIGEN

desempeño y que son las habilidades (inteligencia, destreza manual, rasgos de personalidad) y la percepción del papel, que son los tipos de actividades y comportamiento que el individuo cree que debe desarrollar para desempeñar bien su trabajo.

Estas percepciones pueden denominarse precisas si sus puntos de vista acerca de dónde debe aplicar su esfuerzo corresponden con las de quienes evaluarán su desempeño. Si las percepciones del papel son imprecisas, el individuo puede invertir gran cantidad de esfuerzo sin desempeñarse a un alto nivel, aunque sus habilidades sean más adecuadas para un desempeño superior.

Las actitudes están implicadas para efectuar el desempeño principalmente por medio de las variables antecedentes <esfuerzo y percepciones del papel>. Dos tipos de actitudes <valor de las recompensas y probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo> están implicadas en la determinación del esfuerzo y las percepciones del papel, son en sí mismas un tipo especial de actitud. Por tanto, si se desea modificar el desempeño por medio de cambios en las actitudes, los tipos específicos de actitudes que se mencionan, son las que según el autor hay que considerar como cruciales para el eficiente desempeño administrativo.

Finalmente Vroom (1979) considera que se presta menos atención a otra clase de variables que tienen una gran influencia en los resultados finales.

Estas variables reflejan la condición interna de la organización y son: lealtad, habilidades, motivaciones, capacidad de interacción efectiva, de comunicación y toma de decisiones, a las que denomina variables de intervención y señala que se están llevando a cabo programas experimentales para medir estas variables con el objeto de revelar calidad y capacidad de ejecución de la organización humana.

La supervisión que aumenta la presión directa para obtener productividad puede alcanzar aumentos en la producción, sin embargo, éstos incrementos se han obtenido a un costo muy alto para la organización. El efecto decepcionante del aumento de presión en la supervisión se hizo

COPIA DE ARCHIVO

evidente a través de un estudio llevado a cabo por el Institute for Social Research en una gran empresa. Morse y Reimer (1956) citados por Vroom (1979) señalan que los aumentos de productividad en un programa controlado jerárquicamente, iban acompañados de cambios de dirección adversa en factores como lealtad, actitudes, interés, y compenetración en el trabajo, justamente lo opuesto se obtuvo en otro programa de participación. Después de un año, el programa controlado jerárquicamente se encontraba en un estado de equilibrio inestable. Aunque la productividad era alta, se estaban creando fuerzas como lo indicaron las medidas de las variables de intervención así como rotación de personal, que más tarde afectarían de forma adversa el nivel de productividad.

Los sujetos más valiosos estaban abandonando la organización por sentir que estaban demasiado presionados para producir. Se estaban desarrollando actitudes hostiles hacia los más productivos y hacia los supervisores y disminuyó la confianza en la Administración. Vroom (1979) considera que por ésta razón, si los gerentes desean hacer el mejor uso de su experiencia necesitan contar con medidas que les pnten un cuadro completo y fiel de su experiencia.

Estos resultados ayudan a ilustrar el punto de que pueden aparecer tendencias completamente distintas entre las variables de intervención y el resultado final, dependiendo del carácter de las variables causales.

En cualquier momento, cada variable puede registrar o no grados de inclinación correspondientes, por tanto, la producción puede ser razonablemente alta en cierto momento, aún cuando existan actitudes relativamente desfavorables, pero también la alta productividad puede ir acompañada de actitudes favorables hacia asuntos relacionados con el trabajo o puede no haber relación alguna entre el nivel de productividad y el grado de correspondencia con las actitudes de los empleados.

A continuación se detallan algunas investigaciones recientes concernientes a las actitudes en el ámbito laboral, para después dar paso al tema de toma de decisiones, donde entre otros puntos, se hacen mención investigaciones relacionadas con ejecutivos en su ámbito laboral y en

especial a la toma de decisiones, que de alguna forma también reflejan actitudes de los mismos, respecto al medio ambiente que les rodea.

1.5 INVESTIGACIONES RECIENTES

Como primera investigación encauzada a medir las actitudes del individuo, se considera importante mencionar que existe en España un «Programa Institucional Emotivo para el Crecimiento y Autorrealización Personal: Aprendiendo a Realizarnos» de Hernández y Aciego de Mendoza (1990), publicado en (1994) por ellos mismos con las siglas PIECAP, mismo que sirve para potencializar en los alumnos aspectos como la necesidad de proyecto personal, la mejora de la relación afectiva y sexual, la satisfacción en el trabajo, el disfrute en el ocio, la preocupación social y el auto control ante los peligros de evasión, especialmente el de la drago dependencia.

Durante unas ocho a dieciséis sesiones se trabajan las 6 unidades de que consta el programa en dinámicas de grupo, contando para ello de un cuaderno guía ilustrado a modo de cómic. Este cuaderno recoge las ideas clave del tema y suscita la reflexión por medio de historias, preguntas y frases alusivas a los contenidos de cada unidad. El material escrito se complementa con un cassette con la grabación de la historia y con hojas de respuesta en las que cada individuo recoge sus reflexiones personales y compromisos. Además se recomienda como estrategia de cambio de ritmo el uso de psicodrama, que posibilita la descarga de tensiones y el aprendizaje a través del juego y la simulación de comportamiento y actitudes más adecuadas. De acuerdo a las experiencias obtenidas por los autores en la aplicación del programa, se observa que a los alumnos de mayor edad les afecta más directamente en la esfera personal y consecuentemente muestran una mayor unanimidad en expresar una alta o muy alta satisfacción con la experiencia de intervención, en cambio a los alumnos de menor edad, los cambios se producen en esferas más externas como son el ámbito escolar, social y familiar sin verse afectada su dimensión personal

FALLA DE CUBIERTA

Esto puede ser coherente con los contenidos tratados (autorealización, amistad, amor, solidaridad...) conectan más directamente con los intereses y preocupaciones de la adolescencia, y por tanto con su propio ajuste personal, mientras que para los más pequeños éstos temas son aún demasiado abstractos y lejanos y por ello su incidencia está asociada a ámbitos más externos, como pueden ser: la mejora de relaciones con la escuela, con el maestro, la mejora de la actitud ante la sociedad y sus normas y la mejora de relaciones con sus hermanos.

Este estudio se considera importante ya que es indispensable formar actitudes positivas frente al entorno que tiene cada alumno en la actualidad y obtener bases firmes que le puedan servir en un futuro para enfrentar otras situaciones.

En otro estudio referente a la incertidumbre originada en la toma de decisiones Gambara (1991) realiza un trabajo tratando de explicar las reacciones de los individuos frente a dicha situación.

Su trabajo lo divide en cinco apartados. En el primero trata de delimitar el papel que cumple la incertidumbre en la toma de decisiones. El segundo desarrolla el concepto y uso de la probabilidad dentro de la teoría de decisión; da cuenta de las distintas aproximaciones sobre la probabilidad y establece la relación existente entre la noción de incertidumbre y de probabilidad subjetiva. El tercer apartado describe los principales métodos de elicitación de probabilidad, así como la evaluación de la misma. En el cuarto se hace una breve referencia a los sesgos principalmente derivados de la estimación de probabilidades. El quinto está dedicado a otras formas de representación de la incertidumbre como es el caso de las expresiones verbales.

Slovic y col. (1988) citados por Gambara (1991) distinguen las teorías de elección con y sin riesgo. Las de elección sin riesgo, corresponden a las primeras teorías económicas de decisión cuyo objeto de estudio son las decisiones que no implican incertidumbre. Se supone que el tomador de decisiones conoce todos los posibles cursos de acción de la decisión y sus consecuencias. Las teorías de elección con riesgo tienen en cuenta la

existencia de la incertidumbre.

Knight (1921) y Keynes (1921) citados por Gambará (1991) distinguen entre riesgo e incertidumbre. El riesgo es algo mensurable, que incluye situaciones en las que las distribuciones de probabilidad de la respuesta son conocidas, bien por la realización de cálculos o por estadísticas derivadas de la experiencia. La incertidumbre correspondería a aquellas situaciones únicas donde no son aplicables ni los cálculos ni las experiencias pasadas.

La toma de decisiones con incertidumbre implica una toma de decisiones con conocimiento incompleto bien sea de las alternativas de elección, los cursos de acción o de las consecuencias de nuestras elecciones, bien se deba al propio tomador de decisiones, a la tarea, o al contexto.

Para que las opiniones sean tratadas como probabilidades deberán ser consistentes. Dicho en otra manera, es necesaria una coherencia reflejada por el cumplimiento de las reglas de probabilidad como sistema matemático.

Para Wallsten y Budescu (1983) citados por Gambará (1991), la probabilidad subjetiva es un constructo teórico individual no observable y por tanto deberá ser evaluado con los mismos criterios que se utilizan habitualmente en Psicología, a tal fin, éstos autores establecen cinco criterios de bondad de las probabilidades subjetivas: fiabilidad, consistencia interna, calibración, validez externa y validez de constructo de entre las que la calibración se destacaría como el criterio más importante, ya que compara directamente la actuación del sujeto con la realidad empírica.

Un aspecto de la validez de los juicios de probabilidad es la correspondencia entre las estimaciones de probabilidad y la veracidad de los sucesos. Si dichas estimaciones reflejan apropiadamente lo que uno sabe, deberá existir una relación sistemática entre probabilidad y veracidad de las proposiciones.

Es precisamente a la formalización de esta propiedad a lo que se le denomina calibración, estableciendo por tanto una relación entre creencia del tomador de decisiones sobre la veracidad de sus juicios y la realidad

de los mismos. El grado de calibración se refiere a una medida de la validez de un conjunto de estimaciones de probabilidad.

Una persona buena calibradora expresará su confianza en concordancia con la exactitud de sus juicios; por ej., las estimaciones de probabilidad de un sujeto de 0.80 estarán bien calibradas si el 80% de los sucesos sobre los que ha realizado dichas estimaciones acontecen.

El autor refiere que los tomadores de decisiones que no recurren a los árboles de decisiones deberían ser al menos conscientes de sus propias limitaciones a la hora de utilizar probabilidades, y menciona que además no hay que olvidar las motivaciones de los tomadores de decisión y que parece obvio que la incertidumbre produce ansiedad, y en este sentido, a veces lo que predomina es la necesidad de reducirla o evitarla.

Por su parte Porras (1993), en su análisis referente a la creatividad para la solución de problemas, refiere a la creatividad como la habilidad para descubrir nuevas relaciones, el observar a los objetos considerando nuevas perspectivas y el formar nuevas combinaciones de dos o más conceptos que ya se tienen en mente.

Para ser creativo a fin de llegar a mejores soluciones considera que se necesita:

- a) desarrollar una actitud creativa y un estilo de pensar
- b) adquirir conocimientos y habilidades
- c) usar técnicas de creatividad

Y señala que la mayoría de las personas creativas que solucionan problemas tienen buenos conocimientos en muchas áreas; mientras más conocimientos tenga, habilidades y técnicas, será más creativo y se podrán formar más estructuras.

Desarrollar esta habilidad implica tener una actitud positiva para prepararse y enfrentar los retos que se le presentan.

En otro estudio realizado en Inglaterra se analizaron las intenciones de algunos gerentes para ser evaluados por un programa llamado «National Vocational Qualifications (NVQ)» (Capacidades o Aptitudes Vocacionales Nacionales) citado por Norman (1995), donde el Consejo Nacional de

Aptitudes Vocacionales en Inglaterra, define tales capacidades como el estado de competencia claramente relevante para trabajar e intencionalmente realizado para facilitar el ingreso o la promoción en el empleo y aumentar el aprendizaje de una persona a través de un consejo con atribuciones reconocidas.

La evaluación para la N.V.Q. se realiza en el lugar de trabajo del individuo y debe incluir la acreditación de un aprendizaje prioritario. El esquema de la N.V.Q. se compone de 5 niveles donde se indican el incremento en los niveles de competencia y experiencia.

El nivel 4 de la N.V.Q. ha sido recientemente desarrollado por el Acta de Iniciativa de Dirección (un organismo representativo de la industria y comercio que se encarga de investigar el área de competencia de dirección). Para obtener el nivel 4 de la N.V.Q. se les requiere a los gerentes una competencia en el lugar de trabajo en cuanto a sus habilidades, conocimientos y entendimiento considerado necesario para efecto de desarrollar el trabajo respecto del nivel esperado en el empleo.

A través del esquema de la N.V.Q. los gerentes obtienen una importante retroalimentación y reconocimiento de sus habilidades en su dirección.

Este estudio intenta identificar los determinantes inmediatas de los gerentes en sus intenciones para ser evaluados para el nivel 4 de la N.V.Q. usando como marco teórico de referencia la teoría de comportamiento planeado (T.P.B.) de Ajzen (1991) citado por Norman (1995).

Esta teoría propone que las personas usen información disponible para ellos en una forma racional para llegar a una decisión conductual. El proceso es visto como uno de tipo jerárquico, donde la determinante primaria de comportamiento va a ser la intención de la persona para desarrollar su comportamiento.

La intención de una persona es en su turno vista para ser determinada por tres factores o constructos. Primero, la actitud de la persona o su respuesta afectiva hacia la conducta. Segundo, la percepción de la persona de la presión normativa para desarrollar la conducta o la norma subjetiva y tercero, la cantidad de control que la persona cree que tiene sobre la

conducta o el control conductual percibido.

Tanto la actitud como la norma subjetiva y el control conductual percibido, componentes del T.P.B. han sido considerados como altamente predictivos de las intenciones del comportamiento de una persona.

En este estudio se enfocaron un número de factores a las actitudes relacionadas con el trabajo que pueden ser relevantes.

A la fecha, muchas de estas investigaciones en relación a las actitudes en el trabajo han tendido a concentrarse en la satisfacción en el trabajo y el compromiso en el trabajo.

Scott y Taylor (1985) citados por Norman (1995) esperaban que los gerentes que reportaran altos niveles de satisfacción y compromiso tendrían la intención de ser evaluados por la N.V.Q.

Otros factores que pueden ser relevantes en este estudio son la edad y tiempo en la organización. Brett y Werbel (1980) citados por Norman (1995), han encontrado una relación negativa entre la edad y la aceptación a una transferencia de trabajo. Parece ser que a los directivos mayores les disgusta el verse involucrados en el esquema de la N.V.Q.

Este estudio examina la utilidad del T.P.B. en relación para predecir las intenciones de los gerentes para ser evaluados por la N.V.Q.. Hay un número de razones en donde centrar la atención: Primero, el autor menciona que se ha encontrado que la intención es una variable mediadora importante entre actitudes más generales y la conducta del trabajo. Mobley y col. (1979), citados por Norman (1995). Segundo, se ha encontrado que la intención ha sido en forma consistente, altamente predictiva de la conducta del trabajo. Steel y Ovalle (1984) en Norman (1995). Tercero, dado que la conducta puede ser influenciada por multitud de variables de idiosincrasia incommensurable fuera de cualquier modelo de conducta, la concentración en la intención debe permitir el desarrollo de un retrato más agudo de los factores considerados por los gerentes para llegar a una decisión; en suma Fishbein y Ajzen (1976) citados por Norman (1995), han señalado que la validez del modelo descansa no sólo en la relación entre la intención y la conducta, si no también en la habilidad del método para predecir la

intención. Dado que la relación entre la intención y la conducta del trabajo está bien establecida, es importante examinar las determinantes de las intenciones relacionadas con el trabajo. En relación con el estudio, se ha anticipado que los gerentes que intentaron ser evaluados tendrían una actitud más positiva hacia los que han sido evaluados, perciben más presión normativa de otros que han sido también evaluados y perciben más control sobre los que han sido evaluados.

Se predijo además que un buen número de factores relacionados con el trabajo general, tendrían solamente una influencia indirecta en la intención.

La muestra para este estudio consistió en gerentes que trabajaban en el área de atención al cliente de una organización nacional de Inglaterra. Todos los gerentes tuvieron la oportunidad de ser evaluados por los criterios de la N.V.Q. en el nivel 4.

La intención para ser evaluados se midió por la pregunta: ¿Usted tiene la intención de ser evaluado en relación a la atención al cliente por la N.V.Q.?, con una escala de respuestas de 1 (me disgustaría) a 7 (me gustaría). Una medida de actitud hacia el comportamiento fue obtenida de puntajes de 6 escalas del diferencial semántico, a la afirmación: Ser evaluado por un directivo de la N.V.Q. dentro del departamento de atención al cliente es..., de escalas opuestas como bueno-malo, inútil-útil, etc.. El control de comportamiento percibido fue medido por dos ítems (ej., para mí, ir a través de procedimientos necesarios para la N.V.Q. sería... y para mí, alcanzar la dirección N.V.Q. sería...). Un número de actitudes relacionadas al trabajo fueron consideradas. La escala WLOC de Spector's (1988) citada por Norman (1995) se enfoca a la situación del trabajo. Las respuestas son hechas en una escala de acuerdo a desacuerdo. La satisfacción en el trabajo fue medida usando 24 ítems de una escala de trabajo revisada (Índice Descriptivo de Trabajo) Job Descriptive Index de Smith y col (1969) citados por Norman (1995) Finalmente la información se relacionó con la edad y tiempo en el puesto.

En cuanto a los resultados, aquellos sujetos que sostenían una fuerte

VALIA DE CONTROL

intención a ser evaluados también tendían a tener una actitud positiva hacia ser evaluados, el creer que otros pensarían que ellos deberían ser evaluados y el percibir control sobre el ser evaluados.

En relación con otras variables consideradas se encontró relación entre la intención y el control de la situación de trabajo; satisfacción en el trabajo, y compromiso con el trabajo, de tal forma que aquellos gerentes que intentaban ser evaluados fueron más acordes a tener la creencia de un control de situación interna de trabajo, estar satisfechos con sus trabajos, y más comprometidos en el empleo.

Aunque tales medidas específicas de objetos (ej., la satisfacción del trabajo) pueden no ser poderosos factores de predicción respecto de un criterio singular, (ej. desempeño) pueden ser predecibles de un criterio de actos múltiples. (por ej., un índice de comportamiento en el trabajo). Esta posición puede ser importante cuando uno considera las intervenciones encaminadas para cambiar la conducta en el trabajo.

Finalmente se expone otro estudio muy interesante que habla sobre las determinantes psicológicas de la actitud en la decisión.

Beattie y col. (1994), definen el concepto de la actitud en la decisión como el deseo de la persona de hacer o evitar decisiones, independientemente de cualquier consecuencia que alcance.

Se entiende el término consecuencia como los asuntos formulados que podemos evaluar en términos de nuestras metas, no importa como sucedan, si resultan de nuestras propias decisiones o no. (Baron 1993) citado por Beattie y col (1994).

Una actitud de decisión está definida operacionalmente por cada elección que la persona haga implicando necesariamente cualquier rasgo de personalidad o disposición establecida.

Un motivo racional para la búsqueda de decisión es la de obtener información adicional, por ej., el acto de elegir nos debe forzar a considerar las alternativas y nos debe ayudar a entender por qué preferimos una respecto de otra. Esta información debe ser útil para la toma de decisiones posteriores.

La búsqueda de decisiones debe ser encontrada aún cuando los sujetos sepan que no habrá otra información disponible, y cuando la persona que toma decisiones, aparentemente tenga pocas o ninguna oportunidad para saber algo que tenga que ver con las preferencias futuras.

Frisch (1992) citado por Beattie y col (1994), en un estudio de solución de problemas de la vida real, encontró evidencias en el sentido de que la gente evita la toma de decisiones, particularmente cuando la decisión resulta en un gran stress. Buscamos mecanismos psicológicos en la búsqueda de decisiones y en la aversión para distinguir casos en los cuales éstas actitudes son benéficas de aquéllas en las que resultan perjudiciales.

En cuanto a los factores que afectan la búsqueda y aversión de las decisiones, Beattie y col. (1994) consideran como importante:

1.- Preservando la equidad.- ciertas situaciones se sitúan de manera firme, socialmente definidas como puntos centrales concernientes a una distribución equitativa de algunos bienes entre las partes interesadas, (ej., la herencia de alguna propiedad al hijo mayor (respetada en las familias británicas); una división igualitaria de las propiedades entre los hijos legítimos (como en Estados Unidos siglo XX)). Cuando todas las opciones violan las normas de equidad, las personas pueden estar en una decisión averstua.

2.- El arrepentimiento y el regocijo anticipado.- en la toma de decisiones bajo incertidumbre, las personas deben tomar en cuenta el arrepentimiento que puedan sentir cuando ellos comparan los resultados que obtuvieron, respecto de los que hubieran recibido si hubieran escogido otra opción. El arrepentimiento anticipado puede conducir a una aversión respecto de la decisión tomada.

El arrepentimiento y el regocijo serán especialmente sobresalientes cuando el tomador de decisiones descubra lo que hubiera pasado si la opción alternativa hubiera sido escogida.

3.- Papel (rol), posición estática, y autonomía.- la creencia en el valor de la auto determinación, podría conducir a una aversión respecto de la

decisión, si uno está decidiendo a nombre de otra persona, y la búsqueda de decisión, cuando la propia decisión tiene que hacerla uno mismo. Dependiendo de la persona, la situación y la cultura, las reglas opuestas deben en algunos casos predominar como el hecho que algunas personas pueden disfrutar al tomar decisiones por otros, o pueden desear un tomador de decisiones paternalista que elija por ellos. (El autor refiere que los sujetos de este estudio eran de una cultura que enfatiza la autonomía personal).

4.- Responsabilidad.- Tetlock (1992) citado por Beattie y col. (1994) menciona que la necesidad de justificar la decisión a otras personas puede causar aversión respecto de la decisión cuando ambas opciones son vistas como violadoras de una norma social que la responsabilidad debe soportar, o cuando ambas opciones pueden conducir a un mal resultado por el cual uno puede ser reprochado o culpado al respecto.

En este estudio se manipularon estos factores y se examinaron sus efectos respecto de la actitud para tomar decisiones. Se recogieron ciertas justificaciones respecto de las respuestas de los sujetos con la finalidad de cotejar si los sujetos aluden a factores que ellos hipotéticamente consideraron que afectarían sus preferencias.

En cuanto a la muestra y el método de este estudio, se aplicó en estudiantes de la Univ. de Chicago o Pennsylvania en Estados Unidos de Norteamérica. Cada sujeto describió un escenario con algunas variantes relativas a situaciones, algunas situaciones involucraban decisiones y otras involucraban resultados sin decisiones. A los sujetos se les pidió evaluar su propio deseo respecto de cada situación y justificar sus respuestas brevemente. La escala de puntuación iba de -100 (como indeseable) a 0 (como ni indeseable ni deseable) a +100 (como tan deseable pudiera ser).

Para cada factor que afectaban la búsqueda y la aversión de las decisiones se plantearon diferentes casos, cada uno con alternativas, de las cuáles, los sujetos tenían que elegir la que más se adecuara a sus opiniones y justificar su elección.

En cuanto a las diferencias individuales, los análisis de los resultados reportaron diferencias en la búsqueda de decisiones y la aversión respecto de los ítems individuales pero no señalan cuando alguna persona tiene una actitud de decisión estable a través del ítem, como un rasgo de personalidad. Para probar esto, se tomaron 55 sujetos en 7 de estos ítems en un diseño intra sujeto, es decir tomando la situación experimental como si fuese su propio caso, manifestando en cuáles situaciones recurriría a la búsqueda de decisión y en cuáles las evitaría y por qué; se sumaron los totales de aversiones de decisiones por cada sujeto.

Los autores mencionan que una prueba más confiable de las diferencias individuales en la actitud en la toma de decisiones, requeriría más ítems, y que los resultados iniciales obtenidos en este estudio no incrementan el panorama de que la actitud de decisión sea un rasgo estable de la personalidad.

Y como conclusiones añaden que la aversión hacia las decisiones (o una reducida búsqueda de decisiones) tiene lugar cuando la decisión debe ser hecha por otros, cuando involucra una división injusta o cuando un posible mal resultado depende ya sea, en la oportunidad y la opción escogida aún cuando exista la probabilidad de arrepentimiento.

En general es correcto no querer decidir por otros cuando ellos saben sus deseos mejor que nosotros.

También se ha descubierto que el potencial de arrepentimiento o incertidumbre dan como resultado la evasión de la toma de decisiones respecto de otras cosas que sean iguales.

El arrepentimiento depende de la existencia de factores relacionados con la oportunidad, de ahí que se pueda esperar esta clase de evasión para conductas a una excesiva información acumulada, cuando la información reunida tiene la oportunidad de reducir el potencial de arrepentimiento o incertidumbre. Alternativamente, las personas pueden evitar la anticipación del arrepentimiento por decepcionarse a sí mismos dentro de la creencia de que la incertidumbre está ausente.

Además argumentan que el rol de arrepentimiento anticipado puede ser normativamente correcto si el costo de evitar el arrepentimiento es suficientemente alto y si la aversión del tomador de decisiones para arrepentirse es una meta legítima. En muchas decisiones sin embargo, el costo de situar el arrepentimiento por un lado puede ser exagerado o si la decisión es hecha por algún otro, que no experimentará arrepentimiento.

En la mayoría de los casos no tenemos alternativa respecto de que es lo mejor, si decidir o no, de tal modo que cuando deseamos decidir pueda parecer no tener consecuencias respecto de nuestras decisiones. Sin embargo, nuestra actitud de decisión puede tener tres consecuencias.

1.- puede afectar nuestras propias respuestas hedónicas respecto de la situación en la que estamos. La aversión respecto de la decisión nos puede hacer infelices, cuando nosotros tenemos que decidir, y la búsqueda de la decisión nos puede hacer felices; lo contrario sería cierto cuando no tenemos alternativa.

