



Unidad didáctica 2

Paradigmas

Índice

Introducción

1. Factores personales

1.1. Personalidad y temperamento

1.2. Rasgos de personalidad facilitadores de la toma de decisiones

1.3. Responsabilidad sobre los resultados obtenidos

1.4. Factores emocionales en la toma de decisiones

1.4.1. Toma de decisiones e inteligencia emocional

1.4.2. Competencias de autoconocimiento

1.4.3. Autogestión emocional

2. Factores organizacionales

2.1. Cultura organizacional

2.2. Estilos de liderazgo

2.3. Comunicación y calidad de la información

2.4. Entorno

2.5. Riesgo e incertidumbre

Resumen

Introducción

En el proceso de toma de decisiones intervienen una serie de factores que pueden llegar a influir determinantemente en el proceso y en la decisión final. Estos factores se refieren tanto a la personalidad de quien debe tomar la decisión, como a las características de la organización para la que trabaja.

Los paradigmas son precisamente las creencias compartidas en la empresa, debido a los factores que se refieren tanto a la personalidad de quien debe tomar la decisión, como a las características de la organización para la que trabaja.

Definición

- **Paradigma** (del griego «παράδειγμα») se utiliza como sinónimo de “ejemplo” o “modelo digno de seguir”. A partir de 1960, paradigma comenzó a ser un término común en el vocabulario científico y en expresiones referentes al conocimiento humano, para hablar de modelos o patrones.
- **Platón**: esta palabra determina lo que son las ideas o los tipos de ejemplo de una cosa en cuestión.
- **Thomas Kuhn**: serie de prácticas que trazan los lineamientos de una disciplina científica a lo largo de un cierto lapso temporal.
- **Paradigma científico**: aquello que debe ser observado; clase de interrogantes para obtener respuestas del propósito que se persigue; estructura de dichos interrogantes y pautas que indican la interpretación para los resultados obtenidos. Cuando un paradigma ya no puede satisfacer los requerimientos de una ciencia es algo dramático, ya que las ciencias aparecen como estables y maduras.

Objetivos

- Conocer qué son los paradigmas y cómo se manifiestan en factores personales que intervienen en el proceso de toma de decisiones.
- Conocer qué factores organizacionales intervienen en el proceso de toma de decisiones.
- Distinguir los factores tanto personales como organizacionales aplicables a su caso.

1. Factores personales

1.1. Personalidad y temperamento

Definición

La personalidad es el conjunto de factores internos, más o menos estables, que hacen que la conducta de una persona sea consistente en diferentes momentos, y diferente de la conducta que otras personas mostrarían en situaciones comparables.

No todas las personas nos comportamos igual ante la misma situación. Por lo tanto, podemos decir que una persona es de una manera y otra persona es de otra. Siempre que no hablemos de tipologías patológicas, no podemos hablar de personalidades buenas o malas, sino diferentes.

En la Grecia clásica se gestó una teoría sobre la personalidad, basada en la existencia de cuatro tipos básicos de temperamento. Hipócrates (460-379 a. C.) y Galeno (129-200) fueron defensores de esta explicación de la personalidad.

Esta teoría propone que el cuerpo humano está lleno de cuatro sustancias básicas, llamadas "humores" (líquidos), y su equilibrio o desequilibrio afecta tanto al estado de salud de la persona como a su temperamento:

- Temperamento colérico: bilis roja.
- Temperamento melancólico: bilis negra.
- Temperamento sanguíneo: sangre.
- Temperamento flemático: mucosidades.

En la actualidad, la personalidad se entiende como un fenómeno más complejo, resultado de la suma de diferentes rasgos que conforman perfiles diferentes para cada persona.

Recuerda

La personalidad es el conjunto de rasgos que nos hacen diferentes a los demás y consistentes con nosotros mismos.

Para medir estos rasgos existen distintos tipos de pruebas. La medida de la personalidad pretende diferenciar la personalidad de los individuos, así como hacer pronósticos de su actuación en contextos diferentes.

De esta manera, las pruebas de personalidad pueden ser de diferentes tipos:

Cuestionarios

Los cuestionarios que se utilizan para determinar la personalidad buscan rasgos de la persona. A partir de esta premisa, se elaboran las preguntas que definan estas características o rasgos.

