

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Elaborado por:
Lic. Iván Polini Vargas

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES EN EL ÁMBITO LABORAL

Siempre hay que tener en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de reforzamiento. Hay modelos clásicos de cómo se toman las decisiones y existe un esquema básico de resolución de problemas que plantea como hacerlo de forma efectiva y se ha incorporado a la terapia cognitivo conductual en todos los méritos.

LA TOMA DE DECISIONES ES EL PROCESO QUE SE LLEVA A CABO PARA CAMBIAR UNA SITUACIÓN NO DESEADA, SELECCIONANDO LA OPCIÓN MAS APROPIADA DE ENTRE TODAS LAS DISPONIBLES

Para López (2011) la toma de decisiones es el proceso que se lleva a cabo para cambiar una situación no deseada, seleccionando la opción mas apropiada de entre todas las disponibles. La toma de decisiones puede ser individual (por jerarquía, poder o autoridad) o grupal (consenso, votación).

Esta es necesaria porque decidir es consustancial a la gestión y a la vida, para responder y resolver situaciones programadas o inesperadas, y para ello se requiere método e información, así mismo decidir es finalizar un proceso y poner en marcha otro.

Para poder llevar a cabo dicho proceso de forma general, se debe identificar el problema, logrando una visión clara y objetiva del mismo; se debe definir una prioridad y una urgencia para su resolución, de acuerdo con su impacto (potencial al que se encuentra vulnerable) y la urgencia (tiempo para evitar o reducir el impacto), para así determinar si la decisión será grupal o individual; posteriormente se debe analizar el problema, para lo cual se debe recabar datos de tipo cuantitativo (indicadores) y cualitativo, de desempeño y de percepción de todos los grupos de interés afectados, para analizar su alcance, causas y repercusiones; otro aspecto fundamental es la identificación de los criterios de decisión y su ponderación, a partir de esto se puede decidir qué rumbo seleccionar; por último se deben generar alternativas de solución, y cuantas más se tengan, más apropiada será la decisión, considere que la creatividad es importante dentro del proceso en cuestión.

TOMAR UNA DECISIÓN SE REFIERE AL PROCESO ENTERO DE ELEGIR UN CURSO DE ACCIÓN, ANTE ESTE ENUNCIADO SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN ALGUNAS DEFINICIONES CLÁSICAS DE LOS PROCESOS QUE SE DAN EN LA TOMA DE DECISIONES Y QUE PUEDEN ACLARAR DE FORMA IMPORTANTE

DEFINICIONES CLÁSICAS DE LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

Tomar una decisión se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción, ante este enunciado se presentan a continuación algunas definiciones clásicas de los procesos que se dan en la toma de decisiones y que pueden aclarar de forma importante. Dentro de este proceso se dan una serie de conductas que necesitan definición.

Entre las definiciones que sirven para aclarar el proceso de toma de decisiones, se tienen las siguientes,

- » **DECISIONES:** son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
- » **RESULTADO:** son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma, la acción y el resultado pueden variar.
- » **CONSECUENCIA:** son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de buenas o malas, ganancias o pérdidas, estas asociadas con cada resultado.
- » **INCERTIDUMBRE:** se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza y posibilidad.
- » **PREFERENCIAS:** son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
- » **JUICIO:** son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión.



Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada, para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso.

Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos.

Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendrían cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias, se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.



PROCESO RACIONAL PARA LA TOMA DE DECISIONES

Según Robbins & Judge (2010), las escuelas de administración por lo general enseñan a sus estudiantes a seguir modelos racionales de toma de decisiones. Aún cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen de manera real en que la gente toma decisiones.

Aquí es donde entra en escena el comportamiento organizacional, si hemos de mejorar el modo en que se toman las decisiones en las organizaciones, necesitamos entender los errores que cometen las personas al hacerlo. A continuación se explica el modelo racional o racionalidad acotada e intuición.

MODELO RACIONAL

Con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones, es aquella que es racional, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Estas elecciones se hacen cuando se sigue un modelo racional de toma de decisiones, cuyos seis pasos se enlistan a continuación,

- » Definición del problema.
- » Identificar los criterios de decisión.
- » Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
- » Desarrollar alternativas.
- » Evaluar las alternativas.
- » Seleccionar la mejor alternativa.