2.- la actitud de la decisión puede provocarnos para buscar o evitar situaciones en las cuáles las decisiones tienen que ser hechas. Esto puede ocurrir tanto en decisiones públicas como privadas. Los tomadores de decisiones buscarán posiciones de influencia y los que evitan las decisiones evitarán tales posiciones. Las sociedades tratarán de evitar ciertas (difíciles) decisiones situándose en reglas acomodadas que requieren de poca interpretación, (por ej., las reglas estrictas para colocación de órganos donados, puede establecerse para relevar a los doctores del stress de tomar decisiones para cada caso por sí mismo); a la inversa, las sociedades pueden también tratar de asegurar que las decisiones sean hechas sobre la base de caso por caso bajo las condiciones en las cuáles el público como un todo es el que busca la decisión y de éste modo el incremento en el número de decisiones se realice.

3.- otro efecto de nuestra actitud de decisión es el de que la aversión hacia la decisión podría inclinarnos hacia la inacción (omisión) conduciéndonos a la tendencia de la omisión observada por Ritou y Baron (1990) citados por Beattie y col. (1994). Este efecto requiere

FALLA DE CUBIERTA

adicionalmente a la aversión a la decisión, una confusión entre no actuar y no decidir.

Spranca (1991), citado por Beattie y col. (1994), aporta evidencia que sugiere que muchas personas equiparan estas dos clases de situaciones; a la inversa, la búsqueda de decisiones nos puede inclinar hacia acciones que no resulten precisamente en nuestros mejores intereses.

Los métodos que se usaron podrían ser útiles para examinar otras fuentes de actitud de decisiones tales como la ambigüedad, diferencias culturales, normas sociales, concernientes a roles y diferencias individuales. Más generalmente, los autores piensan que se ha definido un nuevo tema de estudio y concluyen que las determinantes de actitud hacia la toma de decisiones son potencialmente tan importantes como las determinantes de actitudes hacia el riesgo.

Se considera importante haber señalado estas investigaciones recientes (en especial la última, ya que involucra el tema del estudio), debido que es necesario ir actualizando las técnicas en cuanto a la medición de las actitudes y sobre todo incrementar el conocimiento en materia del comportamiento humano y de alguna manera explicar, ayudar y entender la conducta (en este caso en el ámbito laboral) que finalmente es nuestra meta como psicólogos.

Se puede inferir también al respecto que es imposible manipular la cantidad de factores o variables que constituye una conducta, pero estas investigaciones como muchas otras, dan parámetros de cómo se pueden controlar algunas determinantes de actitud, y partir del análisis consciente de éstos resultados se pueden realizar investigaciones futuras; además contienen postulados teóricos como antecedentes, que ofrecen un marco de referencia para cada caso y las hipótesis de sus trabajos involucran lo más reciente que se haya estudiado.

Desafortunadamente no se encontró ningún estudio en relación a las actitudes en la toma de decisiones realizado en nuestro país, pero se considera enriquecedor todo el marco teórico así como los estudios que ofrecen los investigadores aquí expuestos.

FALLA DE OTICOM

Fue necesario exponer el artículo referente a los factores psicológicos determinantes en la actitud de decisión como preámbulo al siguiente capítulo en relación a la toma de decisiones donde se le dará un enfoque más específico al tema, partiendo de su definición, pasando por los modelos de decisiones, los tipos de entrenamiento para ejecutivos, algo sobre liderazgo, motivación en el trabajo, etc., centrándose básicamente a ejecutivos de empresa, que son los sujetos de esta investigación y en donde se ilustrarán otras investigaciones interesantes y recientes concernientes al tema.

CAPITULO II

TONA DE DECISIONES

- 2.1. Definición de toma de decisiones**
- 2.2. Teorías sobre la solución de problemas**
- 2.3. Modelos sobre estilos de decisión**
- 2.4. Liderazgo**
- 2.5. Motivación en el trabajo**
- 2.6. Tipos de entrenamiento para la toma de decisiones**
- 2.7. Investigaciones recientes**

DEFINICION

Tomando como punto de partida el origen de la palabra decisión, Rodríguez (1985) nos señala que se pueden aclarar aspectos esenciales del latín *de-cidere* que significa incisión, precisión, conciso, cisura o cesura y que entrañan la idea de cortar y dejar; supone que una persona ante 2 o más alternativas que tienen algo de apetecible, elige una y deja otra y que involucra la atención y diversas conductas tanto racionales como irracionales. Menciona que es un arte que se aprende en la disciplina del compromiso y de la reflexión y argumenta que la efectividad y calidad de las decisiones (ED) están en función tanto de la cantidad y calidad de información (I) así como de la comunicación institucional (C) y finalmente de la madurez que tenga la persona encargada de tomarla (M); la representa de la siguiente manera:

$$ED = f(I)(C)(M)$$

siendo así que los elementos no se suman, si no se multiplican y cualquier falla de alguno baja el resultado total drásticamente.

Por su parte Allen (1967) define las decisiones directivas como el trabajo que realiza un director para llegar a conclusiones y determinaciones.

Considera a las conclusiones como el punto final de un proceso mental basado en consideraciones previas y a las determinaciones como el veredicto que se pronuncia después de pesar los antecedentes.

En resumen, es la culminación de una actividad mental que lleva a la conclusión o determinación y que puede ser de forma espontánea o deliberada y que además puede exigir que se tome una iniciativa.

Allen (1967) argumenta que una decisión acertada es la consecuencia de un esfuerzo mental sistemático, se trata de una habilidad consistente en diversos elementos y que puede adquirirse como cualquier otra.

Los ejecutivos han descubierto que las decisiones acertadas del pasado

pueden llegar a destruir las oportunidades del presente; es decir, aprenden de los éxitos anteriores obtenidos, se ajustan a las condiciones actuales y como consecuencia toman nuevas decisiones.

Escobosa (1975) menciona que existen dos clases de decisiones:

- a) las programadas, que son las decisiones diarias rutinarias, donde se suelen usar procedimientos estándar y
- b) las no programadas, que son las decisiones especiales para una situación dada.

Cada decisión implica un nuevo conjunto de alternativas que pueden ser difíciles de analizar, no se puede confiar en un procedimiento estándar, los directivos aplican su criterio, experiencia e intuición.

2.2. TEORIAS SOBRE LA SOLUCION DE PROBLEMAS

Es importante entender las teorías psicológicas sobre la solución de problemas antes de adentrarnos más al tema de la toma de decisiones. Cada una de las teorías que se expondrán a continuación, consisten en una descripción de un proceso o secuencia ordenada de eventos, algunos cubiertos, otros supuestos o imaginados que llevan a la solución de un problema o intento por solucionarlo. Bourne (1980) considera que tienen como característica no ser directamente observables, motivo por el cual con frecuencia se hace difícil la elección entre los procedimientos que se postulan.

En un análisis acerca de estas teorías, se describen tres puntos de vista: el de la gestalt, el asociativo, y el de procesamiento de la información.

Teoría de la Gestalt.- El interés se centra hacia la forma en que una persona visualiza o formula un problema y en qué cambia su formulación al tratar de encontrar una solución.

Discernimiento (insight), en contraposición a ensayo y error.- La solución de problemas es una actividad dirigida en la que el sujeto intenta

encontrar la clave basándose de alguna formulación del problema. El hecho de que se observe la solución de un problema por medio de insight o discernimiento a través de una mejoría gradual en la ejecución depende en parte, de las características de la situación problema y del sujeto. Si se caracteriza un problema en términos del número de soluciones alternativas posibles, el grado de insight se indica por la reducción en el número de alternativas que se intentan. El significado más general del ensayo y error es que las soluciones se intentan sin un conocimiento anterior acerca de si resultarán arosas y ésta precisamente, es la esencia de un problema.

Dirección en la solución de problemas.- Los teóricos *gestaltistas* han acentuado el pensamiento productivo (combinación de experiencias pasadas con las nuevas) y sostienen que, el sólo hecho de tener las experiencias necesarias, no garantiza que un sujeto las combinará en forma apropiada o en alguna otra forma. Se supone que el pensamiento productivo necesita además de la experiencia pertinente, la dirección es una función de las características de la situación problema y se refiere a las formas en que el sujeto percibe (interpreta) el problema. Si el sujeto cambia su interpretación de la situación problema, o si se cambia la situación problema para el sujeto, se proporcionará nueva dirección a los intentos de solución.

Valor funcional.- Es el medio general, por el cuál el sujeto que resuelve un problema trata de alcanzar una solución. Indica la forma en que dirige sus esfuerzos en ese momento. *Duncker (1945)* citado por *Bourne (1980)* describe el proceso de solución como la reformulación productiva del problema. Cuando el sujeto redefine el problema original más específicamente, aumenta la posibilidad de una solución funcional para el mismo.

Efectos de las sugerencias.- Cuando se dá un problema a un sujeto, éste formulará el problema por sí mismo, basándose en su experiencia y en las características de la situación. No hay garantía alguna de que ocurrirá la dirección apropiada y si ocurre, no hay indicación de cuando ocurrirá. Si el sujeto formula el problema con un valor funcional equivocado,

deberá ayudársele cambiando su dirección. Suponiendo que un problema es difícil, el experimentador puede aumentar la probabilidad de solución animando a los sujetos a cambiar su aproximación al problema; además si el experimentador da una sugerencia que los lleva hacia el valor funcional correcto, se facilitará la ejecución. Sin embargo, las investigaciones que han empleado sugerencias más específicas, sólo han producido resultados ligeramente más satisfactorios.

Teoría de las Asociaciones.- El componente básico de esta teoría es la jerarquía de respuestas. Las respuestas se organizan en clases, por medio de una respuesta mediadora común (rm) y se considera la solución del problema como un nuevo ordenamiento de la jerarquía de grupos de respuestas dentro de un grupo o clase.

Una de las teorías asociativas más generales que surgió fue la de Maltzman (1955) citado por Bourne (1980) que señala que el reforzamiento, extinción, recuperación y generalización, principios del condicionamiento, gobiernan la operación de este sistema; una respuesta que es reforzada va a aumentar su fuerza. Extinción es la fuerza de una respuesta que no es reforzada y por lo tanto disminuirá. Recuperación Espontánea, significa que con el tiempo que sigue a la extinción, una respuesta volverá a ganar alguna fuerza.

La primera respuesta que ocurre en una situación problema, será la dominante en una jerarquía de respuestas. Esta respuesta no tendrá éxito, (se extinguirá), sufriendo una reducción en su fuerza efectiva. La segunda respuesta que ocurre puede ser aquella con mayor fuerza en segundo lugar, en la jerarquía de respuesta dominante; si tampoco tiene éxito, otra vez ocurrirá la extinción y se generalizará. Cuando se refuerza una respuesta a través del éxito se espera que ocurran dos efectos: a) que la respuesta ascienda en la jerarquía a la cual pertenece, y b) que la fuerza de todas las respuestas de esa clase se incrementen a través de la generalización mediada.

Predisposición (set) de solución de problemas y set.- Se define como la tendencia a responder en una forma particular ante una situación. Hay

que tomar en cuenta la conducta original y la creativa, que tanto una como la otra van a ser definidas, como aquella conducta que es poco común en las condiciones en las que ocurre y que es un poco pertinente a esas condiciones y que en lo único que varían es que en la conducta creativa se va a implicar el juicio de otra persona. Maltzman (1960) citado por Bourne (1980).

Teoría del Procesamiento de la Información.- La programación de las computadoras, para solucionar problemas, ha dado lugar a un enfoque sobre el procesamiento de información en el estudio de la solución de problemas. El método de evaluación de la teoría consiste en programar una computadora para solucionar un problema y luego comparar su ejecución con la de los sujetos humanos. Groot y col. (1966) citados por Bourne (1980).

Algoritmos y heurísticos.- Algoritmo se le va a llamar al método que considera todas las posibilidades con respecto a sus resultados. Las técnicas que limitan la búsqueda de soluciones en problemas extensos se llaman heurísticos.

Esquema de búsqueda escudriñadora.- La solución de un problema implica de manera típica la generación de subproblemas que deben explorarse. Una característica importante de este proceso es el esquema de búsqueda escudriñadora; la búsqueda implica la exploración de una submeta; escudriñadora se refiere a la generación, comparación y selección de las direcciones alternativas de la búsqueda. El proceso de solución de problemas consiste en alternar la búsqueda y el escudriñamiento.

Análisis de medios-fin.- Si se define un problema en términos de una situación específica y de una situación deseada diferente, el proceso de solución consistirá en reducir las diferencias entre estos dos estados. Un programa de análisis medios-fin, intenta eliminar la diferencia, aplicando operadores adecuados. Este proceso sirve como unidad básica de funcionamiento y al que se le llama POPS (Prueba Operación - Prueba Salida). Se hace una prueba inicial de una diferencia; si existe esta diferencia, se ejecuta una operación, seguida por otra prueba. Si la prueba indica que aún existe una diferencia, se pone a trabajar otro operador;

pero si la prueba revela que no existe diferencia termina el proceso.

Procesos de Planeación.- Se refiere a la técnica para eliminar algunos detalles de un problema, creando efectivamente un problema simplificado cuya solución se puede utilizar como guía para la solución del problema original más complejo.

El trabajo hacia atrás.- Es el proceso de solución dirigido hacia aquellos subproblemas cuya solución conducirá al desenlace afortunado del problema total.

El aprendizaje y los cambios en la organización.- Dada una organización inicial, las afirmaciones se hacen en relación a la forma como cambia el programa, por medio de la experiencia. Se almacenan los intentos de solución y sus resultados, de tal manera, que cuando se encuentra un problema por segunda vez durante el intento de solución, se recordará - intentado y fracasado - y por lo tanto, no se intentará nuevamente.

Según Kepner (1965) existen 7 conceptos básicos para analizar un problema y que todo directivo tendría que tomar en cuenta.

1.- El que analiza problemas cuenta con normas establecidas de funcionamiento un debiera frente al cuál debe comparar la realidad del funcionamiento. La primera acción que se requiere consiste en identificar las áreas del problema, examinando la situación dentro de lo que constituye la responsabilidad del directivo, comparando lo que sucede con lo que debería estar pasando.

2.- Un problema es una desviación de una norma de funcionamiento. El directivo escoge un problema entre varios que debe enfrentar, tomando en cuenta prioridades de urgencia, gravedad y potencial de crecimiento.

3.- Tiene que identificar, localizar y describir en forma precisa la desviación de la norma y esto se logra por la identidad, ubicación, tiempo y alcance del problema. También se tiene que describir lo que el problema no incluye y así lo delimita para distinguir su área exacta.

4.- El directivo analiza la especificación del problema comparando las características de lo que ha sido afectado en relación a lo que no ha sido.

5.- Un problema es originado por un cambio ocurrido a través de una

característica, mecanismo o condición distintiva para originar un efecto nuevo no deseado. Únicamente los cambios conectados con las áreas distintivas de la desviación son pertinentes y dignos de tomar en cuenta; los distinguos se identifican en la especificación del problema.

6.- Las posibles causas de una desviación se deducen de los cambios pertinentes al analizar el problema. Esto permite que se establezca un enunciado o proposición susceptible de probarse como posible causa del problema.

7.- La causa más probable de una desviación es aquella que explica exactamente todos los datos de la especificación del problema.

Kepner (1983) a su vez menciona que el análisis de problemas produce una explicación debido a que el suceso ya ocurrió, y que la toma de decisiones ofrece respuestas que no se pueden verificar, debido a que las acciones ocurrirán en el futuro.

4.3. MODELOS SOBRE ESTILOS DE DECISION

Los modelos son abstracciones de la vida real según Escobosa (1975) y son muy útiles en la toma de decisiones por dos motivos; primero, reducen los problemas más complejos a más sencillos, a formas más fáciles de manejar, y segundo, proporcionan un medio para predecir cuál será el resultado de una decisión antes que ésta sea hecha, y que éste conocimiento es esencial para una buena toma de decisiones.

Escobosa hace su enfoque básicamente en empresas comerciales en el ramo de la producción como pueden ser empresas de construcción, maquiladoras, ensambladoras, etc., donde se pueden observar de manera directa los cambios que se realizan al tomar decisiones y para esto considera que existen varios factores que afectan la toma de decisiones en producción y que son: a) la predicción de respuesta de cursos de acción alternativos, b) probabilidades de respuestas con resultados esperados, c) sistema de valores para ponderar los cursos de acción alternativos, d) objetivos de la

firma y e) parámetros que afectan el llevar a cabo los cursos de acción alternativos.

Es importante agregar un ejemplo que el autor expone a fin de entender los factores que se mencionan arriba y que finalmente nos lleva a comprender los árboles de decisiones que se detallarán posteriormente.

Ejemplifica a un gerente de producción, el cual se ve enfrentado con una decisión relativa al manejo de registros de producción de muchos tipos, incluyendo inventarios, programas, costos y nóminas; para simplificar la explicación que sigue, el autor supone que el gerente tiene dos cursos de acción alternativos: primero, puede retener el actual sistema para manejar los registros de producción que implica el uso de mucha gente, una multitud de formas y gran cantidad de papeleo, y segunda, puede instalar una computadora y el equipo necesario para manejar el trabajo implicado en el mantenimiento de los registros de producción. En términos de la predicción de los resultados de estas alternativas debe encontrar respuestas para varias preguntas; ¿ El sistema de procesamiento de datos proporcionará toda la información necesaria que puede ser obtenida con el presente sistema de registros?. ¿ Cuáles serán los costos del sistema de procesamiento de datos comparados con los del sistema en uso?. Estas y otras preguntas relativas a los resultados esperados de las alternativas deben formularse y contestarse para ponderar las alternativas con efectividad. Las alternativas de estos resultados esperados también deben ser consideradas. Preguntas como las siguientes reclaman contestaciones. Si implantamos un determinado sistema de procesamiento de datos, ¿ qué probabilidades tenemos de utilizarlo en su plena capacidad?, ¿ qué oportunidades hay de que el sistema se convierta en obsoleto?, ¿cuál es la probabilidad de errores en nuestros registros de producción si continuamos empleando los métodos manuales?. Estas preguntas indican la naturaleza de las probabilidades según afecten a la ponderación de los cursos de acción alternativos. Los sistemas de valores proporcionan medidas o directrices en la ponderación de las alternativas. El sistema de valores más común implica al dinero como denominador común; podemos valorar

las dos alternativas en términos del costo de instalación, costo de operación, de mantenimiento, de personal, de ahorro, y así sucesivamente. Otro sistema de valores implica tiempo. Podemos ponderar o valorar las alternativas en términos del tiempo requerido para producir determinados registros, tiempo ocioso frente a tiempo productivo de cada alternativa. Otros sistemas de valores que no son cuantitativos también afectan a las decisiones. Si instalamos una computadora, ciertos empleados pueden ser desplazados de puestos que impliquen registros de producción. ¿Cuál es la posición de la firma en términos de sus obligaciones con los empleados?, ¿Deben colocarse a éstos en otros puestos en la empresa?. Las respuestas a estas preguntas se encuentran en el sistema de valores relativos a los empleados. Los objetivos de la empresa entran en la elección de alternativas. Si estos objetivos excluyen la maximización de las utilidades mediante una producción eficiente, de gran volumen, manteniendo registros al minuto para la toma de decisiones y desarrollando sistemas altamente integrados en toda la empresa, puede resultar una decisión que favorezca la instalación de una computadora. Si los objetivos incluyen el mantenimiento de una fuerza de trabajo estable, la continuación de los sistemas antiguos para llevar los registros, para mantener la uniformidad y proporcionar respuestas flexibles a las demandas por determinados registros, podrían hacer inconveniente la decisión de cambiar el actual sistema de llevar registros. Finalmente, los parámetros afectan el llevar a cabo los cursos de acción alternativos. Un parámetro es la restricción o límite que afecta a un curso de acción, por e.j., sería el dinero; es posible que no se pueda permitir la erogación necesaria para la compra e instalación de la computadora. Otro parámetro es la gente; ya se cuenta con el personal para manejar los registros del sistema actual.

Habrà que aclarar que hay situaciones en las que el tomar una decisión no implique un riesgo mayor y se pueda realizar en corto tiempo, pero en otras decisiones habrá que considerar todos y cada uno de los aspectos que se relacionan con el problema, para tomar una decisión lo más certera posible.

SECRETARIA DE ECONOMIA

Otra exposición sobre los modelos de decisión es la citada por Kolb (1980) (p. 18 - 32) y que se detalla a continuación gráficamente:

Cada proceso está representado por un símbolo (ej., AI, CI, GII), que se emplea como método conveniente para referirse a cada problema. La primera letra del símbolo expresa las propiedades fundamentales del proceso (A es autocrático, C por consultivo, y G por grupal). Los números romanos que siguen a las letras constituyen variantes de ese proceso. De manera que AI representa la primera variante de un proceso autocrático y AII la segunda variante y así sucesivamente.

CUADRO 1

AI Soluciona el problema o toma la decisión por su cuenta empleando la información con que cuenta en ese momento.

AII Obtiene de sus subordinados la información necesaria y decide por su cuenta la solución del problema. Puede o no decir a sus subordinados cuál es el problema, al obtener información de ellos. El rol que juegan sus subordinados en la toma de decisión es evidentemente, el de proporcionarle la información necesaria antes que el de producir o evaluar soluciones alternativas.

CI Comparte individualmente el problema con los subordinados apropiados, obtiene sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Después el directivo toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de los subordinados.

CII Comparte el problema con sus subordinados en cuanto a grupo y obtiene colectivamente las ideas y sugerencias de éstos. Después el directivo toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de sus subordinados.

GII Comparte un problema con sus subordinados en cuanto grupo. Producen y evalúan juntos alternativas y procuran llegar a un acuerdo acerca de una solución. No influye sobre el grupo para que adopte su solución y está dispuesto a aceptar y poner en práctica cualquier solución que cuenta con el apoyo de todo el grupo.

EXHAUSTIVO

Kolb a su vez, hace un intento por determinar las propiedades del problema que constituyeran los elementos básicos del modelo. Los atributos del problema son de dos tipos: 1.- aquéllos que determinan la importancia de un problema específico en la calidad y aceptación, y 2.- aquéllos que, sobre la base de las evidencias con las que se cuenta, tienen mucha probabilidad de moderar los efectos de la participación sobre cada uno de estos resultados. Se proporciona para cada atributo una pregunta que el líder podría emplear para diagnosticar un problema en particular antes de optar por un estilo de liderazgo.

CUADRO 2
ATRIBUTOS DEL PROBLEMA EMPLEADO EN EL MODELO

Atributos del Problema	Preguntas de diagnóstico
A. La importancia de la calidad de la decisión.	¿Existe una exigencia de calidad tal que es probable que una solución sea más racional que otra?
B. El grado en que el líder posee suficiente información o destreza para llegar por su cuenta a una decisión de calidad elevada.	¿Cuento con información suficiente como para tomar una decisión de calidad elevada?
C. El grado en que está estructurado el problema.	¿Está estructurado el problema?

Atributos del Problema	Preguntas de diagnóstico
<p>D. El grado en que la aceptación o el compromiso por parte de los subordinados es crítico para la puesta en práctica eficaz de la solución.</p>	<p>¿La aceptación de la solución por parte de los subordinados es crítica para la puesta en práctica eficaz.</p>
<p>E. La probabilidad previa de que la decisión automática del líder reciba aceptación por parte de los subordinados.</p>	<p>¿Si fuera a tomar la decisión por su cuenta, es razonablemente seguro que sería aceptada por sus subordinados?</p>
<p>F. El grado en que los subordinados están motivados para alcanzar las metas de la organización tal como están representadas en los objetivos explícitos en el planteo del problema.</p>	<p>¿Comparten los subordinados las metas de la organización que se alcanzarán al solucionar este problema?</p>
<p>G. El grado en que es probable que los subordinados entren en conflicto respecto de las soluciones recomendadas.</p>	<p>¿Es probable el conflicto entre los subordinados en cuanto a las soluciones recomendadas?</p>

FAJTA R.F. 2010

En cuanto a la exposición de los fundamentos del modelo, las reglas están pensadas para proteger tanto la calidad como la aceptación de la decisión. En la forma del modelo se muestran tres reglas que protegen la calidad de la decisión y cuatro que protegen la aceptación y son las siguientes:

- 1.- Regla de la Información
- 2.- Regla de Congruencia de la meta.
- 3.- Regla del problema no estructurado
- 4.- Regla de la aceptación
- 5.- Regla del conflicto
- 6.- Regla de la equidad
- 7.- Regla de la prioridad de la aceptación.

En la figura 1 se encuentran los atributos del problema expresados en forma de preguntas, están dispuestos a lo largo de la parte superior de la figura. Para usar el modelo aplicado a una situación particular de toma de decisión, se empieza por la izquierda hacia la derecha mientras uno se plantea la pregunta que está inmediatamente por encima del cuadrado con que se encuentra. Al alcanzar un modo terminal, se encontrará un número que designa el tipo de problema y uno de los procesos para la toma de decisiones que aparecen en el cuadro I. Se prescribe AI para cuatro tipos de problemas (1, 2, 4 y 5) AII para dos (9 y 10), CI para uno (8), CII para cuatro (7, 11, 13 y 14) y GII para tres (3, 6 y 12).