A cada rasgo le corresponderán un número determinado de preguntas y, en función de las respuestas, en el momento de la corrección, se elaborará el perfil de personalidad de quien haya contestado al cuestionario.

Técnicas proyectivas

Las técnicas proyectivas, por su parte, buscan determinar la personalidad de quien se somete a ellas, no a través de preguntas sino mediante otras pruebas en las que la persona proyecta su personalidad.

El ejemplo paradigmático de las técnicas proyectivas es el Test de Rorschach, famoso porque utiliza unas láminas con manchas simétricas, donde la persona debe decir qué es lo que "ve" o "interpreta" en cada una de ellas.

1.2. Rasgos de personalidad facilitadores de la toma de decisiones

Habiendo varios perfiles de personalidad, podemos entender que algunos de los rasgos que los componen se muestran como facilitadores de la habilidad de resolver problemas.

No es el objetivo de este epígrafe hacer un estudio exhaustivo de estos rasgos, porque existen multitud de teorías de la personalidad, cada una de las cuales describe su propio conjunto de rasgos.

Para hacer esta introducción vamos a basarnos en una teoría ampliamente aceptada dentro de la comunidad psicológica, como es la **Teoría de Personalidad de los Cinco Grandes**.

Este modelo presupone que la personalidad de cualquier sujeto es una combinación de cinco factores o dimensiones, los "cinco grandes". Cada uno de estos factores tiene dos polos, y diferentes personas obtendrán puntuaciones diferentes en cada factor, lo que delimitará su perfil de personalidad.

Las diferentes puntuaciones en cada uno de los rasgos se obtienen tras contestar a un cuestionario de personalidad, en el que se somete a la persona a una serie de preguntas en relación a su comportamiento en la vida cotidiana.

Los cinco grandes que conforman esta teoría son:

- **Extraversión:** algunas de las facetas que reflejan tendencias específicas para este factor son: calidez, afiliación, asertividad, actividad, búsqueda de excitación y emociones positivas. Las personas extravertidas tienen tendencia a experimentar emociones positivas. Son optimistas y muestran energía, son habladores, necesitan constante estimulación que normalmente consiguen por medio de experimentar sensaciones nuevas. Su opuesto es la introversión. Las personas introvertidas son reservadas, poco dependientes de los demás. Prefieren lo conocido y habitual, y estar solos antes que en situaciones sociales muy animadas.
- **Apertura a la experiencia:** algunas de las facetas que reflejan tendencias específicas para este factor son: fantasía, imaginación, sensibilidad estética, gusto por la variedad, curiosidad intelectual, e independencia de juicio. Las personas abiertas a nuevas experiencias son originales, imaginativas y curiosas. Su vida es muy rica en experiencias, se interesa por ideas nuevas y valores no convencionales. Su opuesto es el cierre a la experiencia. Las personas cerradas a nuevas experiencias son convencionales en su forma de comportarse y su apariencia. Prefieren lo que les es familiar y la rutina. Social y políticamente suelen ser conservadores.
- **Responsabilidad:** algunas de las facetas que reflejan tendencias específicas para este factor son: capacidad, orden, sentido del deber, necesidad de éxito, autodisciplina, cautela. Las personas responsables son confiables, puntuales y escrupulosas en lo que hacen. Persistentes hasta conseguir sus metas, tienen capacidad de planificación, organización y ejecución de tareas. Su opuesto es la irresponsabilidad. Las personas irresponsables son laxas, informales y descuidadas en sus principios morales.
- **Amabilidad:** algunas de las facetas que reflejan tendencias específicas para este factor son: confianza, honradez, altruismo, deferencia, modestia y benevolencia. Las personas amables son empáticas, conciliadoras, consideradas con los demás, confiadas y solidarias. Su opuesto es el antagonismo. Las personas antagonistas son egocéntricas, escépticas, críticas y competitivas. Establecen relaciones interpersonales hostiles.
- **Neuroticismo:** algunas de las facetas que reflejan tendencias específicas de este factor son: ansiedad, depresión, hostilidad, ansiedad social, impulsividad y vulnerabilidad. Las personas neuróticas son inestables emocionalmente, miedosas, con sentimientos de vergüenza y rabia, les es difícil enfrentar situaciones de estrés. Su opuesto es la estabilidad emocional. Las personas estables son calmadas y les cuesta perder el control en situaciones de estrés.