Como puede imaginarse, en el mundo real, la mayor parte de las decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual.

Como dice un experto en toma de decisiones: “la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito”. Es más, el modelo de toma de decisiones racional se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona tomará, la decisión depende de la disposición de información completa, con ella pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y podrá escoger la opción con la utilidad más alta.

LA RACIONALIDAD ACOTADA

La mayor parte de las personas responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel que pueda entenderlo con facilidad. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para optimizar. Por tanto las personas satisfacen, es decir, buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

Cuando usted consideraba a cual universidad ingresar, ¿estudió cada una de las alternativas viables?; ¿identificó con cuidado todos los criterios importantes para su decisión?; ¿evaluó cada alternativa según los criterios a fin de encontrar la universidad óptima? Suponemos que las respuestas a estas preguntas sean “no”. Bueno no se sienta mal, pocas personas toman de esa manera la decisión acerca de en cual universidad estudiar. En lugar de optimizar usted quedó satisfecho.

Debido a que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida para cumplir los requerimientos de la racionalidad total, los individuos operan dentro de los límites de una racionalidad acotada. Construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad. De esa manera, los individuos tienen la posibilidad de comportarse racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista está muy lejos de ser exhaustiva. La persona que toma las decisiones hará un listado pequeño de sus opciones más conspicuas, que son las más fáciles de detectar y tienden a ser muy visibles, que por lo general representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas.

Siguiendo rutas familiares y muy utilizadas, la persona que toma las decisiones procede a revisar las alternativas únicamente hasta que identifica una que sea suficientemente buena, que tenga un nivel aceptable de empeño. Eso termina la búsqueda. Por tanto, la solución final representa una elección satisfactoria en lugar de la óptima.

INTUICIÓN

Quizá la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición, la toma intuitiva de decisiones es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada, las cualidades que la definen son las que ocurren fuera del pensamiento consciente; se basa en la asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones.

La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada, no necesariamente opera en oposición al análisis racional, sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. Las investigaciones sobre el juego de ajedrez brindan una ilustración excelente del modo en que opera la intuición.

Se mostró una partida de ajedrez con alrededor veinticinco piezas en el tablero, real pero que no conocían, a jugadores novatos y grandes maestros. Después de cinco o diez segundos se quitaron las piezas y se pidió a cada uno que reconstruyera la partida con las posiciones que tenían.



En promedio, un gran maestro colocó veintitrés o veinticuatro de ellas en los escaques correctos, mientras que los novatos situaron sólo seis. Después se cambió el ejercicio, en esta ocasión las piezas se situaron al azar del tablero. De nuevo un novato sólo colocó seis en el lugar correcto, pero un gran maestro también. El segundo ejercicio demostró que los grandes maestros no tienen una memoria mejor que los novatos, lo

que si poseen es capacidad, basada en la experiencia de haber jugado miles de partidas, de reconocer los patrones y agrupamiento de piezas que tienen lugar en el tablero en el curso de una partida.

LA EXPERIENCIA DE LOS EXPERTOS LES PERMITE RECONOCER EL PATRÓN QUE HAY EN UNA SITUACIÓN Y BASARSE EN LA INFORMACIÓN APRENDIDA ANTES Y QUE SE ASOCIA CON ÉL, A FIN DE TOMAR RÁPIDO UNA DECISIÓN

Estudios adicionales demuestran que los profesionales del ajedrez son capaces de jugar cincuenta o más partidas simultáneas, en las que frecuentemente las decisiones se deben tomar en pocos segundos y muestran un nivel de habilidad sólo un poco más bajo que cuando juegan con un único rival en condiciones de torneo, en las que las decisiones se toman en media hora o más tiempo.

La experiencia de los expertos les permite reconocer el patrón que hay en una situación y basarse en la información aprendida antes y que se asocia con él, a fin de tomar rápido una decisión. El resultado es quien decide en forma intuitiva y lo hace con rapidez, basado en lo que parece ser información muy limitada.

