

Hablemos de...

Técnicas de trabajo en equipo: toma de decisiones

CARLOS HINCHADO-LEAL

Experto en el desarrollo de habilidades directivas.
c.hinchado@hotmail.com



Roger Ballabrerá

Puntos clave

- Toda decisión comienza y termina por una emoción.
- Si sólo contáramos con la razón, no decidiríamos nunca.
- Nuestra educación ha potenciado mucho más el uso de nuestro hemisferio izquierdo que el uso del derecho, y ha dejado de lado todo lo proveniente de nuestra intuición, por considerarse poco realista y poco demostrable.
- El estado actual del conocimiento nos permite manejar métodos científicos de toma de decisiones que, junto con la intuición y el sentido de la oportunidad, nos dan una mayor seguridad.
- Para hacer operativo el método científico, en primer lugar hay que averiguar qué criterios se dan en la situación objeto de análisis. Una vez se tengan los criterios, se activarán las reglas y, por último, éstas indicarán los métodos que no se pueden utilizar. El método que no quede descartado es el que recomienda el modelo.

En la teoría general del *management*, la toma de decisiones ocupa un lugar destacado. Son muchos los que se han preguntado cómo toma las decisiones el ser humano. Está claro que siempre hay un componente racional, en el que se recoge información, se generan y valoran las alternativas y, por último, se toma la decisión. No obstante, los avances en neurociencias están dando cada vez más importancia al componente emocional, e incluso se ha llegado a afirmar que toda decisión comienza y termina por una emoción. En muy pocos años, se ha pasado de una corriente de opinión que afirmaba que las emociones no formaban parte del mecanismo de toma de decisiones, y que sólo merecían rechazo, a otra que afirma que las emociones se acumulan tanto en el inicio de proyectos como en la decisión final. Es evidente que si sólo contáramos con la razón, no decidiríamos nunca nada, debido a la complejidad que supone evaluar correctamente la cantidad enorme de datos disponibles.

Desde una perspectiva horizontal, nuestro cerebro está dividido en 2 hemisferios (derecho e izquierdo), unidos entre sí por el llamado cuerpo caloso, que es un conjunto de fibras nerviosas que permite el intercambio de información entre ambos hemisferios, en los que se cruzan millones de mensajes por segundo.

— El hemisferio izquierdo, que suele ser el dominante, tiene funciones lógicas, analíticas y verbales, con más control en la destreza manual, la lectura, el lenguaje y la comprensión de la palabra; en definitiva, su funcionamiento es parecido al de un ordenador.

— El hemisferio derecho es mudo, está dotado de sensibilidad espacial y de más relaciones con las emociones, la imaginación, la intuición, el arte y la información no verbal.

Nuestra educación ha potenciado mucho más el uso de nuestro hemisferio izquierdo que el uso del derecho; sin embargo, al igual que el ser humano necesita un par de piernas para andar y correr, con el cerebro ocurre algo parecido: la educación privilegia el hemisferio izquierdo, la parte lógica y analítica del cerebro, a costa del derecho, en el que residen la intuición y la creatividad. ¿Cuál es el resultado de ello? Aprovechamos mal la capacidad del ordenador más potente del mundo: nuestra mente. Y además, estamos más expuestos a tener estrés, cansancio, dolor de cabeza, insomnio y hasta depresión. La mente es como una empresa con muchos obreros, nunca marchará bien si depende del trabajo de uno solo.

Por todo lo anterior, la propuesta que en este artículo se hace al lector es analizar el proceso de la toma de decisiones desde ambas perspectivas.

Perspectiva racional

En primer lugar, es importante tener en cuenta que en el proceso de toma de decisiones no es infrecuente cometer alguno de los errores siguientes:

— Confundir los síntomas con el problema real. Con relativa frecuencia no definimos el problema de forma adecuada, porque no recogemos información suficiente, nos dejamos llevar por prejuicios, y terminamos abordando síntomas provocados por el problema, pero no la raíz de éste.