Recuerda

La teoría de los Cinco Grandes define perfiles de personalidad basados en la extraversión, apertura a la experiencia, responsabilidad, amabilidad y neuroticismo.

El rasgo de extraversión no es relevante como factor personal en la toma de decisiones, ya que da lo mismo si la persona que debe tomar la decisión es abierta en sus relaciones personales o no, pero el resto de rasgos sí lo serán.

El rasgo de apertura a la experiencia es importante por las facetas de independencia de juicio y curiosidad intelectual. El rasgo de responsabilidad, a su vez, lo es por las facetas de orden, autodisciplina, persistencia y capacidad de planificación. Por último, el antagonismo, como opuesto a la amabilidad, lo es por las facetas de escepticismo y capacidad crítica.

Por último, como factor más relevante en la toma de decisiones encontramos la estabilidad emocional como opuesta al neuroticismo. La toma de decisiones es un proceso estresante, sobre todo en aquellas que puedan tener consecuencias de peso en el resultado.

Una persona incapaz de resistir la tensión, con bruscos cambios emocionales, será también incapaz de valorar las diferentes opciones con la calma necesaria para tomar la decisión más adecuada al problema que se está resolviendo.

1.3. Responsabilidad sobre los resultados que obtenemos

La gran mayoría de los seres vivos viven sus vidas de forma "no responsable", dejándose llevar por lo que el "destino" tiene preparado para ellos, porque no disponen de la capacidad de hacerse cargo de su existencia.

Los seres humanos no tenemos por qué hacer eso. Los seres humanos podemos elegir tener responsabilidad sobre nuestras vidas, a través de las decisiones que tomamos o de las que no tomamos. Ciertamente, no decidir es en sí mismo una decisión.

El filósofo alemán Martin Heidegger (1889-1976) propuso que el ser humano tiene que hacerse cargo de su ser, y la forma en que lo haga comprometerá toda su existencia.

En línea con estas ideas, nos encontramos con que ante cualquier acontecimiento podemos responder de dos maneras, que tendrán consecuencias muy diferentes en nuestras vidas:

Respuestas tranquilizadoras

A pesar de su nombre, no son respuestas que resuelvan nada, sino que ponen el énfasis fuera de nuestra responsabilidad.

Según esta perspectiva, lo que sucede en nuestro entorno es por causas ajenas a nuestra voluntad, por lo que perdemos cualquier posibilidad de hacer nada al respecto. Las cosas que obtenemos en nuestra vida son consecuencia de la suerte, el destino, o cualquier otra "fuerza" ajena a nosotros.

A esto se le llama "determinismo", un concepto según el cual existe un destino ineludible para el ser humano, independiente de las acciones que podamos llevar a cabo en nuestras vidas.

La idea de determinismo está muy arraigada en nuestra sociedad, gracias en parte por la influencia de pensadores universalmente reconocidos:

- **Charles Darwin** (1809-1882), quien proponía un determinismo genético según el cual nuestro destino está predeterminado por los genes que hemos heredado de nuestros antepasados, a través de la evolución. Así pues, los responsables de los resultados que obtenemos en nuestra vida son nuestros abuelos, porque sus genes determinan nuestro comportamiento.
- **Sigmund Freud** (1856-1939), por su parte, pensaba que nuestra personalidad y comportamiento están determinados por la influencia de la educación recibida y el entorno en el cual pasamos nuestra infancia. Según esta perspectiva, los responsables de los resultados que obtenemos en nuestra vida son nuestros padres, por la educación que nos dieron en la niñez.
- **Karl Marx** (1818-1883) afirmaba que es la economía la que mueve al pueblo, determinando sus actos. Por último, los responsables de los resultados que obtenemos en nuestra vida son la sociedad en la que vivimos, la empresa donde trabajamos, nuestro jefe, el sistema económico...