Durante la mayor parte del siglo XX, los expertos creyeron que el uso de la intuición por parte de quienes toman decisiones era irracional e ineficaz. Ése ya no es el caso. Hay un reconocimiento creciente que se ha hecho un énfasis excesivo en el análisis racional y que, en ciertos casos, recurrir a la intuición mejora la toma de decisiones. Pero aun cuando la intuición es invaluable para tomar buenas decisiones, no se puede depender demasiado de ella debido a que no es cuantificable, es difícil saber cuando nuestros presentimientos está bien o mal. La clave es no abandonarla ni sólo basarse en ella, sino alimentarla con evidencias y buen criterio.



SESGOS Y ERRORES COMUNES

Quienes toman decisiones aplican la racionalidad acotada, pero muchas evidencias indican que también tienen sesgos y errores sistemáticos que introducen en sus juicios.

Estos provienen de intentos de abreviar el proceso de decisión. Para minimizar el esfuerzo y evitar transacciones difíciles, la gente tiende a basarse demasiado en su experiencia, impulsos, sentimientos viscerales y recetas prácticas. En muchos casos estos atajos resultan de utilidad. Sin embargo, pueden llevar a distorsiones severas de la racionalidad. A continuación se describen las distorsiones más comunes.

1. SESGO POR EXCESO DE CONFIANZA: se ha dicho que en la elaboración de juicios y toma de decisiones, ningún problema es más frecuente ni tiene más potencial de ser catastrófico que el exceso de confianza.

Cuando se nos plantean preguntas sobre hechos y se nos pide estimar la probabilidad de que nuestras respuestas sean correctas, tendemos a ser demasiados optimistas.

Desde un punto de vista organizacional, uno de los descubrimientos más interesantes relacionados con el exceso de confianza es que los individuos cuyas aptitudes intelectuales e interpersonales son pobres sobreestiman su desempeño y capacidad.

Por eso es que entre más conocen un tema los gerentes y empleados, menos probable es que tengan exceso de confianza.

Es más fácil que haya confianza en exceso cuando los miembros de una organización tratan con asuntos o problemas que se encuentran fuera de su área de experiencia.

2. **SESGO POR ANCLAJE:** éste consiste en la tendencia de fijar la información inicial. Una vez que ésta queda fija, se falla en ajustar de modo adecuado la información posterior. El sesgo por anclaje ocurre porque nuestra mente parece dar una cantidad desproporcionada de énfasis a la primera información que recibe. Las anclas las utilizan mucho las personas de ciertas profesiones como publicidad, administración, política, bienes y raíces y derecho, donde las aptitudes de percepción son importantes.
3. **SESGO POR CONFIRMACIÓN:** el proceso racional de toma de decisiones supone que recabamos en forma objetiva la información, pero no es así. La reunimos de manera selectiva. El sesgo por confirmación representa un caso específico de percepción selectiva. Buscamos la información que reafirma nuestras elecciones de pasado eliminamos la que se contradice a nuestros juicios.

También tendemos a aceptar información nominal que conforma nuestros puntos de vista preconcebidos, mientras que criticamos o somos escépticos de aquella que los pone a prueba.

Por tanto, es común que la información que contenemos esté sesgada hacia creencias que ya tenemos. Este sesgo de confirmación influye en los lugares a los que acudimos para buscar datos, porque tendemos a ir a aquellos en los que nos digan lo que queremos escuchar. También nos llevan a dar demasiado peso a la información que nos apoya y muy poco a la contraria.

- 4. SESGO POR DISPONIBILIDAD:** son muchas más las personas que tienen miedo de volar que las que tienen miedo de conducir un automóvil. No obstante, si volar en un avión comercial fuera tan peligroso como conducir, cada semana tendrían que chocar dos aeronaves 747 llenas a toda su capacidad y que todos los pasajeros resultaran muertos para igualar el riesgo de perecer en un accidente automovilístico. Pero los medios dan mucha más cobertura a los accidentes aéreos, por lo que tendemos a sobreestimar el riesgo de volar y a subestimar el de conducir un coche.