La serie factible para cada uno de los catorce problemas aparece en el cuadro 3. Se puede observar que hay algunos tipos de problemas para los cuales no queda más que un método factible, y otros para los cuales quedan cinco métodos factibles. Dado un conjunto de métodos con igual probabilidad de atender las exigencias de calidad y de aceptación para la decisión, elige el método que requiere menor inversión de horas-hombre.

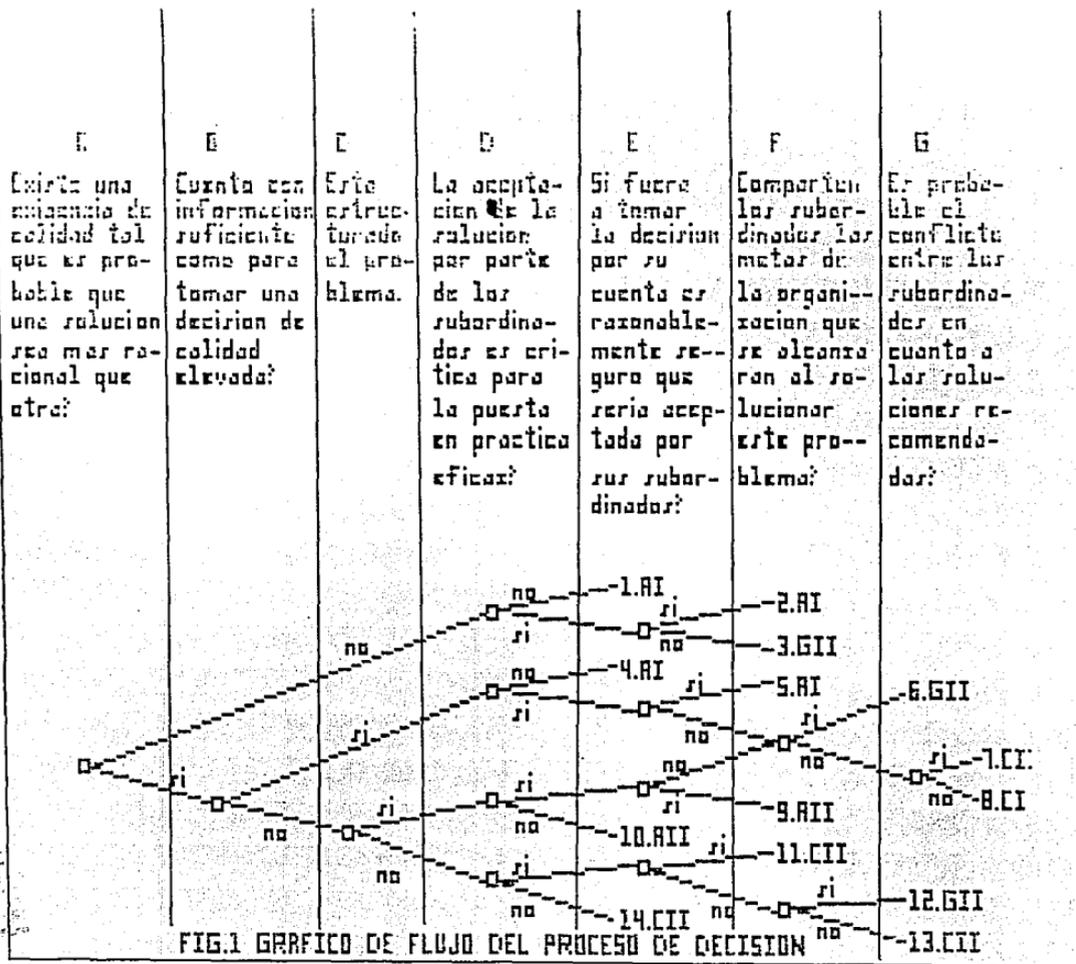
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 3

Tipos de problema y la serie factible de procesos de decisión.

<i>Tipos de Problema</i>	<i>Métodos Aceptables</i>
1	AI,AII,CI,CII,GII
2	AI,AII,CI,CII,GII
3	GII
4	AI,AII,CI,CII,GII*
5	AI,AII,CI,CII,GII*
6	GII
7	CII
8	CI,CII
9	AII,CI,CII,GII*
10	AII,CI,CII,GII*
11	CII,GII*
12	GII
13	CII
14	CII,GII*

* Dentro de la serie es factible únicamente si la pregunta F es sí.
Kolb (1980) p. 35-59.



Fuente de Calidad

FIG.1 GRAFICO DE FLUJO DEL PROCESO DE DECISION

Este modelo describe los diferentes tipos de problemas que pueden existir con las alternativas a seguir para resolver cada caso, pero quizá en la práctica por presión de tiempo, el ocuparse de otras actividades, la gravedad o dimensión del problema, la experiencia laboral en el puesto conllevan al ejecutivo a prescindir de los modelos y a tomar sus decisiones de manera más rápida o eficaz para ellos.

Es conveniente mencionar los principios sobre la decisión que menciona Allen (1967) y que se han determinado después de haber observado y analizado los métodos empleados tanto en empresas gubernamentales como comerciales.

Principio sobre la definición.- Se puede tomar una decisión acertada solamente después de definir claramente el problema. Una decisión es proporcionar la forma de resolver un problema; es arriesgado tratar de decidir algo sin saber exactamente cuál es el planteamiento del caso.

Principio sobre los antecedentes.- Una decisión lógica debe basarse en antecedentes. Deben apoyarse en la realidad. Si se pone en tela de juicio cualquier aspecto de las mismas, la explicación debe encontrarse en hechos reales y en conclusiones razonables derivadas de ellos.

Principio sobre la identidad.- Los hechos pueden parecer diferentes según el punto de vista y el momento en que se les ha observado. Cada persona tiende a interpretar las cosas de una manera diferente; todos estamos bajo la influencia de nuestra personalidad, nuestra experiencia y nuestros prejuicios por lo cuál vemos y juzgamos de modo diverso a las personas y cosas que nos rodean. Como las decisiones directivas tienen el objeto de influir sobre los demás, éstas diferencias en cuanto a puntos de vista deben considerarse y valorarse por anticipado.

El tomar decisiones implica seguir una secuencia de procedimientos que se basan en 7 conceptos según menciona Kepner (1983) y que son:

- 1.- Establecer objetivos de una decisión.
- 2.- Los objetivos se clasifican por orden de importancia.
- 3.- Se desarrollan acciones alternativas para lograr que se haga el trabajo específico.

- 4.- Se valoran las alternativas respecto de los objetivos establecidos.
 - 5.- La elección de la alternativa con mejor capacidad para lograr todos los objetivos representa una decisión tentativa. La elección puede requerir una combinación de alternativas.
 - 6.- La decisión tentativa se examina para determinar futuras consecuencias y.
 - 7.- Los efectos de la decisión final se contratan tomando las medidas necesarias para evitar consecuencias adversas que se transformen en problemas adoptando a su vez acciones que se llevasen a cabo.
- Conviene mencionar aquí que una decisión asertiva también está en función de los sistemas éticos de la organización, como señala Brown (1992) y donde manifiesta que las organizaciones tienen recursos para responder a sus miembros, sociedad y al mundo en general y los miembros de las organizaciones a su vez aprenden a considerar cómo deben responder a los problemas con los que se encuentran.
- Define a la ética como el proceso de decidir lo que debe hacerse. La ética ofrece métodos, herramientas conceptuales para decidir que curso de acción es el más apropiado y tomar así mejores decisiones y tiene sus razones para adoptar un curso de acción propuesto; es por eso que las organizaciones deben tener además de sus políticas y normas, sus valores morales, que deben ser infundidos por igual a todos los miembros que la componen.
- Considera que la reflexión ética consiste en aumentar recursos de una organización haciendo que cada miembro considere ideas diferentes sobre lo que se debe hacer, en lugar de mantener una posición defensiva que pudiese cerrar otras fuentes de información.
- La confrontación conduce a nuevas ideas y a una mejor aceptación. Si no se llega a un acuerdo, el desacuerdo acabará por manifestar la distancia que realmente existe en los miembros de la organización o entre la organización y la sociedad.
- Así mismo Brown (1992) sugiere que todos quieren justificar sus acciones; son pocas las personas que saben que un acto es erróneo y eligen realizarlo a sabiendas; tratan de construir su mundo para justificar lo que

hacen. Menciona que para comprender estas posiciones tenemos que comprender cómo interpretan el mundo éstas personas y necesitaríamos interrogarlos sobre sus observaciones, juicios de valor y supuestos que dan forma a sus puntos de vista.

Por otro lado García (1994) en su artículo menciona que la dimensión moral de una transacción comercial depende del punto de vista de cada persona y a su vez López (1990) citado por García (1994) comenta que los hombres de empresa son personas cuyas acciones se regulan por normas generales de ética y agrega que cada uno tiene normas éticas específicas de una profesión y probablemente más exigentes que las que le serían aplicables y que para perfilar esos deberes necesitamos el proceso deductivo que nos describa la función del directivo y el debe ser de esa función y este debe ser se define operativamente de las exigencias implícitas en el puesto. Además agrega que se deben determinar los siguientes objetivos:

- 1.- ¿Dónde sitúa el directivo de alta dirección la capacidad ética como atributo para el éxito en la toma de decisiones?
- 2.- ¿Qué vectores determinan el valor ético del directivo?
- 3.- ¿Cuál es la ética resultante de un código y la toma de decisiones en los negocios?

García en 1991 citado por el mismo en (1994) realizó otro estudio para definir los atributos más valiosos que se deben poseer para desempeñar un nivel superior empresarial y que son:

- 1.- Capacidad para tomar decisiones
- 2.- Liderazgo
- 3.- Integridad
- 4.- Entusiasmo
- 5.- Imaginación
- 6.- Buena disposición para trabajar arduamente
- 7.- Capacidad analítica
- 8.- Comprensión hacia los demás
- 9.- Capacidad para detectar oportunidades

UNIVERSIDAD DE GUATEMALA

- 10.- Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables
- 11.- Capacidad para adaptarse rápidamente al cambio
- 12.- Buena disposición para asumir riesgos
- 13.- Espíritu emprendedor
- 14.- Aptitud para hablar con claridad
- 15.- Sagacidad
- 16.- Capacidad para administrar
- 17.- Mentalidad abierta
- 18.- Capacidad para acomodarse a las circunstancias sin ceder en sus aspiraciones.
- 19.- Buena disposición para trabajar durante muchas horas
- 20.- Ambición
- 21.- Actitud
- 22.- Capacidad para escribir con claridad y estilo
- 23.- Curiosidad
- 24.- Soltura con los números
- 25.- Capacidad para pensar en abstracto

Para conocer la valoración que daban los directivos a dichos atributos, pidió la colaboración de 400 directivos de unas 500 empresas para que definieran por orden de importancia cuáles serían las características más preponderantes que deberían poseer los ejecutivos quedando las 25 expuestas arriba, y señala que habría que ver si éstos atributos concuerdan con los objetivos de las empresas que ellos gestionan. Finalmente concluye que los clásicos elementos distintivos de la actividad empresarial como la creatividad económica, la creación de riqueza o la búsqueda del excedente quedan atrás, dando paso a una nueva filosofía que enfatiza la idea de servicio a la colectividad, trasladando los objetivos empresariales a la búsqueda de una calidad entendida en sentido amplio y a la prestación de servicios excepcionales.

Se considera que es más beneficioso ser una empresa con fuertes creencias y valores encaminados al bienestar humano que enriquecerse por sí

FALLA DE UNIBEN

misma buscando solamente resultados materiales, y es aquí donde radica la importancia de la ética y la creación y además convicción de ciertas normas y valores que deberán ir cambiando y creciendo conforme a las necesidades de una sociedad establecida.

Es por esto que el autor indica la estrecha relación de la ética con la toma de decisiones y la excelencia de la propia empresa en el contexto de la competencia.

Es importante dedicar un subtema al liderazgo con el objeto de comprender más las características personales de los tomadores de decisiones, considerándose indispensable aclarar que de acuerdo a las lecturas que se realizaron para este estudio existe un postulado acerca de que no forzosamente el tomador de decisiones tiene que ser un líder, debido a que no todos cuentan con la capacidad innata y las mismas experiencias vivenciales y de las que se hablará posteriormente.

2.4 LIDERAZGO

Remontándonos a las concepciones sobre el estilo de liderazgo Mc. Gregor (1960) citado por Napier (1979) expone dos teorías; la teoría X donde considera que el hombre carece de ambición, es renuente al trabajo y desea evitar responsabilidades. El hombre está motivado por la competencia económica y el conflicto es inevitable, sin dirección no haría nada básicamente. El líder lleva la responsabilidad y la carga de la ejecución de sus subordinados y así mismo debe motivar, organizar, controlar y coaccionar; él dirige y sus subordinados lo aceptan e incluso prefieren, pues tienen pocas ambiciones y no desean responsabilidades. Por otra parte la teoría Y sostiene que el hombre está motivado por una jerarquía de necesidades, a medida que las necesidades básicas son satisfechas, se convierten en fuerzas motivantes, el hombre tiene deseo de usar su potencial, de tener responsabilidades, de autorrealizarse, supone que el hombre disfruta de su trabajo; el líder presenta un reto y crea la oportunidad de que sus subordinados empleen sus capacidades en alto grado;

FALLA A...

la motivación está en espera de ser liberada.

White y col.(1968) citados por Napier (1979) establecen tres tipos de liderazgo: el líder autocrático, el democrático y el liberal y señalan que si se describe a una persona como líder autocrático, surgirá una imagen vinculada con demagogos y dictadores; puede describirse como la persona que dirige y permanece firme en sus convicciones; liberal es el líder que puede ser visto como incompetente, evasor de responsabilidad; y el democrático sugiere comúnmente a la persona bien vista que comparte decisiones con los demás.

En cuanto a los estilos de liderazgo Tannenbaum y col.(1960) citados por Napier(1979) p.174, reconocen que los líderes se manejan en un continuo y que pueden elegir estilos no sólo en los extremos (liberal y autócrata) sino que también hay posiciones intermedias y que pueden elegirse en épocas distintas; varían su conducta de acuerdo con la forma en que una situación sea diagnosticada y ésta variedad puede representarse en un continuo.

CENTRADA EN EL LIDER						
			CENTRADA EN EL GRUPO			
El líder decide	El líder decide	El líder presenta	El líder presenta	El líder presenta	El líder define	El líder define
anuncia	hace que	ideas,	ideas de	opciones	fronteras	fronteras
la de-	se reco-	invita a	prueba	el grupo	el grupo	y decide
cision.	nozca la	que ha-	sujetas	decide	decide	
	decisión	gan pre-	a cam-			
		guntas.	bios.			

Mc. Lean (1992) identifica tres estilos básicos con respecto a la forma en que un director integra el proceso de toma de decisiones diaria.

Teoría X.- El líder toma todas las decisiones importantes.

Teoría Y.- En el proceso de toma de decisiones participan empleados de niveles inferiores.

Teoría Z.- Las decisiones se toman por consenso.

En información recolectada por el autor en la Escuela Empresarial Albers de Seattle University, muestra que la teoría Y es la que más se aplica en la mayoría de los líderes corporativos de la nación; comenta que los presidentes con experiencia saben que cuando la teoría Z se convierte en la metodología predominante, los miembros del grupo terminan por esperar que todas (o casi todas) las decisiones se tomen de la misma manera y que hacerla por consenso puede ocupar demasiado tiempo. Al respecto sugiere que:

- a) se limite el tamaño del grupo a una cantidad manejable de miembros y
- b) se entregue con anticipación a los miembros elegidos, un resumen escrito de los asuntos claves, de esta forma se puede lograr una participación mejor canalizada.

Señala que el mejor criterio para escoger entre X, Y, o Z es responder a la pregunta ¿Puede darse el lujo el ejecutivo de jugarse el resultado?.

A continuación se mencionan algunos criterios recolectados por Mc. Lean (1992) de presidentes corporativos que en base a su experiencia comentan en lo que no se debe caer.

- No establecer controles que extingan la iniciativa.
- No ser insensible, ni altivo, ni áspero con alguien, no importa la posición.
- No traicionar la confianza
- No caer en un estilo narcisista
- No interrumpir
- No contribuir a aumentar el papeleo
- No establecer plazos falsos
- No postergar
- No ahogar comunicaciones
- No hacer promesas irreales

- No ser inseguro
- No perder tiempo por cosas que escapan a su control
- No dejar al final la tarea más dura
- No permitir que las reuniones se desarrollen a la deriva
- No reunirse mientras no sepa que debe cumplir la reunión
- No dejar de tomar decisiones
- No dejar de delegar
- No dejar de hacer seguimiento
- No delegar su obligación con respecto a la planeación a largo plazo
- No esperar que instrucciones verbales se lleven a cabo
- No dejar de buscar ideas
- No dudar en descartar ideas cuando no tengan probabilidades de ser productivas.
- No permitir que personas difíciles cambien su curso
- No permitir que inconvenientes inesperados le cambien su curso
- No cambiar las políticas mientras no sepa que es justo hacerlo
- No exigir a los demás más de lo que se exige a ud. mismo
- No dejar de reservar tiempo para lo inesperado, lo cual normalmente se presenta una vez al día.
- No descuidar a su familia, a sí mismo y a su Creador
- Finalmente no esperar que se cumplan estos puntos sin haber asumido el compromiso regular y consciente de hacerlo.

Otro punto a considerar es que una vez que una gerencia haya sido marcada como descuidada, ésta nunca podrá volver a ocupar una posición que merezca su estima, y esto ha dado lugar al fenómeno de calificar al jefe, que es una forma genuina y directa de saber cómo ven los empleados el estilo de su jefe, de modo que se puedan realizar los cambios necesarios para hacer un mejor trabajo.

El uso de evaluaciones es una forma de aumentar la participación del empleado. Mintzberg (1987) citado por Mc. Lean (1992) ha desarrollado un modelo de 10 criterios que evalúan al director como 1) Líder, 2) Propagador de Información, 3) Persona que maneja las crisis, 4) Empresario

Comprendedor) 5) Persona que asigna recursos, 6) Persona que chequea el entorno, 7) Nexa, 8) Negociador, 9) Vocero, y 10) Representante de la Organización. Propone 6 grados para calificar el desempeño en cada aspecto en una escala de 0 a 5 que van de nada en absoluto = 0, a en gran medida = 5; sin embargo, considera que tiene sus limitaciones en el sentido de que los gerentes se concentran tan solo en complacer a los subordinados, que la autoridad del gerente resulte socavada, que los subordinados no tengan la preparación para calificar el desempeño gerencial, que algunos gerentes no soporten ser evaluados, que algunos subordinados puedan calificar al gerente por debajo de lo que merecía y que otros por miedo no sean capaces de decir la verdad; sin embargo hay que considerar que las evaluaciones ofrecen retroalimentación al gerente que de otra forma no podrían recibir.

Mc. Lean (1992) propone cuatro estilos alternativos de Liderazgo (A,B,C y D) que pueden ser útiles para estimar el riesgo de la toma de decisiones en grupo, dependiendo de la dificultad de la tarea y de la experiencia del grupo.

Estilo A: Meta difícil y grupo inexperto (DIRECCION)

.Requiere gran atención del líder a la tarea

.Requiere gran atención del líder a la gente

Estilo B: Meta difícil y grupo con experiencia (ENTRENAMIENTO)

.Requiere gran atención del líder a la tarea

.No requiere demasiada atención del líder a la gente

Estilo C: Meta fácil y grupo inexperto (CAPACITACION)

.No requiere gran atención del líder a la tarea

.Requiere gran atención del líder a la gente

COPIA DE ORIGINAL

Estilo D: Meta fácil y grupo con experiencia (DELEGACION)

No requiere gran atención del líder a la tarea

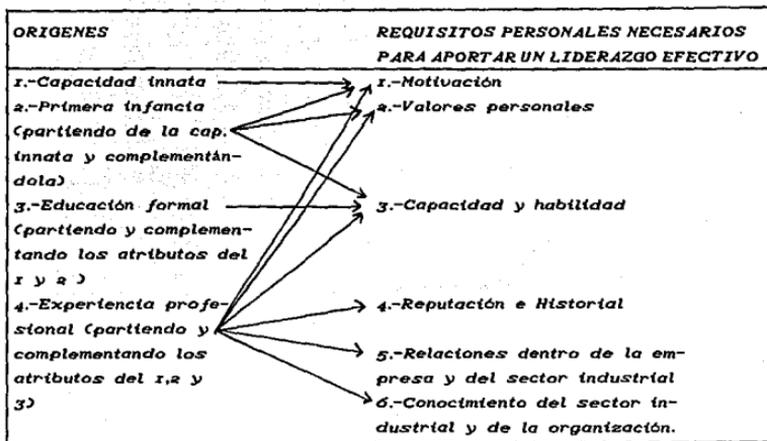
No requiere gran atención del líder a la gente.

Por otra parte Holpp (1995) en su artículo publicado recolecta información sobre los nuevos papeles que desempeña un líder en trabajo de equipo y resume que un líder actualmente se dedica a:

- 1.- Realizar preguntas para ayudar al equipo a resolver problemas.
- 2.- Entrenar al equipo en el trabajo y en habilidades de equipo.
- 3.- Asesorar a los miembros del equipo en la solución del problema.
- 4.- A facilitar interacciones de equipo motivando la participación balanceada, resumiendo a su vez diferencias y acuerdos así como las acciones alternativas presentadas de las tormentas de ideas.
- 5.- A manejar límites dentro del equipo.
- 6.- A coordinar actividades grupales con equipos semejantes controlando entradas y salidas y asegurándose que las actividades del equipo estén balanceadas con otro trabajo.
- 7.- Otorgar reconocimientos formales e informales a los miembros del equipo.

Kotter (1990), a su vez manifiesta que las características necesarias para poder aportar un liderazgo efectivo están en relación a nuestros orígenes; señala que no todos tenemos el potencial de convertirnos en líderes y que los dotes congénitos y las experiencias de la infancia sirven para descartar algunas personas. En un estudio experimental que realizó con Administradores de Empresas, resume que el efecto acumulado de todas estas experiencias fue lo que les dio todo lo que precisaba para ejercer un liderazgo efectivo y dichas características las describe en su libro (p.39) de la sig. forma:

PAUTA DE CALIFICACION



Comenta que en la actualidad se empiezan a formar líderes tanto en las universidades como en sesiones de adiestramiento en las empresas.

Crosby (1990) señala que es posible instaurar un cambio sin provocar problemas y reacciones negativas y que lo que impide a la mayoría de los individuos hacer bien las cosas es el desconocimiento que se tiene de cómo hacerlo. En un artículo publicado por Empresa Tips se proponen diversas tácticas opuestas para que los gerentes las utilicen en el desempeño de sus funciones y se aconseja no tener siempre la misma tendencia, sino manejarse en diversa formas e incluso a veces opuestamente. Estas tácticas son:

1.- Detectar los detalles y aspectos más insignificantes pero también saber ver en forma global.

- 2.- Actuar firme y con autosuficiencia pero también considerar que la autoridad no es la única forma y que se deben admitir errores de vez en cuando.
- 3.- Entender las necesidades de la Dirección General y comunicarlas a los subordinados pero también saber lo que los subordinados necesitan y transmitirlo a sus superiores.
- 4.- Prestar su atención a cada problema pero también guardar la perspectiva de todos y darles a cada uno su prioridad.
- 5.- Tomar decisiones rápidas cuando la situación demanda acción y en otras estar dispuesto a esperar.
- 6.- Resolver los problemas más inmediatos pero también estar dispuesto a pensar a largo plazo.
- 7.- Mantener una confidencialidad razonable pero también mantener razonablemente informados a todos.
- 8.- Planear cuidadosamente pero también sentirse libre para experimentar.
- 9.- Cuidar su eficiencia y reputación pero también no satisfacer su ego a expensas de la organización.
- 10.- Enfatizar constantemente 2 o 3 valores principales pero también lidiar con un criterio amplio.
- 11.- Concentrarse en lo que sucede dentro de la organización, pero también investigar el mundo de los clientes.
- 12.- Atacar los problemas pero también mantenerse tratando de aprender cuáles son.

Por otra parte Clúa (1994) cree que las empresas necesitan desarrollar personal con capacidad de ejecutar el liderazgo; considera que mucho liderazgo con poca administración o viceversa son situaciones que se presentan con frecuencia en las empresas; de ahí la necesidad de alcanzar el estado ideal que combine ambas destrezas. Comenta que con frecuencia se cae en el error de querer crear al hombre <administrador-líder> cuando cada uno de ellos requiere una preparación diferente. La administración es el enfrentamiento con la complejidad, sus prácticas y

procedimientos; una buena administración genera orden, consistencia en las dimensiones claves de la operación.

El liderazgo es enfrentarse al cambio, tanto cambios tecnológicos como a la competencia internacional, la desregulación de mercados, precios inestables han contribuido a éstos cambios; los cuáles a su vez son necesarios para competir y sobrevivir efectivamente y por ende demanda más liderazgo. Comenta además que existen investigaciones que demuestran algunas tendencias en la dirección del potencial del liderazgo. Señala que la persona generalmente encuentra un reto entre los 20 y 30 años dentro de la carrera profesional, y de ese reto ya sea de triunfo o fracaso, se obtienen aprendizajes en habilidades, retos y perspectivas de liderazgo; más tarde se tienen más experiencias que logran ampliar sus horizontes, tales como, los cambios de área, movimientos laterales o participación en grupos especiales de trabajo y que existen algunos que no obtienen éstas oportunidades y no pueden desarrollar su potencial de liderazgo. Para finalizar indica que las corporaciones actualmente muestran interés en crear y desarrollar líderes, dándoles oportunidad a empleados jóvenes ya que con ellos se puede obtener personal de alto potencial de liderazgo que soporten los retos actuales con excelentes resultados.