Con estas explicaciones siempre encontraremos un motivo externo a nosotros que nos librerá de tener responsabilidad en lo que nos pasa, pero también nos impedirá poder solucionarlo.

Respuestas de responsabilidad

Mediante estas respuestas nos hacemos responsables, que no culpables, de los resultados que obtenemos en nuestras vidas, y como consecuencia de nuestras decisiones.

Estas explicaciones implican asumir el poder que tenemos para buscar soluciones.

Si los resultados son positivos, eso quiere decir que nuestras decisiones y acciones subsiguientes son acertadas. Y si los resultados son negativos, tenemos la posibilidad de cambiarlos, modificando las decisiones y las acciones que emprendemos como consecuencia de las primeras. De esta manera, siempre tenemos el control y la responsabilidad de nuestras vidas.

Recuerda

Ante las situaciones y los acontecimientos de la vida podemos dar explicaciones tranquilizadoras (que no resuelven nada), o respuestas de responsabilidad.

Para la toma de decisiones efectiva, necesitamos dar respuestas de responsabilidad. En el caso contrario, no importa si nos equivocamos en nuestras decisiones, si nuestros procedimientos son acertados, y ni siquiera si tomamos decisiones o no, porque desde esta perspectiva, los resultados siempre son debidos a fuerzas externas a nosotros.

1.4. Factores emocionales de la toma de decisiones

1.4.1. Toma de decisiones e inteligencia emocional

Ya hemos apuntado a la importancia de los procesos inconscientes en la toma de decisiones. Nuestro "cerebro pensante" cree tener el control en dicho proceso, pero las investigaciones de los neurocientíficos han mostrado que el "cerebro inconsciente" es quien tiene el peso en las decisiones que tomamos.

A pesar de que solo hay un cerebro, podríamos decir que tenemos dos mentes, la que piensa y la que siente. La mente pensante se encuentra radicada en el córtex cerebral, mientras que la que siente depende del sistema límbico.

Evolutivamente, el córtex es más reciente que el cerebro límbico, por lo que en algunas ocasiones, es la estructura emocional la que toma el control, pasando por delante del córtex. Un ejemplo de ello lo constituyen las situaciones de estrés, en las cuales somos menos capaces de utilizar nuestros recursos cognitivos para resolver los problemas con los que nos encontramos.

La inteligencia emocional es una aproximación a esa parte aún bastante desconocida que son nuestras emociones.

Esta aproximación fue popularizada por el psicólogo norteamericano Daniel Goleman a mediados de la década de los 90 mediante su famoso libro Inteligencia Emocional. En esta teoría se proponen una serie de competencias, centradas en el conocimiento y control de las propias emociones y sus efectos, y en el uso que hacemos de ese conocimiento en nuestra relación con los demás.

Los factores emocionales implicados en la toma de decisiones pertenecen al primero de ambos grupos de competencias:

COMPETENCIAS PERSONALES	COMPETENCIAS SOCIALES
Conciencia emocional	Comprensión de los demás
Autovaloración adecuada	Orientación hacia el servicio
Confianza en uno mismo	Aprovechamiento de la diversidad
Autocontrol	Conciencia política de la organización
Confiabilidad e integridad	Influencia
Adaptabilidad	Comunicación
Innovación	Liderazgo
Motivación de logro	Catalización del cambio
Compromiso	Resolución de conflictos
Optimismo	Colaboración y cooperación

1.4.2. Competencias de autoconocimiento

Las competencias de autoconocimiento son las siguientes:

Conciencia emocional

Consiste en reconocer nuestras emociones y sus efectos. Las personas dotadas de esta competencia saben qué emociones están sintiendo y por qué, conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento, y saben cuáles son sus valores y sus objetivos.

Autovaloración adecuada

Consiste en conocer nuestros recursos, capacidades y limitaciones. Las personas dotadas de esta competencia son conscientes de sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, y son capaces de aprender de la experiencia.