En el proceso de toma de decisiones intervienen la razón y la emoción.

El hemisferio izquierdo es el gestor del pensamiento lógico y analítico; en cambio, el hemisferio derecho interviene en las emociones y la intuición.

Si sólo desarrollamos uno de los hemisferios, desaprovechamos la capacidad del ordenador más potente del mundo.

— Tendencia a buscar soluciones, aun antes de comprender el problema, fruto de la impaciencia o del miedo a estudiar a fondo los problemas. En las reuniones de equipo, con frecuencia nos encontramos ante el hecho de que, al cabo de pocos minutos de iniciada la reunión, cada persona está hablando de un tema diferente; es posible que sea así, pero también que cada persona esté en una fase diferente del proceso de pensamiento (fig. 1).

Así, mientras algunos pueden seguir definiendo el problema, otros estarán formulando alternativas y los de más allá decidiendo. La recomendación es que hay que disciplinar a nuestro equipo a trabajar en las reuniones según este proceso de pensamiento por etapas, que, por otro lado, no es hostil a los profesionales de la salud, ya que el médico, ante el paciente, empieza

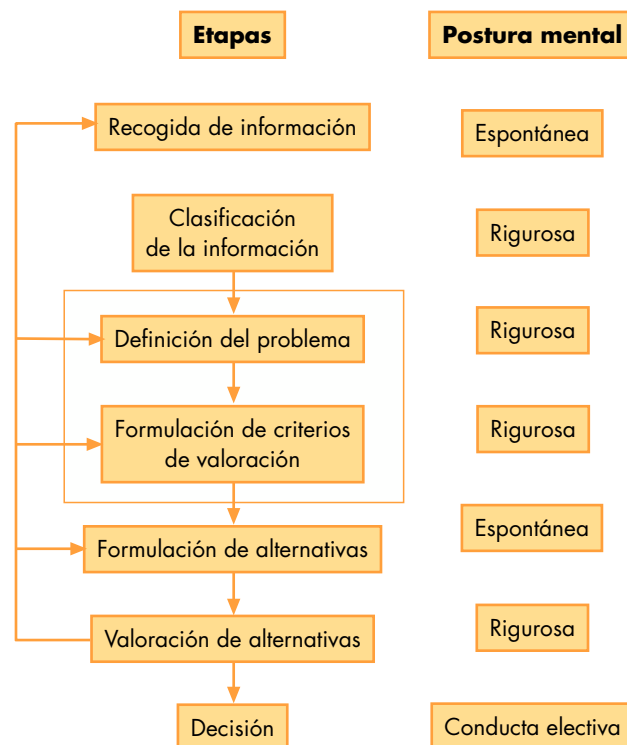


Figura 1. Proceso de pensamiento por etapas.

por hacer una exploración minuciosa (recogida y análisis de los hechos), que le sirve de base para formular un diagnóstico (definición del problema) y, finalmente, recomienda un tratamiento (formulación de alternativas y decisión).

Dicho esto, el estado actual del conocimiento nos permite manejar métodos científicos de toma de decisiones que, junto con la intuición y el sentido de la oportunidad, nos dan una seguridad mayor.

El método que ahora se expone tiene un ámbito de aplicabilidad, el de la dirección de personas, en una relación entre jefe y colaboradores directos. Así, queda fuera del ámbito de este método todas las decisiones que no sean de equipo y las que afectan a niveles alejados en el organigrama.

¿Qué mando intermedio o directivo no se ha planteado alguna vez preguntas como éstas en el momento de tomar decisiones complejas?:

- ¿A qué personas del equipo debería pedir opinión?
- ¿Me reúno individualmente con cada miembro del equipo o de forma conjunta?
- ¿Delego esta decisión en el equipo o debo tomar yo la decisión?

Estas y otras dudas asaltan al directivo en el día a día y, dependiendo de las decisiones que tome, el resultado de su trabajo será más o menos eficiente, pero también afectarán a la motivación de su equipo.