La situación anterior ilustra el sesgo por disponibilidad, que en la tendencia por la que la gente basa sus juicios en la información de la que dispone con facilidad. Los eventos que evocan emociones, en particular si son vívidas o han ocurrido hace poco tiempo, tienden a estar más presentes en nuestra memoria.

De esto resulta que tendemos a sobreestimar eventos improbables como el choque de un avión. El sesgo por disponibilidad también explica por qué gerentes, cuando hacen evaluaciones de desempeño anuales, tienden a dar más peso a los comportamientos recientes de un empleado que a los de hace seis o nueve meses.

- 5. AUMENTO DEL COMPROMISO:** otra distorsión que se cuela a las decisiones en la práctica es la tendencia de aumentar el compromiso cuando un conjunto de decisiones representa una serie de ellas. El aumento del compromiso se refiere a sostener una decisión aun cuando hay evidencias claras de que se está equivocando.

Por ejemplo considere un amigo que lleva cuatro años con su novia. Aunque admite que las cosas no van bien, dice que se va a casar con ella. Su justificación es que ha invertido mucho en la relación.

Está bien documentado que los individuos aumentan su compromiso con un procedimiento fallido cuando se ven como responsables del fracaso. Es decir, le meten dinero bueno al malo, para demostrar que su decisión inicial no estaba equivocada, y para evitar tener que admitir que cometieron un error.

- 6. ERROR DE ALEATORIEDAD:** los seres humanos tenemos muchas dificultades para tratar con la probabilidad. A la mayoría de nosotros nos gusta creer que tenemos cierto control sobre nuestro mundo y lo que depara el destino. Aunque no cabe duda que de que controlamos buena parte de nuestro futuro al tomar decisiones racionales, la verdad es que en el mundo siempre se presentan eventos que suceden al azar. A nuestra tendencia a creer que es posible predecir el resultado de sucesos aleatorios se le conoce como error de aleatoriedad.
- 7. MALDICIÓN DEL GANADOR:** con esto se afirma que es común que los participantes que ganan una subasta hayan pagado demasiado por el artículo que obtuvieron. Algunos compradores subestimarán el valor del objeto, mientras que otros lo sobreestimarán y la apuesta más alta (la ganadora), será aquella que haya hecho la sobreestimación máxima. Por tanto, a menos que los compradores hagan valoraciones bajísimas existe una probabilidad mayor de que el ganador, pague demasiado por el bien.

La lógica predice que la maldición del ganador es más fuerte conforme se incrementa la cantidad de competidores. Esto se debe a que entre mas haya, más probable es que algunos sobreestime el valor del objeto. Por tanto, hay que tener cuidado en las subastas en las que participan una gran cantidad de competidores.

- 8. SESGO POR RETROSPECTIVA:** se refiere a la tendencia por la que creemos en forma equivocada que hemos pronosticado correctamente el resultado de un evento, una vez que éste se conoce. Cuando ocurre algo y tenemos retroalimentación exacta sobre el resultado, encontramos muy agradable concluir que este era relativamente obvio.

El sesgo por retrospectiva disminuye nuestra capacidad para aprender del pasado. Nos permite pensar que somos mejores para hacer predicciones de lo que en realidad somos y genera más confianza de la debida respecto de la exactitud de nuestras decisiones futuras.



COLABORADORES INMERSOS EN LAS DECISIONES

TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Según Zepeda (1999), los mejores métodos para la toma de decisiones son aquellos que disminuyen al máximo los riesgos de analizar equivocadamente el problema y sus causas; generar conflictos entre los integrantes, provocados por ignorar las personas importantes en la decisión de la misma o en su implantación; afectar negativamente la autoestima de los miembros desmotivándolos, irritándolos o confundiéndonos; propiciar ineficiencia o improductividad por complicar, burocratizar o entorpecer las funciones vitales de la organización; elevar los costos de operación, de mantenimiento o de cualquier otro tipo, por la falta de visión de los encargados de tomarlas.