Confianza en uno mismo

Es una sensación clara de cuál es nuestro valor y de nuestras capacidades. Las personas dotadas de esta competencia manifiestan confianza en sí mismas, son capaces de expresar sus propios puntos de vista (aunque resulten impopulares), son emprendedoras, y pueden asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

1.4.3. Autogestión emocional

La inteligencia emocional se compone de las competencias personales que determinan la forma en que nos gestionamos a nosotros mismos y competencias sociales que determinan la forma en que manejamos las relaciones.

Los elementos de la inteligencia emocional son los siguientes:

1. Autocontrol

Consiste en mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos. Las personas dotadas de esta competencia permanecen equilibradas incluso en los momentos más críticos, son capaces de pensar con claridad, y permanecen concentradas a pesar de las presiones externas.

2. Confiabilidad e integridad

Consiste en ser responsable. Las personas dotadas de esta competencia actúan de forma ética, son capaces de admitir sus errores, son sinceras y honradas, cumplen con sus compromisos, se responsabilizan de sus objetivos, y son organizadas y cuidadosas en su trabajo.

3. Adaptabilidad

Consiste en ser lo suficientemente flexible como para responder rápidamente a los cambios. Las personas dotadas de esta competencia manejan adecuadamente las múltiples demandas, se adaptan rápidamente a las circunstancias, y su visión de los acontecimientos es flexible.

4. Innovación

Consiste en permanecer abierto a las ideas y a los enfoques nuevos. Las personas dotadas de esta competencia buscan siempre nuevas ideas, aportan soluciones originales, y asumen riesgos controlados.

5. Motivación al logro

Consiste en un impulso que nos lleva a mejorar o a satisfacer modelos de excelencia. Las personas dotadas de esta competencia se encuentran orientadas hacia los resultados y poseen una fuerte motivación para cumplir con sus objetivos, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes, y aprenden cómo mejorar su desempeño.

6. Compromiso

Consiste en sintonizar con los objetivos de un grupo o de una organización. Las personas dotadas de esta competencia están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo común, y encuentran sentido a objetivos y misiones que no son exclusivamente propios.

7. Optimismo

Consiste en una actitud positiva y en la persistencia a pesar de los obstáculos. Las personas dotadas de esta competencia insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los contratiempos, mantienen expectativas de éxitos, y consideran que los inconvenientes se deben a circunstancias controlables.

Recuerda

Los factores emocionales implicados son las competencias autoconocimiento y autogestión emocional.

2. Factores organizacionales

2.1. Cultura organizacional

Además de los factores personales, existen una serie de factores organizacionales, relativos al contexto empresarial en el cual tomamos las decisiones. Estos factores también son relevantes para medir el éxito de la decisión, con lo cual se desvelarán como factores facilitadores o como frenos en el proceso.

Definición

La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de una empresa, a la vez que constituye una presentación de la imagen de la misma, de cara al exterior.

La cultura tiene importantes beneficios de cohesión y de fomento del compromiso de los trabajadores con la organización. Sin embargo, también presenta inconvenientes, que pueden manifestarse especialmente como factor de influencia en la toma de decisiones.

Un ejemplo de ello es que la cultura organizacional puede constituir una importante barrera al cambio, sobre todo cuando la empresa es muy tradicional. Si presuponemos que la toma de decisiones implica cambio, la cultura entonces se muestra como un factor que dificultará el proceso.

La cultura que promoverá la toma de decisiones y la asunción de riesgos controlados será una cultura de innovación, que facilite el empowerment de sus empleados y que no penalice los errores, al menos no de forma desproporcionada.

Recuerda

La cultura empresarial puede ser un facilitador de la toma de decisiones, o por el contrario, un inhibidor en el proceso.

2.2. Estilos de liderazgo

Una de las implicaciones de la cultura que promueve la empresa es que favorece determinados tipos de liderazgo en sus mandos.

El estilo de liderazgo es otro de los factores que puede facilitar o dificultar el proceso de toma de decisiones. No es lo mismo que nuestro superior maneje los equipos con un estilo democrático que con uno autoritario, por ejemplo.

El tipo de liderazgo que se ejerza depende de varios factores. Sin embargo, hay tres estilos de liderazgo que pueden considerarse clásicos:

Autoritario/Autocrático

Orientado a la tarea y a la acción. El líder toma todas las decisiones y domina a los miembros de su equipo a través de la coerción y del poder.