Para arrojar algo de luz a este tema, se presenta al lector un método de toma de decisiones en el que se interrelacionan diferentes niveles de información (tabla 1):

- Seis métodos.
- Cuatro criterios.
- Seis reglas.

Hablemos primero de los métodos. Hay 6 métodos disponibles para tomar una decisión:

- Directivo 1 (D1): el responsable decide solo y, a continuación, informa de la decisión y su alcance al equipo.
- Directivo 2 (D2): el responsable obtiene información a través de algunos de los miembros de su equipo, decide y, acto seguido, informa a su equipo de la decisión y de sus consecuencias.
- Directivo 3 (D3): el responsable se informa preguntando individualmente a todos sus colaboradores directos, decide después, e informa de la decisión y sus consecuencias.

La propuesta del autor es analizar el proceso de la toma de decisiones utilizando ambos cerebros.

Desde un punto de vista racional, nos encontramos con un método científico de toma de decisiones aplicable a las decisiones del directivo en una relación directa jefe-colaborador.

En el método se interrelacionan 3 niveles de información: métodos, criterios y reglas.

- Delegador 1 (d1): el responsable reúne al equipo y discuten el asunto, después decide e informa de la decisión y sus consecuencias.
- Delegador 2 (d2): el responsable reúne al equipo para discutir el asunto, aporta una condición o criterio para resolver el problema, asume como propia la decisión del grupo y hace participar a todos en la decisión y sus consecuencias.
- Delegador 3 (d3): el responsable reúne al equipo para discutir el asunto sin aportar condición alguna, asume como propia la decisión del grupo y hace participar a todos en la decisión y sus consecuencias.

De todos estos métodos, hay algunos que parecen inadecuados, sobre todo los extremos, en la medida que controlan mucho o delegan demasiado; sin embargo, es necesario partir de la situación inicial en la que cualquier método de los indicados es correcto, si se dan las condiciones adecuadas.

El nivel de información siguiente son los criterios, de los cuales hay 4:

- Criterio de finalidad: la primera pregunta que hay que hacerse es si la decisión afecta a los fines u objetivos propios o, por el contrario, afecta a medios u organización. En el primer caso, la decisión no es delegable, así, se podrá escuchar al equipo, pero la decisión la tomará uno mismo.
- Criterio de información: la segunda cuestión que hay que hacerse es si se dispone de la información necesaria para to-

Tabla 1. Método científico de toma de decisiones

Criterios	Finalidad	Información	Urgencia	Motivación	
Reglas	Regla 1	Regla 2	Regla 3	Regla 4	Regla 5
Plan de acción	Anulo d2 y d3	Anulo D1	No anula ningún método, pero marca una tendencia hacia fórmulas directivas	Anulo D1, D2 y marca una tendencia a fórmulas delegadoras	Si hay indiferencia entre 2 métodos, siempre el más directivo

D1: directivo 1; D2: directivo 2; D3: directivo 3; d1: delegador 1; d2: delegador 2; d3: delegador 3.

mar la decisión y, en el caso de que no sea así, si esta información puede poseerla el equipo. En este caso, siempre se deberá acudir a él para obtenerla.

— Criterio de urgencia: a continuación, hay que poner atención si urge tomar la decisión, porque la situación se está degradando cada minuto que pasa: pérdidas significativas, absentismo laboral, situación de riesgo para las personas, etc. Si es el caso, la decisión deberá tomarse a la mayor brevedad posible.

— Criterio de motivación: por último, cuando la decisión que hay que tomar afecta directamente al equipo, se deberá informarle antes de tomarla.

El último nivel de información está compuesto por las reglas:

— La primera regla está vinculada al criterio de finalidad: cuando la decisión que hay que tomar afecta a los fines u objetivos propios como jefe, es decir, se trata de una decisión no delegable, no hay lugar a la participación, en el grado en que se asumen las opiniones de otros. Luego, se podrá utilizar cualquiera de los métodos arriba expuestos, a excepción de los métodos d2 y d3.