Martínez (1994) nombra algunas cualidades que debería además poseer el líder actual y entre las que destacan:

- a) el ver y cuidar por el bienestar de sus seguidores.
- b) el saber comunicarse tanto en forma verbal como corporal.
- c) debe estar abierto a nuevos y mejores métodos para hacer las cosas, ser perceptivo y estar siempre alerta.
- d) debe ser sensible.
- e) el liderazgo implica un compromiso total de asumir las responsabilidades de sus actos y de sus decisiones.
- f) debe ser muy estable en las dificultades, crecer constantemente, actualizarse y mantener la tónica emocional necesaria para inyectar motivación a sus seguidores o a su grupo aunque la situación sea adversa.
- g) debe recaudar la suficiente información, analizarla, sintetizarla y

FALLA DE ANÁLISIS

confrontarla.

h) debe hacer participar a su grupo en la toma de decisiones y cuando sea necesario, tomarlas por sí solo.

i) debe saber esperar, ser paciente y encontrar el momento oportuno para actuar.

j) debe tener seguridad en sí mismo y en sus objetivos.

k) debe tener creatividad e inventiva para generar nuevas ideas.

l) debe tener confianza en los integrantes de su grupo para fomentar su crecimiento personal y

m) un líder jamás debe aceptar una responsabilidad mayor si es que no se siente listo o preparado para afrontar el reto.

En otro estudio realizado por Parra (1994) menciona que dentro de la organización existen 4 tipos de personas:

a) las que ni siquiera perciben que las cosas están cambiando

b) los que simplemente observan pasar el cambio pero no se deciden a seguirlo

c) los que toman la decisión de avanzar pero se esperan a ir detrás de otros que ya lo hicieron y

d) aquéllas que se atreven a convertirse en gestores al cambio

y a la cual agrega que: los primeros nunca sabrán qué les pasó a la hora de analizar su fracaso, los segundos tendrán el amargo desconsuelo de lamentar su falta de decisión, los terceros seguirán siendo siempre los segundos detrás de los verdaderos líderes y los cuartos serán los auténticos triunfadores.

Otro punto a considerar es el Método de Autoliderazgo comentado por Manz (1993). Es importante mencionar que el método de Autoliderazgo centra conductas y es especialmente útil para ayudar a directivos y empleados a autodirigirse a fin de realizar trabajos difíciles y en algunas ocasiones poco interesantes pero necesarios. Es una técnica de autoevaluación donde se mencionan varias estrategias específicas, entre ellas la fijación personal de objetivos, ensayos, autoobservación, auto

FALLA DE CRITERIO

administración personal de recompensas y castigos, y a lo cuál el autor argumenta que las estrategias de autoliderazgo para la búsqueda de un logro personal conllevan a:

- a) metas auto impuestas.- que es el asignarse objetivos y metas a corto y largo plazo.
- b) el empleo de indicaciones.- si se trabaja con ciertas indicaciones en el ambiente inmediato es posible estimular acciones deseables y eliminar las indeseables.
- c) ensayo.- es útil para reflexionar acerca de las labores importantes y practicarlas antes de cumplirlas; pueden contribuir significativamente al rendimiento.
- d) auto observación.- al observar qué es lo que conduce a conductas deseables e indeseables, el empleado descubre qué necesita modificar y algunas indicaciones de cómo hacerlo. Un sencillo registro de qué es lo que conduce a una conducta, su frecuencia, cuánto dura, cuándo ocurre o cuando no, proporcionará una buena cantidad de información.
- e) recompensas autoadministradas.- lo que se recibe a cambio del esfuerzo realizado es un factor determinante en la motivación y elección de futuras actividades.
- f) castigos auto administrados.- también puede ser parte del proceso aunque por lo general no es muy eficaz. La mayor parte del auto castigo es de índole mental. Una moderación de dosis de culpa a veces es útil. En exceso pueden llevar a la depresión y detrimento de sentimientos personales de auto confianza y auto estima.

Para finalizar el tema de liderazgo se detalla a continuación el resultado de un estudio llevado en ejecutivos mexicanos realizado por una empresa consultora llamada Logos Internacional en el periodo de sep. 1992 a mayo de 1993 y citado por Martínez (1994). La investigación se llamó: <Realidades y Soluciones del Ejecutivo Mexicano>, donde se cuestiona: ¿Qué pasa con la productividad de los ejecutivos mexicanos?. El muestreo se llevó a cabo en empresas de servicio, consultorias, casas de bolsa, empresas industriales, constructoras, corporativas, empresas

paraestatales y comercializadoras. No se detalla la forma ni los instrumentos mediante los que se obtuvo la información, ni el tamaño de la muestra. Los datos registrados son los siguientes:

.El 53% de los ejecutivos escriben regularmente sus objetivos.

.El tiempo efectivo promedio aprovechado en cada junta es 67%

.El ejecutivo usa el 14% de su tiempo en llamadas telefónicas

.Solo el 45% hace una lista de prioridades

.El 65% requiere urgentemente mejorar sus procesos de toma de decisiones, en cuanto a procedimientos y control de calidad.

a) el 22% toma sus decisiones por consenso

b) el 55% las analiza y evalúa

c) el 20% pide consulta

d) el 19% de la gerencia media requiere ayuda urgente en su metodología para tomar decisiones

e) finalmente el 81% cree que puede mejorar su calidad de toma de decisiones.

.El 40% de los ejecutivos considera deficiente su manera de delegar

.La productividad del ejecutivo medio es de 67% en promedio

.El 59% utiliza cuaderno de notas para llevar sus actividades

.El 57% nunca o a veces planea sus llamadas

.Sólo el 16% de los ejecutivos de alto nivel considera excelente su comunicación

.El alto ejecutivo tiene 8 interrupciones en promedio por día con duración de 8 minutos o sea un total de 64 minutos al día

.El 38% planea sus actividades diarias, el restante a veces o nunca

.Sólo el 31% de la gerencia media establece siempre sus objetivos

.Los directivos trabajan un promedio de 10 horas diarias

.El 54% de los ejecutivos de alto nivel consideran al final del día que su trabajo fue satisfactorio. Sólo el 30% considera que fue muy productivo

.Sólo el 25% establecen su plan estratégico, resultados medibles que le sirvan como parámetro para evaluar posteriormente su nivel de productividad; el 37% a veces

El 67% establece objetivos pero el 44% considera deficiente el logro de los mismos.

En este estudio se llega a la conclusión de que el ejecutivo mexicano se concentra en la tarea pero no en cómo hacerla, menciona que todas las actividades anteriores son universales, es decir igual delega un presidente que un supervisor, igual tiene que jerarquizar un gerente que una secretaria, igual tiene juntas un vendedor que un director y señala que lo que hace falta es productividad ejecutiva que debe ser afrontada y resuelta mediante un sistema de organización. Se puede ser más efectivo y más eficiente en el trabajo, familia y desarrollo personal con nuevas metodologías que incluyan técnicas como: toma óptima de decisiones, planeación estratégica, control administrativo por prioridades, aprendizaje de tipo neurolingüístico para la formación y desarrollo del ejecutivo, creatividad a través de mapeo mental que es una técnica para organizarse y solucionar problemas y productividad ejecutiva controlando y desarrollando funciones tales como delegación efectiva, comunicación y administración del tiempo que son las técnicas administrativas más avanzadas hoy en día.

Se considera que en la práctica de la Psicología Industrial existe un gran campo para ayudar a desarrollar las capacidades y habilidades de las personas en general, pero en particular a aquellas con potencial de líderes que es el tema que se está tratando; partiendo de las investigaciones recientes, las cuáles están sustentadas en el hecho de que existe una capacidad innata, más las experiencias personales a lo largo de la vida de cada individuo, mediante lo cuál se pueden determinar las características de personalidad y de ahí desarrollar o incrementar tales aptitudes mediante el entrenamiento y la capacitación que le permita conseguir una satisfacción personal y laboral así como una autorrealización y un bienestar en general.

Para continuar con el capítulo de toma de decisiones es importante tomar en cuenta la motivación en el trabajo, considerándose como punto clave para tomar buenas decisiones, que sean asertivas y también porque se infiere que un líder además es una persona motivada por alguna (s) necesidad (es)

particular (es) que conllevan a lograr un fin o meta, y que puede con su energía contagiar a otras personas para lograr un objetivo común dentro de la empresa. Por otro lado la motivación también tiene mucha relación con las actitudes que manifiestan las personas en la realización de su trabajo y que quizá a través de ellas podamos entender más a la persona y su relación con el entorno que le rodea.

2.5 MOTIVACION EN EL TRABAJO

Como punto de partida Maslow (1992) habla acerca de que cada ser humano tiene dos sistemas de fuerzas en su interior; uno se aferra a la seguridad y a las posiciones defensivas por miedo y se inclina por el retroceso, por la fijación en el pasado. El otro lo empuja hacia adelante, hacia la totalidad y unicidad del Yo, hacia el funcionamiento pleno de todas sus capacidades, hacia la confianza frente al interior y lo expresa de la siguiente manera:

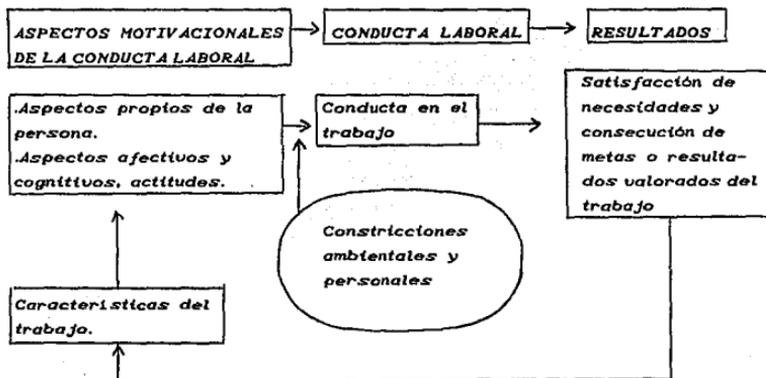


El individuo enfrenta continuamente una serie ininterrumpida de situaciones de libre elección, en las que debe escoger entre los goces de la seguridad y desarrollo, de la dependencia, la regresión y la progresión; de la madurez y la inmadurez. Tanto en la seguridad como en el desarrollo existen ansiedades y gozos; el autor considera que se avanza en el desarrollo cuando los goces del mismo y las ansiedades de la seguridad superan a las ansiedades del desarrollo y a los goces de la seguridad; en otras palabras avanzamos más cuando enfrentamos los miedos a desarrollarnos y no permanecemos estáticos por el miedo de perder la seguridad que poseemos

ante una situación.

En referencia a la motivación en el trabajo Mayor (1990) menciona que desde una perspectiva psicológica hay que tomar al trabajo desde tres puntos de vista: a) como actividad, b) como situación o contexto y c) como significado (aspectos subjetivos del trabajo).

Representa un sistema motivacional que puede ser considerado como un proceso en el cual la persona percibe y evalúa una serie de características del trabajo que pueden ser relevantes para ella. Mayor (1990) p.459.



En cuanto al ambiente laboral Mayor (1990) considera importante diferenciar una serie de características; a) demandas.- el contexto de trabajo presenta una serie de requisitos y expectativas relacionadas con la conducta laboral; se espera de las personas una serie de conductas que permitan la realización de tareas y roles con un nivel mínimo de calidad y cantidad, pero además se espera otras conductas que puedan mejorar la calidad y

cantidad de trabajo, es decir, son las conductas espontáneas e innovadoras tales como actividades creativas de autoadiestramiento. b) recursos.- el contexto ofrece recursos de carácter material, técnico o humano que han de permitir la realización del trabajo y ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer algunas de sus necesidades y conseguir objetivos o metas como ingresos económicos, status social y profesional, realización y crecimiento personal. c) constricciones.- son la información relacionada con el trabajo, tales como la disponibilidad de materiales y suministros, el apoyo presupuestario, la disponibilidad de tiempo, instrumentos, equipo necesario, la aceptabilidad del ambiente laboral físico.

Por el lado de la persona genera a su vez: demandas, como son las expectativas, objetivos, necesidades y valores que espera satisfacer; recursos, aporta sus conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, y experiencias y constricciones, que impide o dificultan que se realice su trabajo de modo eficiente como son la falta de formación o preparación para la tarea, una baja motivación, insatisfacción laboral.

La conducta laboral ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de objetivos y satisfacción de necesidades materiales, personales y sociales y esto es lo que significa que la conducta laboral sea una conducta motivada.

En cuanto a las características del trabajo Mayor (1990) define como tales a: los atributos de la tarea, la autonomía, las posibilidades de usar habilidades y aptitudes y el feedback o retroalimentación.

Los atributos pueden ser motivadores y cabe mencionar entre ellos:

- a) el interés de las tareas, que es la actividad que agrada a la persona por sí misma, más que por los resultados que de ella pueda obtener.*
- b) la variedad de las tareas; la repetición continua de una o unas tareas puede conducir al aburrimiento.*
- c) la importancia o significado de las tareas, que pueden ser importantes porque producen ingresos, son un servicio a la sociedad, etc..*
- d) la identidad de tareas, que son las contribuciones es decir, los cambios en la estructura total de la tarea que a mayor contribución, mayor poder de*

ALCALDIA DE CUNDINAMARCA

motivar.

En cuanto a la autonomía, conlleva sentimientos de libertad al realizar las tareas y pueden tomar 2 formas: a) de medios, que es la posibilidad de elegir instrumentos, medios del propio trabajo y b) de destrezas, que es la posibilidad de elegir los conocimientos apropiados para la solución de problemas.

En cuanto al uso de habilidades y aptitudes, implica el poder usar y poner en práctica los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para la ejecución del trabajo y que pueden ser muy motivantes siempre y cuando no sean superiores ni inferiores a los requisitos del trabajo.

Finalmente en cuanto a feedback o retroalimentación, se obtiene de la propia actividad laboral, las personas pueden conocer la información referente a la calidad de su trabajo y en su caso realizar cambios o mejoras en su proceso o contenido.

Por otra parte, las características del contexto del trabajo, es decir, aquellas situaciones, objetos, actividades o personas y políticas que están relacionadas con la actividad laboral pero que son externas, se denominan las siguientes:

1.-Compensaciones económicas.- que de acuerdo a la teoría de la equidad de Adams (1965) citado por Mayor (1990), la percepción de la falta de equidad resulta un elemento motivacional fundamental.

2.-Relaciones interpersonales.- la interacción con otros en el lugar de trabajo puede ser un motivador importante.

3.-Estabilidad o seguridad en el trabajo.- se refiere a la seguridad de tener un trabajo estable a lo largo del tiempo, así como a la sensación de ser competente, los sentimientos de contribuir a la sociedad.

4.-Condiciones de trabajo.- pueden ser motivantes la disponibilidad de recursos materiales y técnicos, buenas condiciones físicas de trabajo y horario regular.

5.-Ascensos y promociones.- la posibilidad de conseguir mayor status laboral, social, el reconocimiento de aptitudes, esfuerzos, tareas por parte de la empresa, mayores ingresos económicos, un mayor crecimiento y

FALLA DE ORIGEN

autonomía laboral. La promoción o ascenso suele ir acompañada de mayor responsabilidad sobre el proceso y resultados y algunas personas no están dispuestas a asumirla.

Finalmente Mayor (1990) hace referencia a los aspectos motivacionales de la persona en la conducta laboral y cuyas características son:

a) Necesidades.- se hace referencia a una alteración del equilibrio físico o psicológico de la persona que impulsan a la acción para restablecerlo, de ahí la idea de que las necesidades motivan la conducta humana; la necesidad representa un estado de privación y esta sería la base de la motivación.

b) Emociones.- no es posible considerar relaciones fijas entre emociones y conductas, pero, para comprender mejor el proceso de motivación laboral es importante tomarlas en cuenta.

c) Valores.- se podría utilizar esta información para explicar por qué las personas pueden estar satisfechas con su trabajo, o por qué determinadas situaciones laborales son atractivas para una persona y no para otra.

d) Metas u objetivos.- significarían la actualización de los valores, son el mecanismo por el cual los valores son trasladados a la acción. Las metas hacen referencia a qué prefiere encontrar la persona en su trabajo o qué quiere obtener, los valores identificarían las razones básicas de por qué las personas trabajan; están relacionadas pero no son idénticas. Las metas tienen un fuerte efecto motivacional debido al esfuerzo que se hace por alcanzarlas.

e) Expectativas.- es la probabilidad subjetiva desarrollada por las personas de que determinadas acciones llevarán a obtener ciertos resultados están influenciadas por factores externos e internos.

f) Atribuciones causales.- una persona asigna algún objeto, persona, evento como principal agente causal o responsable de su conducta en una situación determinada.

g) Autoeficacia percibida.- es la probabilidad subjetiva de realizar una acción con éxito, es necesario una autopercepción adecuada sobre las propias capacidades para ejercer un control sobre el ambiente y obtener las metas deseadas. Varias personas con las mismas habilidades para realizar

FALLA DE ORIGEN

una tarea pueden ejecutarla con diversos niveles de eficacia y ello dependerá de su auto eficacia, que determina su motivación y el nivel de esfuerzo empleado en la tarea.

Herzberg (1966) citado por Campbell (1992) ha investigado la motivación humana en el ambiente de trabajo, así como sus efectos en la satisfacción personal en el empleo y salud mental. Su teoría se basa en la idea de que los factores que llevan a la satisfacción del trabajo son distintos de los que producen insatisfacción. Los factores de motivación, como la realización o la responsabilidad son intrínsecos del trabajo y contribuyen a la satisfacción del mismo, mientras que los factores de higiene, los que son extrínsecos al trabajo, como las condiciones de trabajo o el salario están relacionados directamente con la insatisfacción. Campbell (1992) a su vez menciona los mitos que se han empleado como intentos de infundir motivación y que son:

1.- Reducir el tiempo que se pasa en el trabajo.- se cree que es una manera de motivar a la gente, así como desarrollar programas de actividades fuera de horas, pero en realidad la gente motivada quiere más horas de trabajo, no menos.

2.- La espiral de salarios.- piensan que si subir el sueldo no hace ningún efecto, quizás el reducirlos sí lo haga, sin considerar que pueden ser otros los factores de desmotivación.

3.- Beneficios adicionales.- las empresas proporcionan asistencia desde la «cuna hasta la tumba», más empezaron a darse cuenta que tanto el apetito económico como la pereza de sus empleados era insaciable y eso da motivo a

4.- La especialización en relaciones humanas.- el fracaso que en un principio tuvo la especialización de relaciones humanas para motivar, llevó a la conclusión de que el capataz o el director no estaban psicológicamente seguros de sí mismos al practicar la delicadeza interpersonal, así se sacó a luz una forma avanzada de relaciones humanas el:

5.- Entrenamiento en la sensibilidad.- los mismos que llegaron a explicar de forma oportunista esta técnica, explican el fracaso del entrenamiento en la sensibilidad como un fallo en impartir de verdad cursos adecuados de

entrenamiento de la sensibilidad, los directores llegaron a la conclusión de que el fallo no estaba en lo que hacían ellos sino en la incapacidad de los empleados.

6.- Comunicación.- Se realizaron programas para hacer que los empleados entendiesen lo que la Dirección hacía por ellos. No se consiguió ninguna motivación y entonces surgió la idea de que a lo mejor la Dirección no escuchaba lo que decían los empleados, esto llevó a

7.- Comunicación en doble sentido.- Los directores encargaron estudios sobre la moral, planes de sugerencia, programas de participación de grupo, entonces tanto los empleados como los directivos se comunicaron y escucharon mutuamente como nunca lo habían hecho, pero sin mucha mejoría en la motivación. La gente según decía quería realizarse.

8.- Participación en el trabajo.- se convirtió en una manera de ofrecerles un panorama completo. Por ej., si un hombre estaba apretando tuercas en una cadena de montaje, le decían que estaba construyendo un Chevroet. El objetivo era darle sentido de realización; pero seguía sin haber motivación y esto llevó a la conclusión de que los empleados deberían estar enfermos.

9.- Asesoramiento de los empleados.- La primera vez que se utilizó esta forma, fue a principios de los años 30 en la Western Electric Company, donde se descubrió que los empleados alimentaban unos sentimientos irracionales que estaban interfiriendo en el funcionamiento racional de la fábrica. El asesoramiento era un medio de dejar que los empleados se desahogaran hablándole a alguien de sus problemas, sin embargo, muchos de éstos problemas no parecen haber disminuido la prestación de la demanda para descubrir cómo motivar a los trabajadores.

Se considera cierta esta realidad, ya que si una persona solicita la ayuda de personas especializadas para resolver un problema probable de desmotivación y como consecuencia inproductividad, se debe involucrar al asesor de tal forma que pueda obtener la mayor información posible en cuanto a las características personales de los empleados, desempeño y resultados, actitudes hacia el trabajo, observar el ambiente de trabajo, y si es necesario, estar presentes en el lugar de trabajo, ya que se pueden

observar y detectar errores en el sistema, procedimientos, en la ejecución de algún trabajo, la forma como se relacionen entre sí, en las condiciones del lugar de trabajo, etc., es decir, entre más datos se obtengan, se tendrá un panorama más amplio de la situación problemática y se podrá atacar con mayor efectividad.

En cuanto a la comunicación interna como instrumento de motivación, Somosa (1995) comenta que por medio de ella podemos conocer el presente y también el horizonte del futuro y puede ser un factor de confianza, motivación e ilusión. Una empresa es una cadena en funcionamiento y cada trabajador debe sentirse un eslabón importante en la empresa. Existen líneas de comunicación; descendente, que trata de reforzar lo que se denomina cultura de la empresa; la horizontal, para unir y cohesionar personas y; la transversal, que intenta obtener un lenguaje común a través de una voluntad de hacer las cosas todos juntos.

La comunicación interna tiene que estar programada; los temas objeto de comunicación deben estar presentes en el interés de la empresa, debiendo informarse de lo bueno y de lo malo para que exista la necesaria credibilidad, transparencia y veracidad.

Para la toma de decisiones es muy importante que exista una comunicación interna adecuada y eficiente, ya que esto va a permitir conocer los diferentes puntos de vista frente a un problema y la solución que se proponga será más fácilmente aceptada por los demás miembros del grupo; además como ya se ha venido comentando, los integrantes del grupo se sentirán más motivados al hacerlos partícipes de los objetivos, asuntos y situaciones relacionadas con el área de su trabajo.

Como punto final en el tema de motivación se tienen resultados de un estudio realizado en Colombia, en relación con el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas, al respecto Toro (1993) comenta: la alta gerencia de las empresas del estado, son personas nombradas por el presidente o por juntas directivas con representación del estado; suelen tener una permanencia relativamente corta al frente de sus cargos y en ocasiones deben favorecer con decisiones las demandas y expectativas de los

sectores políticos que representan. La gerencia de la empresa privada tiende a ser más estable, se la juzga más por los resultados de su gestión que por su atención a intereses políticos o regionales; el modelo conceptual que soporta la medición del perfil motivacional fue diseñado por Toro en 1981 citado por el mismo (1993) y contempla tres categorías de variables motivacionales; las condiciones motivacionales internas, las externas y las condiciones de relación entre lo interno y externo. De ahí se construyó y validó el cuestionario de motivación para el trabajo en (1985), el cuál permite evaluar 15 variables motivacionales que son: logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento, supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario, promoción, dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

En su estudio, la muestra estuvo constituida por 165 gerentes o directores de primero y segundos niveles, 63 de ellos pertenecían a organismos estatales y 102 a empresas privadas; fue heterogénea desde el punto de vista del lugar de procedencia de los mandos, antigüedad en el cargo y en la empresa, del sexo, educación, y edad. En cuanto a los resultados comenta que no se registraron diferencias significativas en el perfil motivacional de los mandos de empresas públicas y privadas. De las 15 variables motivacionales en 9 no se registró ninguna diferencia, en las 6 restantes se encontraron algunas interacciones que determinan diferencias. En el sector privado aventajaron en auto realización que del sector público; fue la variable más significativa y como hipótesis explicativa comenta que la experiencia en el sector privado estimula el interés de auto realización más que en el sector público, pues enfrenta al mando con realidades cambiantes que retan su conocimiento y habilidades y le exigen respuestas más eficientes y de alta productividad; una mayor autonomía para tomar decisiones y una mayor responsabilidad por los resultados de las mismas. El desarrollo de este interés de auto realización tendría lugar durante los primeros años de experiencia laboral; mientras que en el mismo periodo se desestimaría este interés en el sector público, por lo que ésta

FALLA DE ORIGEN

diferencia se hace tan evidente entre los 30 y 39 años de edad; la aceptación de normas y valores se incrementa en proporción directa con la antigüedad en el puesto; en requisición, los nuevos roles de la mujer en el mundo empresarial, la necesidad de justificarse y legitimar su ubicación en cargos exclusivamente masculinos, y a la recurrente discriminación laboral que aún se ejerce, han estimulado el desarrollo de patrones de lucha, esfuerzo y persistencia y se manifiestan como requisición y no como logro pues no parece ser un valor cultural con arraigo en nuestra sociedad, comenta el autor. Los hombres gerentes puntuaron más alto que las mujeres en su interés por el grupo de trabajo; esto tal vez sea por razones de auto confianza y por mantener la mujer un rol menos activo socialmente (como culturalmente se espera de ellas) lo cual haría su actividad gerencial menos competitiva con el hombre y menos conflictiva. El autor manifiesta que este resultado no era de esperarse ya que en otros estudios realizados anteriormente no se habían demostrado diferencias algunas entre sexos.