Este es un estilo indicado cuando hay que tomar decisiones urgentes y ante situaciones límite, porque permite actuar rápidamente sin consultar con nadie.

No es un estilo facilitador para la toma de decisiones que, evidentemente, no provengan del líder o del mando. Dificulta el empowerment de los colaboradores e incrementa la presión y el miedo a realizar elecciones erróneas.

Democrático

Orientado al grupo. Los colaboradores participan activamente en la toma de decisiones, el líder les pide opinión e ideas, aunque la decisión última la tome él.

Este estilo está indicado cuando hay tiempo para analizar opciones. Resulta muy útil para motivar y animar a los colaboradores, porque fomenta el autocontrol y la responsabilidad.

En una cultura organizacional sana, el estilo democrático es el ideal para facilitar el proceso de la toma de decisiones, porque lleva implícita la confianza en los colaboradores, permitiendo un espacio para los errores que promuevan el aprendizaje.

Laissez-Faire

El líder delega en sus colaboradores la autoridad para tomar decisiones. No se implica en los objetivos, ni en la misión de la empresa, ni con el grupo. Existe, la gente sabe que está ahí, pero ni participa ni se implica.

Este estilo está indicado cuando el grupo es maduro, responsable, está altamente motivado, y tiene las habilidades necesarias para llevar a cabo por sí solo el trabajo.

Aunque este estilo de liderazgo también permite la toma de decisiones por parte de los colaboradores, en función del resto de factores que componen la cultura organizacional, no está claro cuáles pueden ser las repercusiones de las decisiones equivocadas. En otras palabras, los colaboradores pueden tomar decisiones porque, de hecho, el líder se inhibe de esta responsabilidad. Sin embargo, las consecuencias de las decisiones equivocadas siguen penalizando a la persona que las ha tomado.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas e inconvenientes. Su aplicación, como estilo de mando, es apropiada en diferentes momentos, en función de cuatro variables:

- Nivel de habilidades y experiencia del equipo.
- Nivel de complicación del trabajo (rutinario o creativo).
- Entorno empresarial (estable o cambiante, conservador o aventurero).
- Las propias preferencias, dependiendo del estilo personal.

El problema surge cuando la persona responsable exhibe un estilo demasiado rígido y autoritario en la gran mayoría de las ocasiones. O también en aquellos casos en que el mando cambia de estilo arbitrariamente, volviendo locos a sus colaboradores.

Recuerda

El estilo de liderazgo que facilita el proceso de toma de decisiones entre el personal de una empresa es el Democrático. Los estilos Autoritario y Laissez-faire lo entorpecen, por motivos diferentes.

2.3. Comunicación y calidad de la información

En la empresa, la comunicación se entiende como todo el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre esta y el entorno en el que opera.

Cuando la comunicación se da entre los integrantes de la organización, se trata de comunicación interna, y podemos distinguir entre diferentes tipos, en función de la posición que ocupan el emisor y el receptor:

Vertical descendente

Es la comunicación que se da desde la parte alta de la jerarquía organizacional, es decir, desde los mandos, hacia los colaboradores.

Vertical ascendente

La comunicación ascendente se produce cuando los colaboradores tienen fácil acceso para trasladar sus opiniones y la información que poseen hacia sus mandos.

Horizontal

La comunicación horizontal se da entre personas que se encuentran en un mismo nivel dentro del organigrama organizacional.

Cada uno de estos estilos tiene sus ventajas e inconvenientes. Su aplicación, como estilo de mando, es apropiada en diferentes momentos, en función de cuatro variables:

- Partiendo del bien entendido que la información que se transmite sea verídica, cualquiera de estos tipos de comunicación será un elemento facilitador para la toma de decisiones. Es evidente que, para poder decidir entre diferentes opciones, debemos tener en cuenta los datos implicados en la decisión, así como los posibles efectos que tendrá esta en el sistema más amplio de la empresa.
- Otra distinción relevante en este punto es la comunicación formal e informal. Por comunicación formal entendemos la que se promueve dentro de los canales estandarizados de la organización. Son ejemplos de este tipo de comunicación las notas informativas que la empresa y sus representantes cuelgan en los tableros de anuncios, así como los emails corporativos, memorándums o circulares internas.
- La comunicación informal, por su parte, se refiere a la que se establece espontáneamente entre los trabajadores de la organización, y que se escapa de los canales formales. Es lo que popularmente se conoce como "radio macuto", y en la gran mayoría de las ocasiones viene a suplir una comunicación formal deficiente.
- Sin embargo, aquí nos encontramos con el problema de las distorsiones en la información que se producen cuando un mensaje es transmitido entre personas, sin que exista una manera de calibrar lo correcto o exacto que es este. Cuando un mensaje pasa de boca a oreja entre varias personas, cada una de ellas probablemente añadirá o quitará (o ambas cosas), partes del mensaje original. Así pues, lo que se recibe en última instancia probablemente tendrá poco que ver con lo que se transmitió en origen.

2.4. Entorno

La estabilidad del entorno facilita el proceso de toma de decisiones. Esto es así porque el propio medio genera la certeza de que las consecuencias de la opción elegida van a permanecer entre los límites supuestos, lo que reduce en gran medida la incertidumbre sobre los resultados.

En situaciones socio-económicas de crisis e incertidumbre, el entorno es mucho más cambiante, por lo que las consecuencias de una decisión son menos predecibles. La experiencia personal, que constituye un elemento en el que nos apoyamos para predecir los resultados, se ve influida por los cambios y las transformaciones del entorno.

La probabilidad de acierto al tomar una decisión en un entorno altamente inestable disminuye, por lo que se hace necesario tener en cuenta que las predicciones del resultado serán hasta cierto punto, aleatorias.

2.5. Riesgo e incertidumbre

Definición

El riesgo puede ser definido como la posibilidad de que un evento o circunstancia no deseada se produzca.

Cuando necesitamos tomar una decisión hay que analizar qué posibilidades existen de que la alternativa elegida lleve al resultado esperado. Para ello deberemos considerar las consecuencias de cada alternativa.

Si no podemos precisar qué consecuencias tendrá la opción que hemos elegido, asumiremos que el riesgo es elevado. Con esta medida, atenuaremos el posible impacto de un resultado negativo.

Además, otros factores que intervienen en el proceso de la toma de decisiones son:

- **Tiempo para tomar las decisiones**

A pesar de que disponer de más tiempo para decidir no siempre mejora la calidad de las decisiones, es evidente que un cierto tiempo sí necesitaremos para poder valorar las alternativas y sus riesgos, así como los recursos precisos para su implementación.

El tiempo empleado en la toma de decisiones será tanto mayor cuanto más impacto vaya a tener la puesta en marcha de la opción elegida.

- **Consecuencias de las decisiones**

La trascendencia de la decisión también es un factor que influye en el proceso. No todas las decisiones tendrán las mismas consecuencias sobre el entorno, el funcionamiento de la empresa y las personas. Tampoco tendrán los mismos efectos a nivel de recursos económicos, materiales o humanos.

- **Presiones a las que se somete a quien debe tomar la decisión.**

Es casi inevitable la existencia de presiones ante ciertas decisiones que implican cambios importantes. Su influencia estará en función del poder de la persona que presiona, pero también de la persona presionada.

Recuerda

Otros factores relevantes en el proceso de la toma de decisiones son el entorno, el riesgo, el tiempo disponible, las consecuencias y las presiones a las que tiene que hacer frente la persona encargada de decidir.

Resumen

La toma de decisiones no es un proceso que se realice de forma aislada, por lo que en el mismo hay factores que pueden tener una influencia decisiva.

Entre estos factores distinguimos los personales, que tienen que ver tanto con elementos de la propia personalidad de quién debe tomar la decisión, como con aspectos emocionales y culturales.

Por otro lado, también están presentes los factores organizacionales, que tienen que ver con la empresa para la que estamos trabajando, y que de igual forma influyen en el proceso. En este ámbito encontramos factores como la cultura de la empresa, los estilos de liderazgo que se promueven en ella, la comunicación y la información de la que se dispone, al igual que el entorno en el que se encuentra la organización.