— La segunda regla está relacionada con el criterio de información: si miembros del equipo tienen información que uno no maneja, hay que acudir a ellos, por lo que no puede decidir uno mismo, con lo que se elimina la posibilidad de D1.

— La tercera regla está asociada al criterio de urgencia: cuando la situación se está degradando en este momento, deberá utilizarse la alternativa más rápida posible, es decir, el método más directivo que se pueda.

— La cuarta regla hace referencia al criterio de motivación: si la decisión que hay que tomar afecta a los miembros del equipo, deberá utilizarse el método más delegador posible y nunca utilizar los métodos D1 ni D2, ya que en ellos no están representados todos los miembros del equipo.

— Faltaría una última regla: si de la utilización del modelo se da una indiferencia entre varios métodos, hay que quedarse con el más barato, que es el más directivo posible.

Para hacer operativa toda esta información, en primer lugar hay que averiguar qué criterios hay en la situación en la que hay que tomar la decisión. Se analizarán uno a uno todos los criterios. Es posible que no haya ninguno, como también que los tenga todos. Hay que tener cuidado que un criterio no contamine a otro.

Una vez que se tengan los criterios, se activarán las reglas de los criterios seleccionados. Por último, las reglas indicarán los métodos que no se pueden utilizar. El método que no quede descartado es el que recomienda el modelo.

En el caso de que haya indiferencia entre 2 métodos, se utilizará el más directivo posible, porque es el más barato (tabla 1).

Perspectiva emocional

La mayoría de las personas consideran al cerebro como un todo; no saben que en realidad tiene 2 partes bien definidas, cuyo equilibrio es la clave para que se sientan bien. Para desarrollar el hemisferio derecho se propone lo siguiente:

Los métodos hacen referencia a las posibilidades que tiene un jefe de tomar una decisión en relación con su equipo, donde se pasa del más directivo, que es cuando decide solo, hasta el más delegador, que es cuando asume la decisión de su equipo.

Los criterios nos permiten conocer mejor la naturaleza de la decisión que tenemos pendiente, así como sopesar si es delegable o no, si disponemos de suficiente información, si urge tomar la decisión y si afecta directamente al equipo.

Las reglas conectan los criterios con los métodos. Fruto del análisis de los criterios, vamos eliminando métodos hasta quedarnos con el óptimo.

Nos quedaría comparar lo que nos dice el método con lo que nos indica la intuición. Si hay sintonía, podemos estar muy tranquilos con la alternativa, pero en caso contrario, nos toca tomar una decisión.

— Dedicar tiempo a aficiones que den rienda suelta a la creatividad: pintura, escultura, etc. No importa que se haga mal, se trata de expresarse libremente. La música puede hacer milagros.

— Divertirse. Cultivar el juego, la aventura. ¿Qué tal un safari fotográfico, unas clases de baile o de teatro? Y si no, empezar por un curso de bricolaje o cocina, será más práctico.

— Hacer caso al cuerpo. Trabajar la movilidad, cuidar la imagen, cultivar el lenguaje de los gestos. Estaría bien practicar algún deporte, yoga o senderismo. Hay que salir del mundo interior y contactar con los demás.

La intuición nos dice qué decisión tomar, hay que escucharla, y comparar lo que dice con el método científico de toma de decisiones expuesto en este trabajo. Si lo que dicen ambos hemisferios es similar, el riesgo es bajo, si hay una diferencia notable entre lo que dice la propia intuición y el método, hay que “tomar una decisión”.

Bibliografía recomendada



● Importante ●● Muy importante

- Carreño PA. Equipos. Madrid: AC; 1991.
- Goleman D. Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós; 1996.
- Hoch S, Kunreuther H, Gunther R. Wharton on making decisions. Canadá: 2001.
- Nutt P. Por qué fracasan las decisiones. San Francisco: Berrett-Koehler Pub; 2002.
- Polo L, Llano C. Antropología de la acción directiva. Madrid: Unión editorial; 1997.
- Punset E. El viaje a la felicidad. Barcelona: Destino; 2005.