Los gerentes con mayor número de años de experiencia laboral, tienden a interesarse más por el grupo de trabajo que los de más corta experiencia. Se aprecia un mayor interés por la promoción en los gerentes de empresas públicas con menor experiencia laboral; a medida que va siendo mayor su experiencia laboral, va disminuyendo su interés por la promoción. En la empresa privada este interés es relativamente bajo sin diferencias significativas entre los distintos niveles de experiencia.

Para finalizar señala que no hubo diferencias atribuibles exclusivamente a la condición de empresa pública o privada, en cambio sí las hubo en relación con ésta y el sexo, antigüedad en el puesto y edad.

2.6. TIPOS DE ENTRENAMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

A manera de introducción Rachlín (1992) comenta que la conducta regulada es una importante consideración en casi todas las áreas del comportamiento humano. La solución al problema del fracaso en el control de la conducta humana refiere Mallot (1992), citado por Rachlín (1992), es alterar las contingencias de una categoría inefectiva a una efectiva y luego soportar las contingencias del cambio con reglas fáciles de seguir y que se puede relacionar también con la apertura que debe tener un director o tomador de decisiones en cuanto al cambio tanto en políticas, normas como a comportamientos que debe desempeñar dentro de la organización.

Existen diversos métodos para entrenar o mejorar las habilidades de los ejecutivos para tomar decisiones y que éstas sean más acertivas. Entre los métodos que se encuentran Craig (1982) considera los siguientes: método de representación o dramatización, el entrenamiento de labores sobre relaciones humanas, el juego de negocios y dinámicas de grupo, entre otras muchas, el Phillip's 6.6, el dilema del prisionero, el ejercicio de poder, juego de negocios etc..

Por método de representación o dramatización, autores como Corsini y col. (1961) citados por Craig (1982), definen este método como la interacción humana que utiliza conducta real en situaciones imaginarias. Existen dos enfoques: dramatización estructurada, y dramatización espontánea, cuya diferencia radica en el grado que está estructurada. Entiendase por estructura la cantidad de instrucción, preparación y datos que se da a los <actores> y al grupo, antes de la sesión y durante ella. La espontánea lleva al máximo la oportunidad de que se descubran nuevos métodos de acción y se reduzcan las inhibiciones en las situaciones de relaciones humanas.

Al entrenamiento en relaciones humanas se le puede definir como <el intento de lograr una experiencia total de aprendizaje, en el que el saber y la teoría están conjuntados con la experiencia y la práctica>. Craig (1982), p.271. El objetivo es el cambio de conducta. Se pretende analizar

las condiciones que impiden que el individuo cambie, así como los requisitos para ayudarlo a cambiar y la clase de apoyo que necesita para mantener el cambio constantemente.

El juego de negocios va a ser considerado como un ejercicio dinámico que utiliza como modelo una situación de trabajo. Los ejecutivos agrupados en equipos, representan las gerencias de las compañías competidoras, realizan el mismo tipo de operaciones y decisiones sobre política que en la vida real. En el modelo hay una serie de relaciones matemáticas que se usan para procesar las decisiones y producir una serie de informes sobre los resultados.

Moody (1991) menciona otras técnicas no matemáticas para la toma de decisiones las cuáles son:

Lluvia de ideas o brainstorming.- es uno de los métodos más antiguos para recoger información acerca de un problema; es efectiva para generar ideas nuevas. Se reúne un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular. El líder explica las reglas del ejercicio tales como:

- a) se prohíben las críticas hasta que todas las ideas relacionadas con el problema sean consideradas.
- b) se da la bienvenida a las ideas extravagantes.
- c) se lucha por la cantidad y no por la calidad; mientras más ideas se presenten es más fácil que surja una idea nueva.
- d) se anima a los participantes para que adicione o modifiquen las sugerencias de los demás.

Se anotan las sugerencias en un tablero; para separar las ideas que deben descartarse, se deben clasificar en categorías y en esta forma muchas pueden combinarse y otras ser eliminadas. Puede consumir mucho tiempo; los problemas complejos deben dividirse en partes para su evaluación y cada parte debe definirse claramente. Los gerentes creen que con este sistema las personas se involucran en la toma de decisiones y el estímulo que sienten se traslada a otras actividades que ellos realicen en la empresa. Para minimizar el tiempo escogen personas que tengan interés y conozcan el problema. Los pasos básicos son:

- a) *Todos los miembros del grupo deben familiarizarse totalmente con la naturaleza y las limitaciones del problema.*
- b) *el líder selecciona una parte clave del problema la cual se utiliza como segmento para ser analizado.*
- c) *los miembros del grupo emplean diferentes medios o estrategias para inspirar ideas sobre el segmento seleccionado.*
- d) *debe haber en el grupo por lo menos un experto que evalúe la viabilidad de las ideas y descarte las que no sean viables.*

El método tiene características positivas y negativas.- las positivas son debido a que el problema se aborda por segmentos es posible evaluar sistemáticamente un problema mucho más complejo. Las negativas son que el grupo requiere entrenamiento para utilizar estrategias tales como analogías simbólicas y los expertos pueden rechazar ideas que simplemente no son familiares para ellos.

Decisiones por consenso.- muchos expertos consideran que el sistema de decisiones por consenso es la mejor forma de utilizar los conocimientos combinados. La principal ventaja del sistema por consenso tiene dos aspectos: Primero, no es necesario que los miembros del grupo tengan experiencia en cosas tales como analogías simbólicas y Segundo, las decisiones por consenso no requieren el acuerdo total por parte de todos los miembros del grupo, aunque la decisión debe ser aceptable para todos. Una decisión por consenso se obtiene así:

- a) *se define el problema*
 - b) *todos los miembros del grupo reúnen y aportan información acerca del problema*
 - c) *se desarrolla un modelo para incluir toda la información aportada*
 - d) *el grupo prueba si el modelo es aplicable al problema dado.*
- Al forzar al grupo a seguir el mismo procedimiento, se reduce mucho el tiempo para tomar una decisión. Los miembros del grupo deben evitar discutir para defender una posición propia, así como no dejarse atrapar por el síndrome de ganar-perder, ni cambiar de posición simplemente para lograr un acuerdo; también debe evitar soluciones simplistas y generar diferencias*

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

de opinión, ya que puede aparecer una nueva luz sobre el problema, además debe presentar la información en la forma más clara y objetiva posible y esforzarse por mantener una actitud positiva.

La técnica Delphi.- Se conforma un grupo de expertos en el campo específico, y ellos en forma independiente predicen los eventos futuros. Se distribuye a cada miembro una serie de preguntas relacionadas con su área de especialización. Posteriormente se recogen y evalúan los cuestionarios; al día siguiente, se entrega un nuevo cuestionario que muestra las respuestas de cada persona al cuestionario anterior, y también un consenso o promedio general del grupo; puede contener un espacio en el cual se pide señalar la nueva opinión sobre las preguntas; después se registra un tercer y último cuestionario, incluyendo los promedios resultantes del segundo y las razones dadas por aquellos que señalaron una respuesta diferente del promedio. Todo esto debe llevarse a cabo sin la interacción directa entre los miembros del grupo. Tiene como desventaja la imposibilidad de tratar problemas que requieran más respuestas de las que puedan categorizarse en las columnas; algunas ideas brillantes individuales pueden desecharse por un miembro del grupo en su afán por unirse al consenso general.

La pecera.- El grupo que debe tomar la decisión se sienta en forma de círculo y en el centro de éste se coloca una silla. Cuando alguien se sienta en la silla del centro, sólo esa persona puede hablar. Se invita a una persona con conocimientos especializados en el área de discusión; expresa sus puntos de vista personales sobre el tema y explica como manejar el problema; los miembros del grupo no pueden hablar con ningún otro miembro. El número de expertos que pueden sentarse en la pecera es limitado; el grupo trabaja para seleccionar un curso de acción.

A veces puede presentarse frustración, cuando dos miembros del grupo desean hablar directamente entre sí, lo cual va en contra de las normas y lo que es peor, es posible que la persona que está en el centro no desee retirarse hasta no estar convencida de que su punto de vista ha quedado entendido en forma adecuada.

FALLA DE ORIGEN

El ejercicio finaliza cuando alguien se sienta en el centro para adoptar la sugerencia de quien habló anteriormente y una mayoría de miembros levantan la mano en favor de éstas recomendaciones; aunque parece tener una mayoría que esté de acuerdo, en la práctica no lo es, porque ni los miembros que están a favor de otra propuesta, ni aquéllos que están indecisos o desean discutir más ampliamente algunos aspectos votarán a favor de ella.

El número ideal para una discusión en grupo es de 5, máximo 6 personas. Con un pequeño grupo de representantes de un grupo más grande se puede realizar sentándose en un círculo e intercambiando opiniones, mientras el grupo total involucrado los observa; los miembros del grupo mayor solamente pueden ser incluidos en el proceso de decisión.

Interacción didáctica.- Se utiliza con poca frecuencia, sólo se recomienda para ciertas situaciones; es una técnica excelente para resolver problemas. Se asigna a un grupo o persona la tarea de enumerar las ventajas del problema y a otros la enumeración de todas las desventajas. Los dos grupos se reúnen y discuten los resultados; los investigadores cambian de lado; en una segunda reunión los participantes encuentran lagunas en sus argumentos originales; a través de este intercambio es posible presentar y utilizar la información para solucionar el problema y llegar a una decisión final. Si no se encuentra un terreno común, puede ser que exista un problema más profundo. Cuando se identifica a una persona como incapaz de encontrar algún mérito en los puntos de vista de los demás, puede fácilmente conducir a que los compañeros de trabajo lo vean como un individuo con quien no se puede trabajar.

Negotiación colectiva.- Utiliza puntos de vista contradictorios y no un esfuerzo único concentrado para solucionar un problema. Esta actitud va encaminada a ejercer una influencia sobre el enfoque y la solución del problema de quien toma la decisión. Uno de los problemas más importantes de este sistema es la falta de confianza de cada parte en relación con la otra; por desgracia esta desconfianza generalmente es justificada, ya que cada parte toma una posición diferente de la real para dar la impresión de que están haciendo su oferta final; ambas partes reconocen que éstas

FALLA DE ORIGEN

posiciones son sólo aparentes. Para llegar a un acuerdo en un tiempo razonable se recomienda que las partes entren en una negociación restringida, en la cuál antes de iniciar las conversaciones se fijan límites a las concesiones que van a negociarse. Ambas partes enumeran los aspectos en los que creen se va a estar de acuerdo; el método que tiene más oportunidad de ayudar al éxito de una sesión colectiva es el conocido como la teoría de las necesidades. Con un mes de anticipación, cada parte define los problemas que se discutirán en la mesa de negociaciones; para cada problema cada parte efectúa tres propuestas y explica como la aceptación de este punto satisface las necesidades de ambas partes. Existe la posibilidad de que al menos una de las propuestas sea similar para ambos lados. La negociación no debe continuar por más de una semana; si en este tiempo no se ha llegado a un acuerdo, las demoras adicionales sólo conducen a la polarización de las posiciones.

Toma de decisiones racionales y negociadas.- el proceso racional para tomar decisiones requiere que cada vez haya más conciencia en la identificación del problema; la determinación de qué y quienes están involucrados en éste y si es posible una solución, la identificación de las alternativas y sus consecuencias más probables; la selección de la mejor solución; la implementación de la solución y la recopilación de retroalimentación. La negociación presta una confrontación entre las personas o equipos con ideas preconcebidas y contradictorias, pero no proporciona un sistema para su solución. Se reconocen tres métodos para llegar a un acuerdo de las negociaciones: a) las amenazas o violencia, b) la solicitud de ayuda de un tercero y c) la persuasión, el compromiso y la integración.

La diferencia básica entre una decisión racional y una decisión a través de una negociación involucra dos partes con diferentes marcos de referencia; por lo tanto sus soluciones tienden a no ser compatibles. Si ambos lados siguen los procedimientos para una decisión racional y utilizan la teoría de las necesidades es posible encontrar un terreno común ya que ambos lados tienen una sustentación de sus posiciones que se superpone, lo que posibilita un acuerdo mutuo.

Moody (1991) comenta que las tendencias recientes en la toma de decisiones han tendido cada vez más hacia el análisis cuantitativo, pero que, éste nunca reemplazará totalmente el elemento humano, ya que éste proporciona una calidad en la decisión que no puede definirse matemáticamente.

Existe otro método que está muy en voga y es el Caso de Estudios el cual Niemyer (1995) comenta que el aprendizaje tiene lugar dentro de contextos que simulan circunstancias reales. El método del caso introduce a los aprendices a situaciones que ellos normalmente conocen y en las cuáles ellos requerirán resolver problemas. A través de las discusiones de casos, la gente puede experimentar inmediatamente la retroalimentación y reflejar en ello sus propias percepciones.

Las investigaciones muestran que las personas entrenadas que participan en estas actividades de aprendizaje, entienden mejor los conceptos y retienen información por más tiempo que las personas entrenadas a recibir información solamente de lecturas tradicionales.

Los estudios de casos están disponibles para entrenar en materias y áreas como liderazgo, dirección, éticas, solución de conflictos y comunicaciones interpersonales.

Hay varios pasos en el desarrollo de nuestros propios estudios de caso:

1.- Estableciendo metas.- Las metas deben definir objetivos que sean medidos y evaluados. Los casos deben dar a los participantes información sobre eventos relacionados con sus trabajos.

2.- Seleccionar historias.- Durante el estudio de un entrenamiento de caso, los participantes hacen preguntas, definen puntos relevantes, forman opiniones, toman decisiones y formulan principios que les servirán para manejar futuras situaciones.

El método del caso permite a los participantes examinar una variedad de situaciones y tomar soluciones innovadoras dentro de la cultura de sus organizaciones.

Casos basados en objetivos de entrenamiento claro, permiten a los instructores la discusión con los miembros del grupo, aportar diversas

teorías, racionalizaciones y acercamiento sobre problemas reales.

3.- Tener almacenamiento de historias de casos.- el departamento de entrenamiento debe mantener una oferta de historias para usar como entrenamiento de cambios de objetivos o modificaciones de estudios de casos. El departamento de entrenamiento debe dividir las historias en categorías discriminándolas por el uso de gráficas y materiales visuales que puedan ayudar a identificar las áreas de problemas de las firmas.

¿Qué historias deben ser consideradas para el almacén?, ¿qué participación tienen las partes involucradas?. Los eventos deben arrojar las dudas sobre problemas de comunicación, políticas, desempeño o evaluación. Las partes involucradas deben señalar en qué se basa el problema para luego reflejarlo, discutirlo en una forma narrativa.

El departamento de entrenamiento evalúa todas estas historias, las examina y luego trabaja con expertos en la materia para desarrollar los estudios de casos. El propósito de la evaluación es producir casos que den a la organización fortaleza en su cultura y puedan ser traducidas en capacitación que ayuden al mejor desempeño del trabajo.

4.- Desarrollo y uso de historias como estudios de casos.- las historias deben tener el potencial que permita el análisis de la estructura, identificación del problema, análisis de problemas, recomendaciones y estrategias para resolverlos. En base a esto las personas entrenadas pueden tomar decisiones después en la práctica de su trabajo; es decir pueden diagnosticar un caso, sintetizar materiales y aplicar su propio conocimiento en las políticas de la organización. El desafío para las personas entrenadas es crear formas productivas e innovadoras de dar problemas y eventos que ocurren en el trabajo.

5.- Cómo escribir los estudios de caso.- es muy similar al escribir ficción ya que debe ser capaz de interesar al lector además de incluir suficiente y detallada información sobre el evento que está ocurriendo; lo más deseable es que las personas entrenadas lleguen a soluciones reales. La dimensión de los casos debe estar basada en objetivos de entrenamiento y las capacidades de a quienes se va a dirigir.

FALLA DE ORIGEN

Un estudio de caso debe enfocarse a una sola materia que esté relacionada con un evento actual, ya que materias que no estén relacionadas (excepto las demográficas) sólo sirven para confundir a las personas entrenadas. La sustancia de un caso es la descripción de una historia.

Alternativas y opciones.- los casos no deben ser necesariamente presentados en forma escrita, pueden ser presentados en formatos de videotape, multimedia y diversos sistemas de información por computadora. Cualquiera que sea la presentación del formato, el estudio de caso debe incluir una guía para el instructor.

Por otro lado, Russo (1989) indica que las investigaciones recientes demuestran que las personas tienden a cometer los mismos tipos de errores en la toma de decisiones, independientemente del tipo de decisión que se tiene que tomar.

Las trampas de decisiones más peligrosas y donde se encuentran los errores más frecuentemente son:

- 1.- Aventarse.- recabar información y llegar a conclusiones sin primero tomar tiempo para considerar el origen del asunto.
- 2.- Ceguera a los marcos.- ponerse a resolver el problema equivocado porque ha creado un marco mental para su decisión y que lo conduce a pasar por alto mejores opciones.
- 3.- Falta de control de marcos.- incapacidad para definir conscientemente en más de una forma el problema o permitir influencia impropia de otras personas.
- 4.- Exceso de seguridad en sus propios juicios.- falla en la obtención de información clave y objetiva debido al exceso de seguridad de sus supuestos y opiniones.
- 5.- Atajos mágicos.- depender de modo incorrecto de reglas empíricas tal como confiar implícitamente de la información más accesible.
- 6.- Actuación intuitiva.- creer que mentalmente podrá mantener clara toda la información recabada y por tanto improvisar en lugar de seguir un procedimiento sistemático.
- 7.- Fracaso de grupo.- suponer que con la participación de personas

FALLA DE ORIGEN

inteligentes, surgen automáticamente buenas elecciones y descuidar el proceso de toma de decisiones colectiva.

8.- El engaño de la retroalimentación.- negación a interpretar con veracidad la evidencia de resultados pasados con tal de proteger su ego o porque se deja engañar por percepciones tardías.

9.- Falta de registros.- en el supuesto de que la experiencia ofrece automáticamente sus lecciones, no lleva registros sistemáticos que hagan un seguimiento a los resultados de sus decisiones, ni analiza esos resultados bajo sistemas que revelen sus lecciones claves.

10.- No audita su proceso de decisión.- no establece un enfoque organizado para entender su propia toma de decisiones y por tanto siempre está expuesto a los errores enumerados arriba.

Es importante haber considerado éstos errores porque de aquí se pueden basar muchos orígenes problemáticos en cuanto al factor humano en relación a la toma de decisiones y que pueden servir como punto de partida para entrenar o capacitar a los tomadores de decisiones, enfrentando sus carencias o malas técnicas para resolver problemas, partiendo en el hecho de que habría que analizar a cada individuo en su contexto de trabajo.

2.7 INVESTIGACIONES RECIENTES

En un estudio realizado Lewinsohn y col. (1993), refieren que durante los últimos 20 años las investigaciones concernientes a los intereses centrales de las conductas de decisión han sido los efectos de las características de las tareas y sus percepciones para la toma de decisiones. El interés por la tarea ha conducido a descuidar el examen de la influencia del estado emocional en los tomadores de decisiones y en la decisión del proceso y sus resultados; sin embargo ha surgido un creciente reconocimiento en relación con el papel central de las emociones por parte de la Psicología Cognoscitiva y Social para entender mejor la importancia del afecto en la toma de decisiones.

Comentan que existen evidencias que sugieren que el estado emocional

FALLA DE ORIGEN

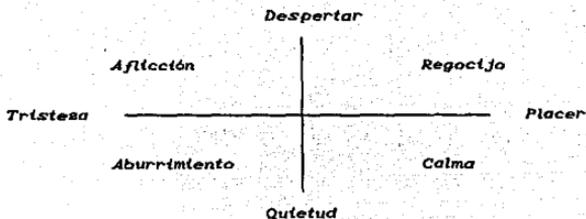
del tomador de decisiones pueda tener una poderosa influencia en el trabajo de toma de decisión, incluyendo la estimación del riesgo, de eventos indeseables, de la estrategia de selección en elecciones multi-atributivas, en la formación persona-ajuste y en las preferencias interpersonales. Los argumentos teóricos obtenidos al respecto de la influencia del afecto con la toma de decisiones se han concentrado en una congruencia entre el estado afectivo y la selección efectiva, en particular, se ha sugerido que los sujetos inducidos a una experiencia positiva de afecto tenderán a reducir la complejidad de la decisión comprometiéndose más rápido y simplificando el modo de procesar, que aquellos que usan las estrategias cognoscitivas y la información más eficientemente, y que además desarrollan un creciente interés de deliberación cognoscitiva y el perfeccionismo siendo más eficientes en la toma de decisiones.

Mano (1993), citado por Lewinsohn (1993) sugiere que se considere al afecto como un punto de vista bi-dimensional para entender la unión que existe entre el afecto y la toma de decisiones; examinó como se describe el afecto en dos dimensiones en los tomadores de decisiones; por un lado, el Placer y por otro el Despertar, y cómo pueden influir en la toma de decisiones. Sugiere que ambas dimensiones pueden tener una influencia distinta y sistemática en la toma de decisiones.

La meta principal de este estudio fue expandir las consideraciones teóricas y evidencias empíricas, respetando la interdependencia entre las dos dimensiones primarias del afecto y la toma de decisiones. Se realizaron dos estudios, en el primero se examinó la relación del afecto con la toma de decisiones en sujetos cuyos sentimientos ocurren en forma espontánea o natural, y un segundo estudio que enfoca la relación experimental en la emoción inducida con más alta intensidad.

El Placer y el Despertar son emociones subjetivas y hedonistas. La combinación de las dos dimensiones dió como resultado 8 estados emocionales que son: Despertar, Regocijo, Placer y Calma = (afectos positivos) y Quietud, Aburrimiento, Tristeza y Aflicción = (afectos negativos) los cuales, Mano (1991) citado por Lewinsohn (1993) grafica de la siguiente

forma:



En cuanto a otros antecedentes teóricos, los estudios realizados respecto del afecto en forma unidimensional tal es el caso de Isen y col. (1987) citado por Lewinsohn (1993), sugieren que el estado de ánimo positivo conduce a mejoras y más eficiencia en la toma de decisiones en cuanto a las estrategias para la solución de problemas. Los estudios que han aplicado el nivel bi dimensional del afecto sugieren que deben tener distintos efectos en el proceso de toma de decisiones y los resultados. Mano (1990) citado por Lewinsohn (1993) aisló los efectos sutiles de Placer y Despertar en la elección y reveló que los sujetos que experimentan estados de ánimo placenteros dedicaban más tiempo a la deliberación y exámen de información relacionada en la decisión. En 1993 el mismo autor sugirió que por su condición positiva, los sujetos más felices tienden a emplear estrategias de decisión más elaboradas porque consideran la tarea de decisión como una actividad que disfrutan; en contraste con las personas tristes que contemplan el trabajo como una necesidad de la cuál están ansiosos de terminar y sin mucho esfuerzo. Los Placenteros toman más atributos de las alternativas de acción, deliberan más, examinan más la información

LIBRO DE LA BIBLIOTECA

relacionada a la decisión, es más grande el uso de las demandas cognoscitivas. Los sujetos Despiertos esperan usar reglas simples de decisión y restringen el No. de atributos de la decisión empleados en sus juicios, es decir excluyen los atributos sin importancia en relación a la decisión y enfocan los atributos considerados esenciales en la decisión que proponen; debido a que su atención es más dispersa son más dados a dedicar menos tiempo a deliberar y consideran con menos detalle los objetos evaluados.

En el estudio 1 constituido por alumnos de una universidad en Washington, de un total de 60 alumnos, se dividió al grupo en 2; a los miembros del 1er. subgrupo se les dió la información sobre el proceso de elección multi-atributiva, realizaron un trabajo de entrenamiento donde tenían que tomar una decisión y después se les aplicó un cuestionario de estado de ánimo y en el segundo subgrupo, no se les dió información previa de la elección multi-atributiva, si no que se les aplicó primero el cuestionario (estado de ánimo (afecto) y después se les dió la información del proceso de elección, con la dinámica que tenían que realizar para tomar su decisión.

El cuestionario de afecto utilizado fue el diseñado por Mano en 1991 y que mide los 8 afectos antes mencionados; en éste primer estudio, como fue de afectos espontáneos, los sujetos pudieron haber confundido sus sentimientos ya que se consideran de una intensidad más débil que aquéllos sujetos donde se les indujo el afecto.

Los resultados del estudio 1 confirman las teorías empíricas sobre los datos obtenidos respecto al afecto Placer y Despertar, pero no de forma significativa, por ser conducta espontánea.

Estudio 2.- con el fin de asegurar que los estados de ánimo influyen en el proceso de decisión existe la necesidad de tratar de manipular los afectos y demostrar efectos similares a los encontrados en el afecto espontáneo.

Define Lewisohn (1993) al afecto Regocijo= alto placer y alto despertar; y al afecto Calma= alto placer y bajo despertar. La diferencia está en el afecto del despertar.

COPIA DE ORIGINAL

La hipótesis a estudiar es: los sujetos calmados deben ser asociados con una tendencia incrementada hacia el uso de estrategias de decisión elaboradas y los sujetos regocijados con una gran tendencia a usar estrategias simplificadas que revelan limitados recursos respecto de poner atención. La muestra consistió en 40 sujetos que eran gerentes profesionistas que acudían a un programa de entrenamiento de la MBA en una universidad de Washington; se indujeron 20 sujetos al afecto del Regocijo y 20 al afecto de Calma. Se utilizó la técnica Velten (1968) citado por Lewinsohn (1993) para inducir el estado de ánimo deseado, mediante lecturas y proyecciones visuales donde se hacían descripciones de sucesos cargados de emociones; antes de comenzar el método de inducción, se les leyó a los gerentes una corta introducción donde se hacía referencia que cuando los gerentes tomaban una decisión, experimentaban sentimientos encaminados a simular una decisión real de su vida, esto con el objeto de justificar la inducción del afecto en el estudio; después de leer las instrucciones del Velten, se pusieron sus audifonos y se proyectaron imágenes a las que los sujetos tenían que ir respondiendo una serie de afirmaciones relacionadas con las imágenes presentadas las cuáles se encontraban en una libreta, donde tenían que ir anotando cómo se iban sintiendo respecto de cada exposición visual, las imágenes se proyectaban cada 20 segundos.

En el estudio 2 se usó además del cuestionario de Mano, el cuestionario de Watson (1988) citado por Lewinsohn (1993) de afectos positivos y negativos. Los sujetos realizaron dos decisiones consecutivas; fueron requeridos para asumir el papel de gerente divisional que hace decisiones personales en un banco comercial y se les pidió escoger un candidato para promoción entre varios.

En el estudio 2 se extendieron las respuestas del 1, y además se afirmaron las hipótesis respecto de los sujetos con afecto de Regocijo y de Calma. Como conclusión se menciona que para entender mejor la influencia en el proceso de decisión es necesario atender al patrón de intensidad del estado de ánimo del tomador de decisiones respecto de una tarea de decisión.

En otro estudio realizado por Luna y García (1991) se propone el uso de un sistema denominado MRP (Material Requirements Planning) = Planificación de las Necesidades de Materiales, para tratar diversos problemas en la empresa y tomar decisiones en cuanto a:

La Planificación de Prioridades; Programación de la Producción, Capacitación y Compras o Finanzas.

Es un modelo utilizado para crear < filosofía > en el tratamiento de una función empresarial.

Comentan que la experiencia ha demostrado que planificando debidamente el mantenimiento se puede llegar a programar de un 60 a 70% el trabajo personal dedicado a ésta tarea, pero que a pesar de éstas ventajas, existe la dificultad de que a la hora de planificar las actividades se pueda realizar un plan que resista el impacto de las urgencias o imprevistos.

Por otra parte, Martínez (1994) hace referencia a un estudio llevado a cabo por Bright (1985), el cuál es un análisis comparativo respecto a las empresas de alta tecnología y las empresas tradicionales en relación a la toma de decisiones de cada una, y donde comenta que las empresas de alta tecnología participan activamente en la innovación de productos y procesos, contribuyen a la competitividad tecnológica del país y mejoran la balanza de pagos.

Refiere que mundialmente existe la misma tendencia entre la toma de decisiones respecto de empresas de alta tecnología y tradicionales ya que en el artículo publicado hace referencias a las comparaciones en Japón, EUA, Francia y España.

Bright (1985) citado por Martínez (1994), señala que los gerentes entrevistados percibían diferencias organizacionales en quienes enfatizaban más unos aspectos que otros.

Al respecto manifiesta en forma gráfica lo siguiente:

CARACTERISTICAS	ALTA TECNOLOGIA	TRADICIONAL
Comunicación	Informal	Formal
Estatus	Capacidad	Símbolo
Cultura	Cambio impredecible	Estable
Toma de Decisiones	Descentralizada	Centralizada
Prioridad	Producto	Política
Recursos	Totales	Capital
Autoridad	Estimulante	Autoritaria
Reacción	Intuitiva	Racional
Dirección	Hacia adelante	Hacia atrás

y detalla al respecto:

1.- *Comunicación.*- en la empresa tradicional los mensajes tienden a fluir a través de canales y procedimientos pre establecidos; en las de alta tecnología este flujo es más informal porque el origen y la transmisión de la información no tiende a centrarse en la estructura interna de mando, predominando los contactos personales y la respuesta inmediata a la demanda de una situación.

2.- *Estatus.*- en las tradicionales deriva la posición jerárquica que ocupa, mientras que en las de alta tecnología reside más en la experiencia y capacidad de la persona para responder creativamente a los problemas.

3.- *Cultura.*- la de alta tecnología está impregnada de la situación de cambio impredecible donde han de desarrollar rápidamente nuevos productos, técnicas de fabricación, etc.; en la tradicional el entorno es menos dinámico, lo que da tiempo a la empresa para reaccionar a los pequeños cambios; la gerencia puede tomar decisiones sobre la experiencia de lo que ha funcionado y el riesgo de los cambios que se adoptan es menor.

4.- *Toma de decisiones.*- en la tradicional, la eficiencia de las operaciones es más importante que la innovación para mantener la ventaja competitiva, el control de las operaciones es la principal preocupación; la de alta tecnología no tiene tanta experiencia acumulada en la toma de

UNIVERSIDAD DE ORIZABA

decisiones, ha de tomarlas con mayor frecuencia, dada su dinamicidad por lo que tienden a efectuarse en forma descentralizada.

5.- *Prioridad.*- en la de alta tecnología se sitúa mayor énfasis sobre el producto, porque el porcentaje de nuevos productos es mayor, en la tradicional la política y los manuales determinan las acciones de los distintos departamentos, no todas las acciones giran alrededor del desarrollo de nuevos productos.

6.- *Recursos.*- la tradicional es más intensiva en capital y más preocupada por la eficiencia en las instalaciones de producción, la de alta tecnología tiene una óptica de recursos más global centrándose en bienes de capital, en recursos humanos y en activos tecnológicos intangibles.

7.- *Autoridad.*- cuando la eficiencia y el control efectivo son un requisito importante en las empresas tradicionales, la autoridad ha de ser más estricta; en la de alta tecnología, la ventaja competitiva se deriva de las contribuciones creativas de personas muy motivadas e involucradas en el desarrollo de nuevos productos, la autoridad se distribuye entre los participantes y responsables sobre la política del producto.

8.- *Reacción.*- la tradicional puede tomar decisiones de una forma más lógica y racional que la de alta tecnología, porque dispone de más datos cuantitativos anteriores y de más experiencia; en la de alta tecnología se tiene incluso un mayor respeto por las respuestas intuitivas para resolver problemas y abordar nuevos planteamientos.

9.- *Dirección.*- la tradicional tiende a mirar hacia atrás para recuperar la evolución prevista en las operaciones, mientras la de alta tecnología tiende a prestar más atención a la formación de un futuro que no esté conformado por las experiencias del pasado.

Las empresas con éxito combinan una especialización bien definida de adaptabilidad y flexibilidad necesarias para poder descubrir y explorar los cambios rápidos en el mercado producido por nuevas tecnologías y competidores; se diferencian de las tradicionales que tienen menor adaptabilidad dado que no trabajan en un entorno cambiante, y concluye que la diferencia en la toma de decisiones reside en la integración de

CAPITULO III
METODOLOGIA

- 3.1** *Objetivos*
- 3.2** *Planteamiento del problema*
Hipótesis, variables.
- 3.3** *Método*
Muestra, tipo, nivel y diseño
de investigación.
Instrumento de recolección de datos
Procedimiento
- 3.4** *Análisis estadístico*

mecanismos organizativos para gestionar cambios continuamente en tecnología y mercados.

A lo largo de este trabajo, se han detallado algunos postulados teóricos conductuales referentes a la actitud en la toma de decisiones, así como estudios realizados por investigadores que se relacionan con éste tópico.

Se considera la toma de decisiones como una conducta manifiesta de la persona en cuanto que refleja sus creencias, opiniones y actitudes que parten también de la experiencia laboral que ha tenido el ejecutivo a lo largo de su trayectoria laboral, así como el ambiente laboral en el que se desempeña.

Es difícil involucrar toda una conducta individual dentro de éste marco de referencia, pero a través de éste estudio, podemos indicar algún parámetro que nos sirva para cambiar y mejorar la visión que se tiene de la actuación dentro del ámbito laboral.

A continuación se presenta el diseño metodológico de la investigación, con el cuestionario utilizado para conocer las actitudes de los ejecutivos frente a la toma de decisiones, y los resultados obtenidos a través del análisis de las respuestas obtenidas en cada ítem.

FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III
METODOLOGIA

- 3.1** *Objetivos*
- 3.2** *Planteamiento del problema*
Hipótesis, variables.
- 3.3** *Método*
Muestra, tipo, nivel y diseño
de investigación.
Instrumento de recolección de datos
Procedimiento
- 3.4** *Análisis estadístico*

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

Objetivo General.-

Identificar diferencias en la actitud frente a la toma de decisiones de los ejecutivos respecto a su antigüedad en el puesto y su nivel jerárquico.

Objetivos Específicos.-

-Considerar relaciones entre las actitudes de los ejecutivos frente a la toma de decisiones y los datos sociodemográficos del cuestionario aplicado (edad, sexo, estado civil).

-Identificar mediante el análisis de los ítems conformados en el cuestionario, las opiniones más significativas de los ejecutivos sobre su estilo en la toma de decisiones.

-Proponer algunas alternativas de mejora en la calidad de la toma de decisiones respecto del análisis de resultados.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Existe una actitud diferente frente a la toma de decisiones en los ejecutivos, respecto a su antigüedad en el puesto y su nivel jerárquico?

HIPOTESIS

Nulas:

No existen diferencias en cuanto a la actitud frente a la toma de decisiones en los ejecutivos, respecto a su antigüedad en el puesto.

No existen diferencias en cuanto a la actitud frente a la toma de decisiones en los ejecutivos, respecto a su nivel jerárquico.

PALESTRA UNIV. 19

Alternas:

Existen diferencias en cuanto a la actitud frente a la toma de decisiones en los ejecutivos, respecto a su antigüedad en el puesto.

Existen diferencias en cuanto a la actitud frente a la toma de decisiones en los ejecutivos, respecto a su nivel jerárquico.

VARIABLES.

Variables Independientes.- Ejecutivos, antigüedad en el puesto y nivel jerárquico.

Variable Dependiente.- Actitud en la toma de decisiones.

CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES.

Ejecutivo.- Es la persona responsable del trabajo realizado por otras bajo su supervisión; es el medio a través del cual circulan órdenes desde la administración hasta los trabajadores. Flores (1972).

Antigüedad.- Tiempo transcurrido desde el día en que se obtiene un empleo. Diccionario Enciclopédico Quillet (1983).

Nivel jerárquico.- Orden o grado de las distintas personas o cosas de un conjunto. Cada una de las categorías de una organización. Cada uno de los núcleos o agrupaciones constituidos en todo escalafón por personas de saber o condiciones similares. Persona importante dentro de una organización.

Jerarquía Administrativa: estructuración escalonada de los órganos de un ramo de la administración, para fiscalizar la actuación de los subordinados. Diccionario Enciclopédico Danae (1977).

Actitud.- Sentimiento evaluador, ya sea bueno o malo hacia determinados blancos, la cual incluye afectos y emociones. Pearlman y Cosby (1985).

Toma de Decisiones.- Una persona ante dos o más alternativas que tienen algo de apetecible, elige una y deja otra, involucrando la atención y diversas conductas tanto racionales como irracionales. Rodríguez (1985).

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

Ejecutivo.-Para fines de este estudio, toda aquella persona que por funciones de su puesto tenga empleados bajo sus órdenes.

Antigüedad.- el tiempo que lleva desempeñando el ejecutivo su puesto actual dentro de la organización.

Nivel jerárquico.- Se consideran las personas con puestos de jefatura, subgerencia, gerencia, subdirección y directores de la empresa, de acuerdo a los organigramas de la organización estudiada.

Actitud frente a la toma de decisiones.- Se analizaron las respuestas obtenidas mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert con 5 opciones de respuesta que va de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo donde se plantean diversas condiciones que enfrentan los ejecutivos para tomar una decisión; así mismo el instrumento cuenta con 2 apartados, uno con datos sociodemográficos y otro apartado que consta de 30 ítems, de los cuáles 17 son favorables y 13 desfavorables.

3.3 METODO

MUESTRA DE INVESTIGACION

La muestra está compuesta por 50 empleados de una empresa privada, cuyos niveles jerárquicos van desde jefes de departamento hasta directores de área; conforme a la clasificación de Pick (1984), corresponde a un tipo de muestra no probabilístico propositivo que se utiliza cuando se conocen algunos miembros de determinada población, pero no es posible hacer una lista de todos y llevar a cabo un muestreo simple al azar, por el hecho de que algunos ejecutivos no disponen de tiempo o se encuentran en juntas y no están en su lugar de trabajo o se encuentran fuera de México etc.; con esto se solicitó la cooperación de aquellos sujetos que iban a ser evaluados psicológicamente para una promoción o cambio de puesto que venían desempeñando y que tuvieran el rango del nivel jerárquico que se deseaba estudiar.

BALSA DE GUATEMALA

TIPO DE ESTUDIO.

Se trata de un estudio de campo, (clasificación según Pick (1984)), ya que se estudia un determinado grupo de personas para conocer su estructura y relaciones sociales, además que se realizó dentro de la empresa que es el ámbito laboral de los ejecutivos.

NIVEL DE INVESTIGACION

También según clasificación de Pick (1984) corresponde al tipo descriptivo, ya que se trata de obtener un mayor conocimiento sobre las actitudes laborales de los ejecutivos de una empresa, en éste caso, frente a la toma de decisiones; así como describir las características importantes de la muestra estudiada en cuanto a las actitudes que asumen en diversas condiciones que se le presentan en el cuestionario que se utiliza como instrumento de medición.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Conforme a la clasificación de Kerlinger, citado por Tena (1994), corresponde a un diseño pre-experimental, donde se controla la variable independiente, en éste caso, ejecutivos, más no existe control en cuanto edad, estado civil, número de años en el puesto, ni sexo de la muestra elegida.

Es un diseño de una sola muestra con una medición donde el interés del estudio es conocer la actitud de los ejecutivos frente a la toma de decisiones.

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Para obtener la información en relación a la actitud en la toma de decisiones, se diseñó un cuestionario con dos apartados; uno con datos sociodemográficos que son: edad, sexo, estado civil, nivel jerárquico y número de años en el puesto y otro apartado de 30 ítems conforme a una escala de actitud de tipo Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), en donde se plantean

diversas condiciones que enfrentan los ejecutivos para tomar una decisión, tomando en cuenta algunos factores determinantes para la decisión asertiva como lo son: la experiencia laboral, la toma de decisión grupal, la presión del tiempo para resolver un problema, las relaciones interpersonales con subordinados, los conocimientos acerca del problema a resolver, el tipo de liderazgo, motivación en el trabajo, todos ellos sustentados en postulados teóricos como los de Kepner (1983), García (1991), Mc. Lean (1992), Kotter (1990), Martínez (1994) entre otros más.

PROCEDIMIENTO

Se procedió a solicitar la cooperación de los sujetos evaluados psicológicamente para promoción o cambio de puesto, en el aula de aplicación de exámenes psicométricos, aproximadamente de 1 a 3 sujetos diarios, correspondientes a los niveles jerárquicos interesados en estudiar.

Se les proporcionó un cuestionario a cada uno, dando instrucción para el llenado del mismo después de haber finalizado la aplicación de la batería psicométrica, obteniéndose con ello la colaboración de los ejecutivos.

3.4 ANALISIS ESTADISTICO

Para la descripción de la muestra se utilizó el análisis de frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar.

Para conocer la actitud de los ejecutivos ante la toma de decisiones se analizaron los reactivos en su distribución por frecuencia y porcentajes.

Con el fin de identificar diferencias en la toma de decisiones respecto a la antigüedad en el puesto y el nivel jerárquico de los ejecutivos, se utilizó el análisis de varianza (ANOVA); para analizar la relación entre antigüedad en el puesto y edad de los ejecutivos en la actitud frente a la toma de decisiones, se utilizó el coeficiente r de Pearson.

En el capítulo siguiente se describen gráficamente los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

- 4.1 Descripción de la muestra**
- 4.2 Resultados estadísticos**
- 4.3 Interpretación y discusión de resultados**
- 4.4 Conclusiones**
- 4.5 Limitaciones**
- 4.6 Sugerencias**
- 4.7 Algunas reflexiones**

4.1 DESCRIPCION DE LA MUESTRA

En referencia a la muestra de esta investigación se detallan los siguientes cuadros:

CUADRO I

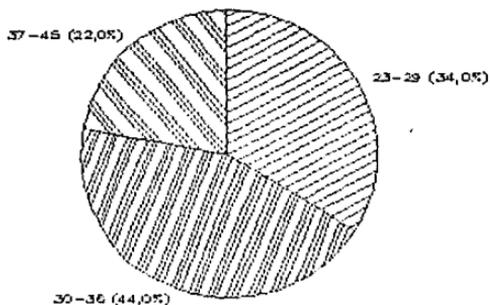
EDAD			
RANGO	n		%
23-29	17		34
30-36	22		44
37-45	11		22
Total =	50		100%

donde la media es = 32,30

con una desviación estándar = 5,73

La edad mínima encontrada en la muestra es de 23 y la máxima es de 45 años, ubicándose una mayoría en el rango de 30 a 36 años, (44%).

EDAD DE LA MUESTRA



4.1 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En referencia a la muestra de esta investigación se detallan los siguientes cuadros:

CUADRO I

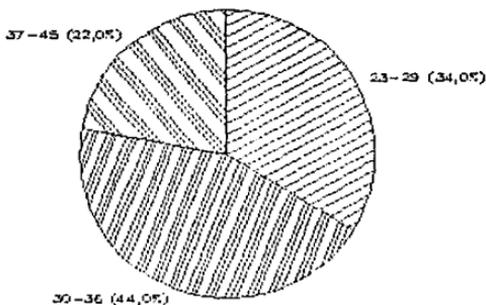
EDAD			
RANGO	n		%
23-29	17		34
30-36	22		44
37-45	11		22
Total =	50		100%

donde la media es = 32,30

con una desviación estándar = 5,73

La edad mínima encontrada en la muestra es de 23 y la máxima es de 45 años, ubicándose una mayoría en el rango de 30 a 36 años, (44%).

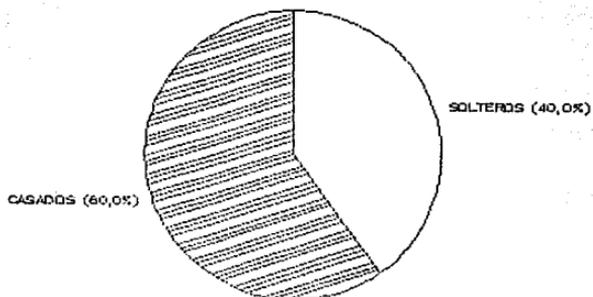
EDAD DE LA MUESTRA



ESTADO CIVIL			
	n	%	
solteros	20	40	
casados	30	60	
total =	50	100%	

predominan los sujetos casados en la muestra de investigación, (60%).

ESTADO CIVIL DE LA MUESTRA

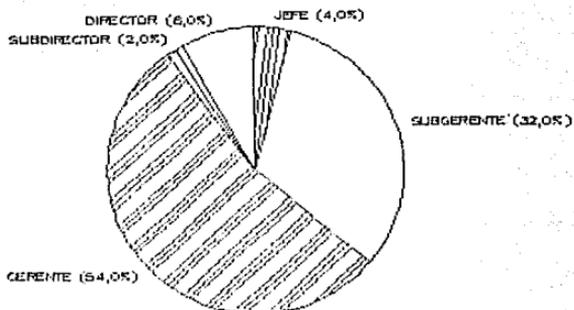


PUESTO Y/O NIVEL JERARQUICO

PUESTOS	n	%
<i>Jefe</i>	4	4
<i>Subgerente</i>	16	32
<i>Gerente</i>	27	54
<i>Subdirector</i>	1	2
<i>Director</i>	1	2
total =	50	100%

existe una mayoría de sujetos en el nivel de gerencia, (54%).

NIVEL JERARQUICO DE LA MUESTRA



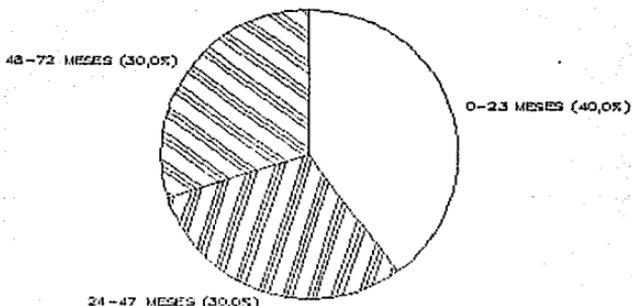
FALLA DE ORIGEN

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO		
RANGO	n	%
<= 1 año 11 meses	20	40
2 - 3 años 11 meses	15	30
4 - 6 años	15	30
total =	50	100%

con una media = 2.0 años de antigüedad en el puesto y una desviación estándar de 1.791.

Se considera una antigüedad en el puesto relativamente corta en la mayoría de los sujetos de la muestra a investigar, si se observa que, 35 de los 50 sujetos tienen una permanencia en el puesto menor a un año y máximo de tres años y el cuál correspondería a un 70% del total.

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
DE LA MUESTRA



4.º Resultados Estadísticos
CUADRO II

Descripción de resultados por reactivo del cuestionario

I 1

Al estar en grupos, soy de las personas que inician ideas, sugiere alternativas y despliega energías.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	20	40
De acuerdo	29	58
En desacuerdo	1	2

I 2

Cuando se presentan problemas de trabajo, los refiero a otros para la toma de decisiones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. en desacuerdo	22	44
En desacuerdo	28	56

I 3

Cuando me encuentro en conflicto con subordinados, trato de suavizar el problema y hacer algo para que desaparezca la tensión.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	21	42
De acuerdo	27	54
En desacuerdo	1	2
T. en desacuerdo	1	2

I 4

Me siento con menos tensión cuando otros se encargan de tomar la decisión al problema.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	4
Indiferente	4	8
En desacuerdo	23	46
T. en desacuerdo	21	42

I 5

Me siento con menos tensión cuando yo tomo la decisión del problema.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	21	42
De acuerdo	27	54
En desacuerdo	2	4

I 6

Insisto en ser informado de las decisiones tomadas por personas que dependen de mí.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	17	34
De acuerdo	30	60
En desacuerdo	3	6

I 7

Me produce más ansiedad el resolver un problema cuando el tiempo que me dan para solucionarlo es poco.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	14	28
De acuerdo	19	38
Indiferente	7	14
En desacuerdo	6	12
T. en desacuerdo	4	8

I 8

Si cuento con los conocimientos suficientes del problema, la solución es más rápida.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	34	68
De acuerdo	15	30
Indiferente	1	2

I 9

Soy una persona muy estable cuando ya he tomado una decisión.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	11	22
De acuerdo	27	54
Indiferente	4	8
En desacuerdo	5	10
T. en desacuerdo	3	6

I 10

Mi experiencia en el puesto me ha servido para tomar decisiones más rápidamente.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>T. de acuerdo</i>	<i>31</i>	<i>62</i>
<i>De acuerdo</i>	<i>18</i>	<i>36</i>
<i>En desacuerdo</i>	<i>1</i>	<i>2</i>

I 11

Establezco controles y me apoyo en otras gentes para asegurar que mis subordinados hagan su trabajo.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>T. de acuerdo</i>	<i>12</i>	<i>24</i>
<i>De acuerdo</i>	<i>27</i>	<i>54</i>
<i>Indiferente</i>	<i>4</i>	<i>8</i>
<i>En desacuerdo</i>	<i>3</i>	<i>6</i>
<i>T. en desacuerdo</i>	<i>4</i>	<i>8</i>

I 12

Si me ausento por varios días, realmente descanso y no me preocupo por asuntos de trabajo.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>T. de acuerdo</i>	<i>14</i>	<i>28</i>
<i>De acuerdo</i>	<i>25</i>	<i>50</i>
<i>Indiferente</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
<i>En desacuerdo</i>	<i>9</i>	<i>18</i>

I 13

Hacer el trabajo a tiempo y correctamente es más importante para deshacerme de la ansiedad, que las necesidades personales de los trabajadores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	13	26
Indiferente	2	4
En desacuerdo	22	44
T. en desacuerdo	13	26

I 14

Paso una gran parte de mi tiempo diario con mis subordinados para conocer sus puntos de vista e integrarlo a mis decisiones.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	8	16
De acuerdo	29	58
Indiferente	5	10
En desacuerdo	8	16

I 15

Cuando me encuentro ante oposición en las cosas que estoy haciendo, me hago intransigente y presto en mi derecho de ser así.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	1	2
De acuerdo	2	4
Indiferente	1	2
En desacuerdo	34	68
T. en desacuerdo	12	24

I 16

Me siento prestionado por la diversidad de problemas que se me presentan en el trabajo.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
De acuerdo	15	30
Indiferente	1	2
En desacuerdo	25	50
T. en desacuerdo	9	18

I 17

Soy responsable de la decisión sobre un problema por lo que estoy bajo tensión hasta su resolución.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
De acuerdo	32	64
Indiferente	6	12
En desacuerdo	11	22
T. en desacuerdo	1	2

I 18

Debido al puesto en el que estoy, considero estar en un estado de ansiedad más alto que mis subordinados.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
De acuerdo	26	52
Indiferente	5	10
En desacuerdo	13	26
T. en desacuerdo	6	12

I 19

Entre más alternativas tenga para solucionar un problema, se me facilita tomar una decisión.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	17	34
De acuerdo	21	42
Indiferente	1	2
En desacuerdo	11	22

I 20

Se me facilita resolver un problema si escucho la opinión de los demás.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	17	34
De acuerdo	30	60
Indiferente	2	4
En desacuerdo	1	2

I 21

Siempre que tomo una decisión, estoy completamente seguro de ello y no me preocupa más al respecto.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	15	30
De acuerdo	23	46
En desacuerdo	10	20
T. en desacuerdo	2	4

I 22

Siento la necesidad de transmitir a otros el problema para así reducir mi angustia al respecto.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
De acuerdo	3	6
Indiferente	2	4
En desacuerdo	29	58
T. en desacuerdo	16	32

I 23

Tengo la habilidad suficiente para tomar una decisión rápidamente al problema.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
T. de acuerdo	13	26
De acuerdo	36	72
En desacuerdo	1	2

I 24

Estoy abierto a las sugerencias que me hacen mis subordinados para resolver un problema y con esto ayudarme a tomar una decisión.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
T. de acuerdo	21	42
De acuerdo	29	58

I 25

Al final del día me siento cansado por la tensión por la que paso.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	13	26
Indiferente	5	10
En desacuerdo	19	38
T. en desacuerdo	13	26

I 26

Siempre me preocupo por que mis soluciones sean las más acertadas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
T. de acuerdo	22	44
De acuerdo	25	50
En desacuerdo	3	6

I 27

Prefiero tomar una solución rápida del problema para salir pronto de él.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	14
Indiferente	2	4
En desacuerdo	24	48
T. en desacuerdo	17	34

I 28

Me siento seguro de la solución que le doy a un problema cuando se ha presentado.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
T. de acuerdo	18	36
De acuerdo	30	60
Indiferente	1	2
En desacuerdo	1	2

I 29

Considero que dedico mucho tiempo a los asuntos de trabajo y mi descanso es limitado.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
De acuerdo	6	12
Indiferente	4	8
En desacuerdo	27	54
T. en desacuerdo	13	26

I 30

Me siento satisfecho de haber resuelto adecuadamente un problema que se me haya presentado.

<i>Respuestas</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
T. de acuerdo	37	74
De acuerdo	13	26

CUADRO III

RELACION ENTRE EDAD, ANTIGÜEDAD Y ACTITUD FRENTE A LA TOMA DE DECISIONES.

	Actitud frente a la toma de decisiones.	Antigüedad
	r	r
Edad	-.1828	.4600**
Antigüedad	-.3622*	

donde se destaca los siguiente:

A mayor edad de los sujetos, existe una actitud menos favorable frente a la toma de decisiones.

A mayor edad de los sujetos, mayor antigüedad en el puesto ($p < .001$)

Y a mayor antigüedad en el puesto, existe una actitud menos favorable frente a la toma de decisiones ($p < .01$)

CUADRO IV

DIFERENCIAS ENTRE EDAD, PUESTOS Y ANTIGUEDAD CON RESPECTO A LA TOMA DE DECISIONES.			
EDAD	MEDIA		
23-29 años	$\bar{X}=118.47$	$F= 0.231$	$p<= .795$ ns.
30-36 años	$\bar{X}=117.91$		
37-45 años	$\bar{X}=116.18$		
PUESTO	MEDIA		
Jefes, Subjtes	$\bar{X}=119.17$	$F= 0.278$	$p<= .601$ ns.
Gtes, Subdir., Dir.	$\bar{X}=116.91$		
ANTIQUEDAD	MEDIA		
<= 1 año	$\bar{X}=119.00$	$F= 3.378$	$p<= .04$ *
2-3 años	$\bar{X}=119.60$		
4-6 años	$\bar{X}=114.13$		
INTERACCION DE LAS TRES VARIABLES. $F= 1.290$ $p<= .26$ ns.			
* = significativo			

Se incluye un análisis adicional en éste cuadro respecto a la variable edad de los ejecutivos, para profundizar y complementar la información sobre el comportamiento de la muestra, verificando posibles diferencias con respecto a la toma de decisiones, no encontrándose resultados significativos; sin embargo se denota una ligera tendencia hacia una actitud más favorable frente a la toma de decisiones en los sujetos más jóvenes de la muestra.

Se corrobora la hipótesis nula de este estudio, en el sentido de que no existen diferencias significativas en cuanto a la actitud de los ejecutivos frente a la toma de decisiones y el nivel jerárquico, rechazándose por consiguiente la hipótesis alterna al respecto.

- 116 -

Se rechaza la hipótesis nula respecto a la antigüedad en el puesto donde si se encuentran diferencias significativas entre ésta y la actitud de los ejecutivos frente a la toma de decisiones ($p < .04$), aceptándose por consiguiente la hipótesis alterna al respecto.

4.3 INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

En referencia a los resultados preliminares obtenidos de la muestra se resume que, la mayoría de los sujetos cuentan con una edad promedio entre 30 y 36 años, con predominio del sexo masculino, con mayor número de casados, con puestos a nivel gerencia en una mayoría, y con una antigüedad relativamente corta (menos de 1 año a 3 años) en casi tres cuartas partes de la muestra.

En cuanto a la relación de la edad y la antigüedad en el puesto de los sujetos, con respecto a la actitud frente a la toma de decisiones se infiere que: los sujetos de mayor edad presentan una actitud menos favorable hacia la toma de decisiones; así mismo, los sujetos que tienen una mayor antigüedad en el puesto, presentan una actitud menos favorable en la toma de decisiones.

Esto quizá se deba a que las personas mayores son más renuentes al cambio y por qué quizá han encontrado mejores resultados en sus trabajos, con el estilo que tienen para desempeñarse laboralmente y de tomar sus decisiones como lo han venido realizando a lo largo de su trayectoria laboral. Estos resultados se corroboran con los datos obtenidos en un estudio realizado por Toro (1993) entre empresas públicas y privadas en Colombia, donde no encontró diferencias significativas respecto a la condición del tipo de empresa, pero sí en cuanto a edad, antigüedad en el puesto y sexo.

Comenta que en el sector privado se aventajó en auto-realización, ya que la experiencia en el sector privado estimula más el interés de auto-realización que en el sector público, pues enfrenta al mando con realidades cambiantes que retan su conocimiento y habilidades y donde le exigen respuestas más eficientes y más autonomía para tomar decisiones y más responsabilidad por los resultados de las mismas. Además agrega que, el desarrollo de este interés de auto-realización tendría lugar durante los primeros años de experiencia laboral, mientras que en el mismo periodo se desestimaría este interés en el sector público, por lo que ésta diferencia se hace evidente entre los 30 y 39 años de edad; la aceptación de normas y valores se incrementa en proporción directa con la antigüedad en el puesto.

Refiere en su estudio que, los gerentes con mayor número de años de experiencia laboral tienden a interesarse más por el grupo de trabajo, que los de corta experiencia, y que se aprecia un mayor interés por la promoción en los gerentes de empresas públicas con menor experiencia laboral; a medida que va siendo mayor su experiencia laboral va disminuyendo su interés por la promoción, y en la empresa privada, éste interés es relativamente bajo, sin diferencias significativas entre los distintos niveles de experiencia.

En cuanto al análisis detallado de los resultados obtenidos en los ítems conformados del cuestionario aplicado, referente a la actitud hacia la toma de decisiones se presenta lo siguiente:

En cuanto al reactivo No. 1 se obtiene que, el 98% de los sujetos manifiestan ser personas con iniciativa, que sugieren alternativas y despliegan energías para tomar una decisión frente al grupo. El 2% no se consideran personas con iniciativa, que sugieren alternativas ni despliegan energías para tomar una decisión frente al grupo.

En cuanto al reactivo No. 2 se obtiene que, el 100% de los sujetos no transfieren los problemas a otros para que tomen las decisiones. Los sujetos prefieren enfrentar los problemas de trabajo personalmente y tomar sus propias decisiones.

En cuanto al reactivo No. 3, el 96% de los sujetos refieren que actúan para minimizar y enfrentar algún conflicto con sus subordinados y disminuir así la tensión del grupo. El 4% restante no actúan para minimizar conflictos con sus subordinados.

En cuanto al reactivo No. 4, el 88% de los sujetos, refieren que no disminuye la tensión laboral si otros toman la decisión de un problema. El 12% restante, siente mejora, en cuanto a la reducción de stress laboral si otros toman la decisión del problema.

El consenso general, prefiere tener conocimiento del problema y enfrentarlo personalmente, lo cuál se corrobora con los resultados del reactivo 5, en donde el 96% de los sujetos, refieren sentir menos tensión laboral si ellos toman la decisión personalmente, y sólo el 4% refieren no sentir alivio de la tensión laboral al tomar la decisión del problema personalmente.

En cuanto al reactivo No. 6, el 94% de los sujetos prefieren ser informados de las decisiones que tomen las personas que dependen de ellos. El 6% no insisten en ser informados de las decisiones tomadas por las personas que dependen de ellos.

En el reactivo No. 7, el 66% de los sujetos respondieron que se sienten más ansiosos al resolver un problema, si el tiempo para resolverlo es poco. Consideran el factor tiempo como stresante para resolver un problema, si el limite de éste es reducido.

Al 14% les parece indiferente que se les presione en cuanto al tiempo, para resolver un problema.

El 20% consideran no sentirse presionados por el tiempo, para resolver un problema.

De ser posible, es preferible que, si se desea obtener calidad en cuanto a la toma de decisiones, no presionar a la persona en cuanto al tiempo.

La actitud de los sujetos tiende a ser desfavorable hacia la toma de decisiones al sentirse presionados por el tiempo, o por mejorar cualquier aspecto de su desempeño laboral, y esto se corrobora con un estudio realizado por el Institute for Social Research (Instituto de Investigación Social) referido por Vroom (1979), donde se compararon los resultados de dos grupos experimentales; uno bajo control, mismos a los que se les presionaba constantemente para obtener como resultado una alta productividad, y donde se presentaron cambios en dirección adversa en factores como lealtad, actitudes, compenetración en el trabajo; justamente lo opuesto en el grupo de participación (sin presión).

En cuanto al reactivo No. 8, el 98% de los sujetos considera que el hecho de tener conocimientos suficientes del problema presentado, facilita tomar una decisión.

Sólo el 2% muestra indiferencia.

En el reactivo No. 9, el 76% de los sujetos consideran tener estabilidad interna cuando ya han tomado una decisión.

El 16% no se siente estable al haber tomado una decisión.

Y esto podría corroborarse mediante la teoría de la disonancia cognoscitiva de Festinger (1957), citado por Salazar (1988), que basa su teoría en el supuesto de que un motivo básico en la formación de actitudes es la búsqueda y mantenimiento de la consistencia entre elementos de la estructura cognoscitiva y si algo altera esa armonía, el sujeto experimentará la disonancia; una fuente de disonancia es la que se refiere a los efectos posteriores a la decisión, y donde Zajonc (1968), citado por Salazar (1988), comenta al respecto que si existe una alternativa X y Y, y el conocimiento de que la opción elegida X tiene elementos negativos, es disonante con el conocimiento de que ésta ha sido escogida. Igual, si el conocimiento de que la otra alternativa Y tiene algunos elementos positivos es disonante con el conocimiento de que ésta ha sido rechazada.

De esta teoría se derivan dos postulados: 1) la disonancia se incrementa con el número de alternativas entre las cuáles el sujeto tiene que escoger. Y 2) la disonancia se incrementa cuando las diferencias cualitativas entre las opciones también se incrementan.

Por lo que el tomador de decisiones debe buscar la forma de disminuir esa disonancia, y que la solución que tome sea la que más le convenza al haber analizado la situación, los conocimientos del problema y sus posibles consecuencias.

En cuanto al reactivo No. 10, el 98% de los sujetos manifiestan que su experiencia laboral en el puesto ha sido importante para tomar decisiones más rápidamente a las situaciones que se le presentan.

Sólo el 2% consideran que no les ha servido su experiencia laboral en el puesto para tomar decisiones, (quizá esto se pueda deber a su baja permanencia en el puesto, o a que toman decisiones que no necesariamente involucran su experiencia laboral).

Esto se sustenta en diversos marcos de referencia, entre otros, el de Escobosa (1975), quien menciona que existen dos clases de decisiones; a) las programadas, que son las decisiones diarias, rutinarias, donde se usan procedimientos estándar y b) las no programadas, que son decisiones especiales para una situación dada; cada decisión implica un nuevo conjunto de alternativas que pueden ser difíciles de analizar y que no se puede confiar en un procedimiento estándar, por lo que los ejecutivos aplican su criterio e intuición o experiencia.

Por otro lado Kotter (1990) quien realizó un estudio experimental con administradores de empresas, resume que el efecto acumulado de todas las experiencias es determinante para ejercer un liderazgo efectivo y donde menciona que la capacidad innata, la primera infancia, la educación formal y la experiencia profesional, son los orígenes para obtener los requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo efectivo, entre otros considera: la motivación, los valores personales, las capacidades y habilidades, la reputación e historial laboral, y las relaciones dentro de la empresa así como, el conocimiento de la organización y del sector industrial.

En cuanto al reactivo 11, el 78% de los sujetos mencionan establecer controles y apoyarse en otras gentes para asegurarse que los subordinados realicen su trabajo.

El 14% no establece controles ni se apoyan en otras gentes para asegurarse de que los subordinados hagan su trabajo.

La mayoría prefiere establecer controles y apoyarse, quizá debido a la diversidad de ocupaciones de los ejecutivos quienes delegan responsabilidades a otros, y a su estilo de liderazgo, que resultase ser más eficaz un liderazgo autoritario, democrático o liberal.

ESTADO DE CALIFORNIA

En cuanto al reactivo No. 12, el 78% de los sujetos manifiestan obtener un descanso real sin preocuparse por los asuntos del trabajo al ausentarse por varios días.

El 22% no obtiene un descanso real al ausentarse del trabajo, sin dejar de preocuparse por los asuntos que se presentasen.

Se infiere que a pesar de estar lejos de su ambiente laboral, no dejan de preocuparse por los asuntos de trabajo, y con el tiempo esto puede ocasionar un desgaste personal, pudiéndose mejorar esta situación mediante técnicas de entrenamiento para relajarse y/o manejar el stress laboral, mismas que suelen ser eficaces para resolver con mayor claridad y eficacia los problemas que se le presentan al ejecutivo, así como mejorar sus relaciones interpersonales y su entorno laboral.

En el reactivo No. 13, el 70% de los sujetos considera importantes las necesidades personales del trabajador, y no sólo se preocupa por su trabajo personal, de hacerlo correctamente y a tiempo para disipar su tensión.

El 4% es indiferente.

El 26% considera que es importante hacer el trabajo a tiempo y correctamente para disipar su tensión, que las necesidades de sus trabajadores.

Esto tiene sentido conforme al postulado de Clúa (1994), quien señala que la persona generalmente encuentra un reto entre los 20 y 30 años dentro de la carrera profesional, y de éste reto se obtienen aprendizajes en habilidades y perspectivas de liderazgo; más tarde se tienen más experiencias que logran ampliar sus horizontes como lo son, los cambios de área, movimientos laterales o participación en grupos especiales de trabajo, y finaliza indicando que las corporaciones muestran interés en crear y desarrollar líderes, dando la oportunidad a empleados jóvenes ya que con ellos se puede obtener personal de alto potencial de liderazgo que soporten los retos actuales, y la muestra que conforma este estudio, se considera en su mayoría personas jóvenes. La persona va a tratar de

FALLA DE ORIGEN

mantener un equilibrio interno como primera instancia, y si hay algo que le produzca ansiedad, va a actuar para eliminar dicha situación antes que nada.

En el reactivo No. 14, el 70% de los sujetos consideran pasar parte de su tiempo con sus subordinados para conocer sus puntos de vista e integrarlo en sus decisiones.

Otro 26% no considera los puntos de vista de los subordinados para integrarlos a sus decisiones y otro 4% es indiferente.

Al respecto Kolb (1980) aclara que, hay situaciones en las que el tomar una decisión no implique un riesgo mayor y se pueda realizar en corto tiempo; pero en otras, habrá que considerar todos y cada uno de los aspectos que se relacionan con el problema. Realiza un modelo de toma de decisiones donde considera como primer símbolo, si los ejecutivos tienden a resolver problemas de forma autocrática, consultiva o grupal, con variantes en cada proceso de la toma de decisión, desde solucionar el problema por sí sólo con la información que cuenta, hasta compartir un problema con sus subordinados y donde acepte cualquier solución que apoye todo el grupo.

En el reactivo No. 15, el 92% de los sujetos refieren no actuar en forma intransigente, ni prestar cuando encuentran oposición por parte de los subordinados en las cosas que realizan.

El 6% restante presiona y se torna intransigente para que los subordinados acepten lo que hace. Y quizá respondan a esta situación en forma desfavorable para sus subordinados, debido a una falta de comunicación intergrupal, por desconocimiento del problema, o por falta de motivación dentro del grupo debido a que no concuerdan sus expectativas o valores dentro del ambiente de trabajo.

Al respecto Brown (1992) sugiere que todos quieren justificar sus acciones; son pocas las personas que saben que un acto es erróneo y eligen realizarlo a sabiendas; tratan de construir su mundo para justificar lo que hacen.

Menciona que para comprender éstas posiciones se debe tratar de comprender cómo interpretan el mundo estas personas, las cuáles se necesitaría interrogar sobre sus observaciones, juicios de valor y supuestos que dan forma a sus puntos de vista.

En el reactivo No. 16, el 68% de los sujetos manifiestan no sentirse presionados por la diversidad de problemas que se le presentan. El 30% sí se sienten presionados por la diversidad de problemas que se le presentan. Y sólo un 2% es indiferente a ésta situación.

En el reactivo No. 17, el 64% considera encontrarse en un estado de ansiedad hasta no resolver un problema del cuál es responsable de tomar la decisión.

El 24% no se siente con tensión al resolver un problema que está bajo su responsabilidad y del que tiene que tomar una decisión.

El 12% restante es indiferente a ésta situación.

Esto se corrobora con los resultados obtenidos en un estudio realizado por Beattie y col. (1994), donde consideran la actitud en la decisión como el deseo de la persona de hacer o evitar decisiones, independientemente de cualquier consecuencia que se alcance, y donde concluyen en sus resultados que la aversión hacia las decisiones tiene lugar cuando la decisión debe ser hecha por otros, o cuando involucra una división injusta, o cuando un posible mal resultado depende ya sea, en la oportunidad y la opción escogida aunque exista la probabilidad de arrepentimiento. Y agregan que, en general es correcto no querer decidir en ocasiones por otros, cuando ellos saben mejor sus deseos que nosotros. Mencionan que se ha descubierto que el potencial de arrepentimiento o incertidumbre, dan como resultado la evasión en la toma de decisiones respecto de otras cosas que sean iguales. Gambara (1991) menciona que no hay que olvidar las motivaciones de las decisiones y que parece obvio que la incertidumbre produce ansiedad y en éste sentido lo que predomina es la necesidad de reducirla o evitarla; en

algunos casos es necesario tomar una decisión, no se puede evitar, pues generaría mayores problemas y en tanto no se llega a una resolución, la persona se encuentra en un estado de ansiedad hasta haber tomado la decisión que crea más adecuada a la situación y la cuál debe justificar si es necesario.

En el reactivo No. 18, el 52% consideran tener un estado de ansiedad más alto que el de sus subordinados debido al puesto que desempeñan.

El 38% no considera tener un estado de ansiedad más alto que sus subordinados.

Un 10% es indiferente.

Al respecto, Martínez (1994) en un estudio realizado en ejecutivos mexicanos resume que, el ejecutivo se concentra en la tarea, pero no en cómo hacerla y menciona que todas las actividades son universales, es decir, igual delega un presidente que un supervisor, igual tiene que jerarquizar un gerente que una secretaria, igual tiene juntas un vendedor que un director y señala que, lo que hace falta es productividad ejecutiva que debe ser afrontada y resuelta mediante un sistema de organización.

En el reactivo No. 19, el 76% considera que es más fácil tomar una decisión entre más alternativas se tengan para solucionar un problema.

El 22% no considera que sea más fácil tomar una decisión, si se tienen más alternativas para resolver un problema.

El 2% es indiferente a ésta situación.

Se retoma la teoría de Gambaro (1991), la cuál menciona que la incertidumbre en la toma de decisiones implica un conocimiento incompleto bien sea de las alternativas de elección, de los cursos de la acción, o de las consecuencias de nuestras elecciones, bien se deba al propio decisor, a la tarea o al contexto, y que a mayor incertidumbre, mayor ansiedad.

Por otro lado, la teoría de la disonancia cognoscitiva considera como ya se mencionó que: la disonancia se incrementa con el número de alternativas entre las cuáles el sujeto tiene que escoger y que también se incrementa

COPIA DE ORIGINAL

Sólo el 2% consideran que no les ha servido su experiencia laboral en el puesto para tomar decisiones, (quizá esto se pueda deber a su baja permanencia en el puesto, o a que toman decisiones que no necesariamente involucran su experiencia laboral).

Esto se sustenta en diversos marcos de referencia, entre otros, el de Escobosa (1975), quien menciona que existen dos clases de decisiones; a) las programadas, que son las decisiones diarias, rutinarias, donde se usan procedimientos estándar y b) las no programadas, que son decisiones especiales para una situación dada; cada decisión implica un nuevo conjunto de alternativas que pueden ser difíciles de analizar y que no se puede confiar en un procedimiento estándar, por lo que los ejecutivos aplican su criterio e intuición o experiencia.

Por otro lado Kotter (1990) quien realizó un estudio experimental con administradores de empresas, resume que el efecto acumulado de todas las experiencias es determinante para ejercer un liderazgo efectivo y donde menciona que la capacidad innata, la primera infancia, la educación formal y la experiencia profesional, son los orígenes para obtener los requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo efectivo, entre otros considera: la motivación, los valores personales, las capacidades y habilidades, la reputación e historial laboral, y las relaciones dentro de la empresa así como, el conocimiento de la organización y del sector industrial.

En cuanto al reactivo 11, el 78% de los sujetos mencionan establecer controles y apoyarse en otras gentes para asegurarse que los subordinados realicen su trabajo.

El 14% no establece controles ni se apoyan en otras gentes para asegurarse de que los subordinados hagan su trabajo.

La mayoría prefiere establecer controles y apoyarse, quizá debido a la diversidad de ocupaciones de los ejecutivos quienes delegan responsabilidades a otros, y a su estilo de liderazgo, que resultase ser más eficaz un liderazgo autoritario, democrático o liberal.

cuando las diferencias cualitativas entre las opciones también se incrementan.

Por otro lado, Kepner (1983) considera que el tomar decisiones implica una secuencia de procedimientos que se basan en los siguientes conceptos: establecer objetivos clasificándolos por orden de importancia; desarrollar acciones alternativas para lograr que se haga el trabajo; valorar las alternativas respecto de los objetivos establecidos, y elegir una alternativa con mejor capacidad para lograr todos los objetivos, lo cual representa una decisión tentativa; dicha elección puede requerir una combinación de alternativas; la decisión tentativa se examina para determinar futuras consecuencias y los efectos de la decisión final se contratan tomando las medidas necesarias para evitar consecuencias adversas que se transformen en problemas, adoptando a su vez acciones que se lleven a cabo.

Se resume que existe una mayor incertidumbre y mayor disonancia cognoscitiva al haber más alternativas para resolver un problema, pues habría que considerar cada una de ellas en todos sus aspectos.

En el reactivo No. 20, el 94% considera que se le facilita resolver un problema si escucha la opinión de los demás.

El 4% es indiferente

Un 2% considera que no se le facilita tomar una decisión escuchando la opinión de los demás.

Mc. Lean (1992) identifica tres estilos básicos con respecto a la forma en que un director integra el proceso de toma de decisiones diaria.

Teoría X.- el líder toma todas las decisiones importantes

Teoría Y.- en el proceso de toma de decisiones participan los subordinados

Teoría Z.- las decisiones se toman por consenso.

En un estudio realizado en Estados Unidos, denota tendencias por aplicar la teoría Y en la mayoría de los líderes corporativos; comenta que los presidentes con experiencia saben que cuando la teoría X se convierte en metodología, los miembros del grupo terminan por esperar que todas las

decisiones se tomen de igual forma y que por otro lado, hacerla por consenso, implicaría demasiado tiempo.

En el reactivo No. 21, el 76% considera sentirse seguro al haber tomado una decisión y de no preocuparse más al respecto.

El 24% considera no sentirse seguro al haber tomado una decisión y en no preocuparse más al respecto.

El estudio realizado por Logos Internacional citado por Martínez (1994) en ejecutivos mexicanos, señala respecto a la toma de decisiones lo sig:

El 65% de los candidatos encuestados requieren urgentemente mejorar sus procesos de toma de decisiones, en cuanto a procedimientos y control de calidad.

El 22% toma decisiones por consenso.

El 55% las analiza y evalúa.

El 20% pide consulta.

El 19% de la gerencia media requiere ayuda urgente en su metodología para tomar decisiones.

El 81% cree que puede mejorar su calidad de toma de decisiones.

En el reactivo No. 22, el 90% menciona que el hecho de transmitir el problema a otros no reduce la ansiedad al respecto. Esto quizá se deba, a que los ejecutivos consideran que ellos deben tomar la decisión final y el hecho de transmitir el problema no amnora su ansiedad al respecto.

El 6% sí siente alivio al transmitir el problema a otros para reducir su ansiedad.

El 4% restante es indiferente a tal situación.

En el reactivo No. 23 el 98% de los sujetos consideran tener las habilidades suficientes para tomar una decisión rápida al problema.

Sólo el 2% considera no tener las habilidades suficientes para tomar una decisión rápida al problema.

En el reactivo No. 24, el 100% de los sujetos consideran estar abiertos a las sugerencias que hacen los subordinados para apoyarse a tomar una decisión, lo cual se corrobora con los resultados del reactivo 14, donde mencionan pasar gran parte de su tiempo con los subordinados para conocer sus puntos de vista e integrarlo a sus decisiones.

En el reactivo No. 25, el 64% consideran no sentirse cansados al final del día, debido a la tensión por la que pasan.

Otro 26% sí se sienten cansados debido a la tensión que pasan durante el día.

Un 10% es indiferente a ésta situación.

Habría que considerar qué tipo de situaciones pasan durante el día, mismas que serán variables habiendo días con más tensión que otros, y considerar además las características de personalidad de cada persona.

En el reactivo No. 26, el 94% se preocupa por que sus decisiones sean las más acertadas.

Sólo un 6% no se preocupa por que sus soluciones sean las más acertadas.

En el reactivo No 27, el 82% de los sujetos prefieren no tomar una solución rápida al problema para salir pronto de él.

Un 14% prefiere tomar una solución rápida del problema para salir pronto de él.

Un 4% es indiferente.

En el reactivo No.28, el 96% considera sentirse seguros de la solución que dan a un problema.

Un 2% es indiferente

Otro 2% no se sienten seguros de la solución que dan a un problema; sin embargo en el reactivo 21 se obtuvo que, sólo el 76% se sienten seguros de haber tomado una decisión y no preocuparse más al respecto.

- 129 -

En el reactivo No. 29, el 80% no consideran que dedican mucho tiempo a los asuntos de trabajo y por consecuencia su descanso sea limitado.

El 12% sí considera que su descanso es limitado debido a que dedican mucho tiempo a los asuntos de trabajo.

El 8% restante es indiferente a ésta situación.

En el reactivo No. 30, el 100% se sienten satisfechos de haber resuelto adecuadamente los problemas que se les hayan presentado.

4.4 CONCLUSIONES

Al respecto de los resultados obtenidos en este estudio se puede concluir lo siguiente:

La muestra analizada se considera joven de edad, basándose en el promedio general obtenido de los sujetos que la componen; con una antigüedad en el puesto relativamente corta, con predominio del sexo masculino y con un nivel jerárquico predominante de gerencia, y de lo que se puede inferir además que: los sujetos de menor edad presentan una actitud más favorable hacia la toma de decisiones, así como los sujetos con menor antigüedad en el puesto, debiéndose quizá a que presentan más disponibilidad hacia el trabajo, a desarrollarse mejor para obtener sus metas u objetivos aún no alcanzados; así mismo, se considera que los sujetos con un nivel jerárquico de mando intermedio, están más involucrados con todos los aspectos que rodean al trabajo en general, por encontrarse más directamente en contacto con toda la situación, a diferencia de los mandos superiores que están más ajenos, por realizar otras actividades fuera de su ambiente laboral, y aquellos con nivel jerárquico inferior, los cuáles tienen por lo general menos gente a su cargo.

En cuanto a los resultados obtenidos del análisis de los reactivos se concluye que:

Los sujetos prefieren tomar personalmente las decisiones y enfrentar los problemas de trabajo.

Consideran que el hecho de que otras personas tomen la decisión de un problema no ayuda a disminuir la tensión laboral.

El hecho de transmitir un problema a otros no reduce la ansiedad al respecto, y esto lleva a la conclusión que el ejecutivo considera que la decisión final depende de él.

Así mismo, suelen ser informados de las decisiones que toman las personas que dependen de ellos.

Preferen contar con las habilidades suficientes para tomar una decisión

FALLA DE ADISEN

rápida al problema.

El hecho de tener conocimientos suficientes del problema les facilita el tomar una decisión.

Por otro lado, consideran que la experiencia en el puesto es importante para tomar decisiones más rápidamente.

En general se sienten presionados si el tiempo que se les dá para resolver un problema es corto.

La mayoría prefiere actuar, enfrentar los conflictos que se le presentan con los subordinados, así como tomar la iniciativa, sugerir alternativas de acción y desplegar energías para tomar una decisión frente al grupo.

La mayoría pasa tiempo con sus subordinados para conocer sus puntos de vista e integrarlo a sus decisiones. Consideran que es más fácil resolver un problema, si escuchan la opinión de los demás y que están abiertos a las sugerencias que hacen los subordinados para apoyarse a tomar una decisión.

Manifiestan no presionar ni tornarse intransigentes para que sus subordinados acepten lo que hacen.

Se preocupan por que sus decisiones sean las más acertadas; prefieren no tomar una decisión rápida al problema para salir pronto de él y se sienten satisfechos de haber resuelto adecuadamente un problema.

Por otra parte resumiendo los resultados de los reactivos donde no hubo una respuesta uniforme o altamente significativa, se concluye que:

El 16% no consideran sentirse estables al haber tomado una decisión.

Sólo un 76% está convencido de las decisiones que hacen, sin preocuparse más al respecto.

Un 78% establece controles y se apoyan en otras gentes para asegurarse de que los subordinados realicen su trabajo.

Otro 78% consideran obtener un descanso real al ausentarse varios días, sin preocuparse por los asuntos de trabajo.

El 70% considera importante las necesidades personales del trabajador sin preocuparse en demasía por realizar su trabajo a tiempo y correctamente para liberar sus tensiones laborales.

Un 30% se sienten presionados por la diversidad de problemas que se le presentan.

Un 64% considera encontrarse bajo tensión hasta no resolver un problema del cuál es responsable de tomar la decisión.

Un 52% considera tener un estado de ansiedad más alto que sus subordinados por el puesto que ocupa.

El 76% considera que es más fácil tomar una decisión entre más alternativas se tenga para solucionar un problema.

Un 26% considera sentirse cansados debido a la tensión por la que pasan durante el día.

Al respecto se deduce que pocos son los ejecutivos que delegan responsabilidades en cuanto a la toma de decisiones a un problema.

Existe un grado de incertidumbre en cuanto al resultado de una decisión dada a un problema y aquí habría que enfatizar sobre el entrenamiento que debería proporcionársele a un ejecutivo para que las decisiones fueran más asertivas, considerando toda la situación envolvente al problema, con todas las posibles alternativas de acción y sus consecuencias al decidir.

Por otra parte, hacer énfasis en incrementar la comunicación con los subordinados, que permita obtener una aceptación en cuanto a las decisiones que toma el ejecutivo y proporcionar cursos de capacitación que ayuden a reducir y/o manejar el stress laboral y que influye definitivamente en la conducta que va a seguir un ejecutivo al tomar una decisión.

Y con respecto al consenso general de los resultados se puede inferir que existe una actitud favorable de parte de los ejecutivos frente a la toma de decisiones por el alto porcentaje significativo obtenido en el análisis de los ítems del cuestionario aplicado, denotándose diferencias únicamente en los expuestos arriba.

4.5 LIMITACIONES

Este estudio se realizó en el ámbito laboral de los ejecutivos, pero por principio de cuentas se detectó que las personas consideradas para una promoción o cambio de puesto en la empresa analizada, en su mayoría pertenecían al sexo masculino, dando por consiguiente preferencia a los miembros de éste ramo, y que quizá esto se deba a la influencia cultural con ideas muy arraigadas que aún predominan en nuestra sociedad y en donde paulatinamente van adquiriendo reconocimiento las mujeres de nuestro país. Hubiese sido interesante considerar personas con más antigüedad en los puestos, con más años de experiencia laboral, pero en algunos casos no se consideran como candidatos idóneos para ocupar una vacante superior por no contar con las habilidades o conocimientos necesarios para desempeñar un puesto superior, o por no haber gran cantidad de movimientos internos dentro de la empresa, y a éstas personas se les considera en ocasiones como tapones escalafonarios, que no permiten el ascenso de los que vienen con un nivel jerárquico inferior a ellos, y que han obtenido su ascenso por la constancia, responsabilidad y antigüedad en la institución; lo que confirma el hecho de que para avanzar y crecer dentro de una organización hay que actualizarse, modificar conductas y creencias y actitudes que desafortunadamente las personas con muchos años en un puesto suelen refutar por obtener para ellos una mayor tranquilidad y estabilidad interna respecto de su ámbito laboral.

Es por eso que en este estudio se consideran jóvenes y con pocos años de antigüedad a la mayoría de los sujetos de la muestra, y debido a lo mismo, no se realizó un análisis individual de respuestas, por no considerar que fuese representativo y consistente tanto los grupos formados por los niveles jerárquicos de los cuáles en algunos habla pocos miembros, como para generalizar los resultados obtenidos de ellos, y por otro lado, tampoco se consideró un parámetro específico en cuanto a edad, sexo, estado civil, ni antigüedad en el puesto.

Por otro lado, no se recurrió a su área de trabajo individual debido que en la mayoría de los casos, se encontraban ocupados, en juntas, fuera de la Cd., lo que dificultaba su participación, además que hubiese requerido una gran inversión de tiempo para obtener éstos resultados, y aún con ésto, se llevaron 6 meses aproximadamente para obtener éstos datos, puesto que en ocasiones se evaluaba un ejecutivo en vez de 3 cada día por la diversidad de ocupaciones que tenían.

En la forma que se llevó a cabo este estudio se considera que la mayoría de los participantes dió sus mejores opiniones en el sentido de que tenían que dar una buena imágen ante el departamento de personal, ya que estaba de por medio la evaluación psicológica para ser considerados para una promoción laboral, y que quizá en otras circunstancias hubiesen sido (dependiendo del momento de su aplicación) más relevantes y significativos los resultados; pero se considera que la aplicación de los cuestionarios para todos los casos fue bajo las mismas condiciones.

4.6 SUGERENCIAS

Para hacer un análisis más concienzudo referente a la toma de decisiones se sugeriría estar más involucrados en el papel que desempeña un ejecutivo en la empresa.

Es difícil sugerir cómo cambiar o modificar una conducta si no se tienen antecedentes sobre la ética, valores y objetivos que infunde la empresa en primer lugar, y como segunda instancia, realizar un análisis profundo de cada área para detectar necesidades, desempeño de cada miembro del grupo y que quizá podamos aprovechar para beneficiar tanto a la empresa como a los miembros que la componen, así como un análisis de su desarrollo laboral, sus motivaciones y expectativas de trabajo.

Se considera importante la preparación preliminar de aquéllos miembros de la empresa que han venido obteniendo logros en puestos iniciales en el sentido de incrementar la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales entre otros, para que en un futuro se les pudiese considerar para ocupar puestos de mayor jerarquía, tratando de dejar a un lado las recomendaciones o influencias de aquéllas personas que cuentan con cierto poder significativo y que por su juicio, demandan se ocupen los puestos claves por personas que no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un puesto en específico.

Pocas son las investigaciones que se han realizado en nuestro país en referencia a la toma de decisiones, y como asesores industriales se puede beneficiar a los miembros de una institución, con los conocimientos conductuales que poseen dichas personas, para el desarrollo óptimo de una empresa, y no limitarse al conocimiento de un área en específico, sino involucrarse más en el ámbito laboral que predomina en cada organización.

Se considera que ciertas actitudes son cambiantes en el sentido que van a depender del momento que vive cada persona cuando se aplique determinado test psicológico.

Para profundizar sobre el tema de la toma de decisiones, se considera necesario profundizar más sobre la motivación del ejecutivo, contemplar aspectos tales como; si se siente bien en su trabajo, si considera que su desempeño es bueno o no, y por qué, si cree que tiene desarrollo o futuro dentro de la empresa, y en referencia a su ámbito laboral, si es bueno o no, si cuenta con la participación de todos los miembros, si considera necesario cambiar o modificar algunas conductas, si tiene apertura para el cambio que se le demande, y sobre su capacitación, si cree o no necesario actualizar sus estilos en la toma de decisiones, conocer otras técnicas etc..

4.7 ALGUNAS REFLEXIONES

Si se parte del hecho que un ejecutivo dentro de una empresa es, por sí mismo una persona con ciertas habilidades y aptitudes que lo hacen apto para desempeñar un puesto específico, se consideraría como una persona más preparada (en cuanto a conocimientos), con más cualidades y virtudes que otras, pero esto resultaría un tanto relativo en el sentido que aún existe el influyentismo y que muchas veces el jefe no resulta ser el candidato adecuado para el puesto. ¿qué pasaría, en éstos casos?, de aquí se originan una serie de conflictos intragrupales, entre otros falta de motivación al trabajo, falta de logro personal, malas relaciones interpersonales, etc., que finalmente repercuten en el desarrollo óptimo de una empresa.

Si por el contrario, resultase el jefe una persona preparada, que se preocupa por el bienestar de los miembros de su grupo y que justamente ha logrado el puesto que desempeña actualmente, quizá ésta persona recibiría el apoyo, comunicación y participación de los miembros del grupo, para lograr objetivos afines.

El ejecutivo debe ser una persona consciente de sus cualidades y limitaciones. Como pilar de una empresa, se considera necesario su bienestar personal, para que a través de ellos se infunda esa motivación, esos objetivos y esas actitudes positivas a los miembros del grupo.

La empresa debe procurar el bienestar de cada miembro que la compone para que pueda obtener sus objetivos. Es evidente que las responsabilidades del ejecutivo son más complejas cada día. Debe tener una amplia visión de las tendencias culturales, sociales, económicas del país, así como de las innovaciones en otros países con empresas similares, que han permitido la supremacía en ciertos aspectos.

Un ejecutivo necesita actualizar y ampliar sus conocimientos para un mejor desempeño de su puesto y para obtener mayor asertividad en la toma de decisiones. Se considera necesario infundir las nuevas técnicas que hay al respecto para que ellos conscienticen sus errores, sus limitaciones y

cuales y promover la apertura para cambiar el estilo de la toma de decisiones en el caso que fuese necesario.

Se puede dar el caso de ser una persona teóricamente muy preparada, pero en cuanto a la habilidad para resolver problemas puede tener alguna deficiencia en cualquier característica de personalidad que debiera modificar o mejorar.

Se tendría que hacer un análisis personal, que bien valdría la pena, si se considera que el ser humano es potencialmente valioso y que se le puede ayudar a mejorar su conducta dentro del trabajo, y tomar, por qué no, como parámetro todas aquellas personas que han tenido éxito en su desempeño laboral a nivel mundial, para realizar un análisis de sus características personales y aprender de ellos ciertas cualidades que pueden ser imprescindibles para el triunfo de una persona en el ámbito laboral y personal.

Este tipo de educación del ejecutivo, no sólo redundaría en un beneficio personal para renovarse, si no también es importante por la necesidad de adaptarse a los cambios constantes del mundo actual en general, y en el que no puede simplemente, quedarse atrás.

BIBLIOGRAFIA

- Allen L. (1967) La función directiva como profesión. Madrid, España: Mc. Graw-Hill.
- Beattie J., Baron J., Hershey J., Spranca M. (1994) Psychological determinants of decision attitude. Journal of Behavioral Decision Making. Vol. 7, No. 2: 129-144.
- Bourne L., Ekstrand B., Dominowski R. (1980) Psicología del pensamiento. México: Trillas.
- Brown M. (1992) La ética en la empresa: estrategias para la toma de decisiones. México: Paidós.
- Campbell A., Tawadey K. (1992) La misión de los negocios. Madrid, España: Díaz de Santos S. A.
- Clúa O. (1994) La fuerza para el cambio: el factor liderazgo. Management Today en español. Vol. 21, No. 4: 28-30.
- Craig R., Bittel L. (1982) Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México: Diana.
- Crosby P. (1990) Liderazgo: el arte de convertirse en un ejecutivo. México: Mc. Graw-Hill.
- Diccionario Enciclopédico Danae (1977). Barcelona, España: Danae S. A.
- Diccionario Enciclopédico Quillet (1983). México: Cumbre.

- Escobosa A. (1975) Metodología a seguir para la toma de decisiones en la producción empresarial. Tesis para obtener el título de L.A.E., Fac. Administración. Guadalajara, México: UAG.
- Flores J. (1978) Las cualidades personales de un buen ejecutivo. Tesis para obtener el título de L.A.E., Facultad de Administración. México: ULSA.
- Gambara H. (1991) Incertidumbre y probabilidad subjetiva en la teoría de decisión conductual. Revista de Psicología General y Aplicada. Vol. 44, No. 2: 199-208.
- García J., García M. (1994) La ética en la toma de decisiones de la alta dirección. Alta Dirección. Vol. 30, No. 175: 13-28.
- Hernández P., Aciego R., Domínguez R. (1994) Crecimiento personal y educación de valores sociales: evaluación del programa PIECAP. Revista de Psicología General y Aplicada. Vol. 47, No. 3: 339-347.
- Holpp L. (1995) New roles for leaders: an HRD reporter's inquiry. Training and Development. Vol. 49, No. 3: 46-50.
- Kepner Ch., Tregoe B. (1965) El directivo racional. México: Mc. Graw-Hill.
- Kepner Ch., Tregoe B. (1983) El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones. México: Mc. Graw-Hill.
- Klínenberg O. (1983) Psicología Social. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kolb D., Rubin I., Mc. Intyre J. (1980) Psicología de las organizaciones (problemas contemporáneos). Madrid, España: Prentice-Hall Internacional.

- Kotter J. (1990) El factor liderazgo. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.
- Krech D., Crutchfield R. (1965) Psicología Social. Madrid, España: Ed. Biblioteca Nueva.
- Lewinsohn S., y Mano H. (1993) Multi-attribute choice and affect: the influence of naturally occurring and manipulated moods on choice processes. Journal of Behavioral Decision Making. Vol. 6, No. 1: 33-51.
- Luna P., García S. (1991) HRP: un sistema válido para el tratamiento de diversos problemas en la empresa. Alta Dirección. Vol. 27, No. 156: 73-79.
- Mans Ch., Sims H. (1993) Super liderazgo.- cómo enseñar a otros a autoliderearse en la empresa. México: Paidós.
- Martínez A. (1994) Alta tecnología y toma de decisiones. Alta Dirección. Vol. 30, No. 175: 57-66.
- Martínez E. (1994) El líder del siglo XXI. Revista Decisión. Vol. 16, No. 186: 45-46.
- Martínez E. (1994) Productividad de ejecutivos. Revista Decisión. Vol. 16, No. 189: 41-44.
- Maslow A. (1992) El hombre autorrealizado. Barcelona, España: Kairós.
- Mayor L., Tartosa F. (1990) Ambitos de aplicación de la psicología motivacional. Bilbao, España: Ed. Descleé de Brouwer.

- Mc. Lean J. (1992) El desafío de ser jefe. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Moody P. (1991) Toma de decisiones gerenciales. Bogotá, Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Napier R., Gershenfeld H. (1979) Grupos: teoría y experiencia. México: Trillas.
- Niemeyer E. (1995) The case for case studies. Training and Development. Vol. 49, No. 1: 50-52.
- Norman P., Bonnett C. (1995) Managers intentions to be assessed for National Vocational Qualifications: an application of the theory of planned behavior. Social Behavior and Personality. Vol. 23, No. 1: 59-68.
- Parra C., Sandoval J. (1994) La reingeniería de procesos de negocios. Management Today en español. Vol. 21, No. 2: 8-14.
- Pearlman D., Cosby P. (1985) Psicología Social. México: Interamericana.
- Pick S. (1984) Cómo investigar en ciencias sociales. México: Trillas.
- Porrás O. (1993) Proceso de resolución de problemas aplicando la creatividad. Revista de Psicología Iberoamericana. Vol. 1, No. 1: 93-97.
- Rachlin H. (1992) An important step, but not the last word on rule-governed behavior and OBM: comments on papers by Malott and Malott, Shimamura and Malott. Journal of Organizational Behavior Management. Vol. 41, No. 4: 85-89.

Rodríguez A. (1980) Psicología Social. México: Trillas.

Rodríguez M., Márquez M. (1985) Manejo de problemas y toma de decisiones. México: Manual Moderno.

Russo J., Shoemaker P. (1989) Trampas en la toma de decisiones: (o barreras y cómo superarlas). México: Instituto Mexicano de Contabilidad Pública.

S.A. (1993) Veamos por qué fracasan los gerentes. Revista Empresa Típ. Vol. 3, No. 32: 4.

Salazar J. (1988) Psicología Social. México: Trillas.

Somoza F (1995) La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa. Alta Dirección. Vol. 31, No. 179: 57-63.

Tena M. (1994) Manual de investigación experimental. México: Plaza y Valdés Editores.

Toro F. (1993) Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. Revista Latinoamericana de Psicología. Vol. 25, No. 3: 403-423.

Vroom V., Deci E. (1979) Motivación y alta dirección. México: Trillas.

ANEXO I
CUESTIONARIO

Puesto que ocupa en la compañía: _____

No. de años en el puesto: _____ Fecha: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones, cada una de ellas con 5 alternativas. Usted deberá elegir la alternativa que más se adecúe a su opinión. Por ejemplo:

Creo que a mis subordinados debe dárseles la oportunidad de cometer errores
Totalmente de De acuerdo Indiferente En desacuerdo Totalmente en
acuerdo desacuerdo

SUBRAYE SIEMPRE SU RESPUESTA

1.- Al estar en grupos, soy de las personas que incitan ideas, sugiere alternativas y despliega energías.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

2.- Cuando se presentan problemas de trabajo, los refiero a otros para la toma de decisiones.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

3.- Cuando me encuentro en conflicto con subordinados, trato de suavizar el problema y hacer algo para que desaparezca la tensión.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

4.- Me siento con menos tensión cuando otros se encargan de tomar la decisión al problema.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

5.- Me siento con menos tensión cuando yo tomo la decisión del problema.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

Continúa...

- 6.- Insisto en ser informado de las decisiones tomadas por personas que dependen de mí.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 7.- Me produce más ansiedad el resolver un problema cuando el tiempo que me dan para solucionarlo es poco.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 8.- Si cuento con los conocimientos suficientes del problema, la solución es más rápida.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 9.- Soy una persona muy estable cuando ya he tomado una decisión.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 10.- Mi experiencia en el puesto me ha servido para tomar decisiones más rápidamente.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 11.- Establezco controles y me apoyo en otras gentes para asegurar que mis subordinados hagan su trabajo.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 12.- Si me ausento por varios días, realmente descanso y no me preocupo por asuntos de trabajo.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 13.- Hacer el trabajo a tiempo y correctamente es más importante para deshacerme de la ansiedad, que las necesidades personales de los trabajadores.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 14.- Paso una gran parte de mi tiempo diario con mis subordinados para conocer sus puntos de vista e integrarlo a mis decisiones.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 15.- Cuando me encuentro ante oposición en las cosas que estoy haciendo me hago intransigente y presiono en mi derecho de ser así.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

Continúa...

- 16.- Me siento presionado por la diversidad de problemas que se me presentan en el trabajo.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 17.- Soy responsable de la decisión sobre un problema por lo que estoy bajo tensión hasta su resolución.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 18.- Debido al puesto en el que estoy, considero estar en un estado de ansiedad más alto que mis subordinados.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 19.- Entre más alternativas tenga para solucionar un problema, se me facilita tomar una decisión.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 20.- Se me facilita resolver un problema si escucho la opinión de los demás
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 21.- Siempre que tomo una decisión, estoy completamente seguro de ella y no me preocupa más al respecto.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 22.- Siento la necesidad de transmitir a otros el problema para así reducir mi angustia al respecto.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 23.- Tengo la habilidad suficiente para tomar una decisión rápidamente al problema.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 24.- Estoy abierto a las sugerencias que me hacen mis subordinados para resolver un problema y con esto ayudarme a tomar una decisión.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 25.- Al final del día me siento cansado debido a la tensión por la que paso
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo
- 26.- Siempre me preocupo por que mis soluciones sean las más acertadas.
T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

Continúa...

27.- Prefiero tomar una solución rápida del problema para salir pronto de él.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

28.- Me siento seguro de la solución que le doy a un problema cuando se ha presentado.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

29.- Considero que dedico mucho tiempo a los asuntos de trabajo y mi descanso es limitado.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

30.- Me siento satisfecho de haber resuelto adecuadamente un problema que se me haya presentado.

T. de acuerdo De acuerdo Indiferente En desacuerdo T. en desacuerdo

ANEXO II

CUESTIONARIO DEMOGRAFICO

Puntuación.

Item	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo.
1	5	4	3	2	1
2	1	2	3	4	5
3	5	4	3	2	1
4	1	2	3	4	5
5	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1
7	1	2	3	4	5
8	5	4	3	2	1
9	5	4	3	2	1
10	5	4	3	2	1
11	1	2	3	4	5
12	5	4	3	2	1
13	1	2	3	4	5
14	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5
18	1	2	3	4	5
19	5	4	3	2	1
20	5	4	3	2	1
21	5	4	3	2	1
22	1	2	3	4	5
23	5	4	3	2	1
24	5	4	3	2	1
25	1	2	3	4	5

Item	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo.
26	5	4	3	2	1
27	1	2	3	4	5
28	5	4	3	2	1
29	1	2	3	4	5
30	5	4	3	2	1

Actitud favorable y/o positiva en la toma de decisiones = 5

Actitud desfavorable y/o negativa en la toma de decisiones = 1

Puntuación máxima = 150 (favorable)

Puntuación media = 90 (indiferente)

Puntuación mínima = 30 (desfavorable)

Items favorables: -1,3,5,6,8,9,10,12,14,19,20,21,23,24,26,28 y 30.

Items desfavorables: -2,4,7,11,13,15,16,17,18,22,25,27, y 29.