Se podría decir que cada persona toma decisiones de manera muy personal, pues para ello pone en juego sus capacidades, sus conocimientos y su estilo personal de administrar. En un afán didáctico, intentaremos agrupar todos los estilos en los seis siguientes;

- 1. AUTORITARIO:** Caracterizado porque la persona de mayor jerarquía o poder en la organización o en una sección de ella es quien posee la facultad de decidir lo que se tiene que hacer, además de que su voto determina la actividad de un grupo de personas.
- 2. ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA:** muchos gerentes que desean dar un mayor espacio de participación a sus colaboradores asumen este estilo de liderazgo, el cual consiste en consultar a quienes ellos consideran pueden brindarles información a puntos de vista valiosos y con las aportaciones de numerosas personas, proceder a la toma de decisiones, asumiendo la total responsabilidad de escoger la alternativa adecuada.
- 3. DECISIONES POR MAYORÍA:** Adoptado como el método más común en los grupos y en las sociedades democráticas, este estilo presupone que una decisión es correcta cuando es aceptada mínimamente por la mitad más uno, de los integrantes del grupo.



4. **CABILDEO:** éste es un fenómeno de convencimiento, uno por uno, de los personajes que tienen una mayor influencia sobre el resto del grupo. Por ejemplo, en los congresos de muchos países se acostumbra a presentar las propuestas que se pretenden impulsar a unos cuantos personajes con fuerte poder, sean senadores o diputados, a fin de ganar su apoyo. Una vez convencidos, la propuesta es llevada ante el pleno para que sea discutida, confiados en que ya se cuenta con el respaldo de figuras de gran influencia, las cuales con su prestigio o poder inclinarán la balanza en favor de las posiciones deseadas.
5. **CONSENSO O UNANIMIDAD:** de este estilo, el requisito más importante es que todos los miembros del grupo o de la organización se encuentren convencidos de que lo que han elegido es lo que verdaderamente desean hacer.

De acuerdo a los diferentes estilos descritos los colaboradores pueden verse inmersos en las decisiones o toma de decisiones o bien pueden participar en ellas.

PARTICIPACIÓN

De acuerdo con Newstrom (2011), los administradores participativos consultan con sus empleados, acercándolos a los problemas y las decisiones, de manera que trabajen juntos, como equipo. A pesar de que no son autócratas, tampoco son personas que abandonan sus responsabilidades administrativas; conservan la responsabilidad final de la operación de sus unidades, pero aprendieron a compartir la responsabilidad operativa con quienes ejecutan el trabajo.

De este sentimiento se deriva que la participación es el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes.



1. **COMPROMISO:** la participación significa un compromiso trascendente más que una simple actividad física. Algunos gerentes confunden la realización de una tarea con una participación eficaz. Pasan por las acciones de participación pero nada más.
2. **MOTIVACIÓN PARA CONTRIBUIR:** un segundo concepto de la participación es que motiva a los trabajadores a hacer aportes, se les dio la facultad de liberar los recursos de iniciativa y creatividad con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, el gran valor de la participación es que deja fluir la creatividad de los empleados. La participación mejora la motivación pues ayuda a los empleados a entender y aclarar las rutas que conducen a las metas.
3. **ACEPTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD:** por último, la participación alienta al personal a aceptar su responsabilidad en las actividades grupales. Es un proceso social mediante el cual las personas llegan a participar por si mismas en una organización, se comprometen con ella y desean que salga adelante.

A medida que los individuos empiezan a aceptar responsabilidades por las actividades del grupo, ven en ellas una manera de hacer lo que quieren, es decir, completar un trabajo del cual se sienten responsables. Esta idea de lograr que el grupo realice un trabajo en equipo es un enfoque clave para convertirlo en una unidad de trabajo exitosa.



PROCESO PARTICIPATIVO

Existen diversos modelos participativos, algunos de ellos refuerzan la idea que en muchos casos la participación genera un compromiso mental y emocional que suele producir resultados favorables para los empleados y para la organización. Los empleados participantes están más satisfechos con su trabajo y sus jefes, y su eficacia personal aumenta en virtud de su reciente facultamiento.

Algunos indicios señalan que los recursos intelectuales de muchos empleados están subutilizados en la actualidad, entre las probables razones de este fenómeno figuran un administrador poco receptivo, falta de reconocimiento para ofrecer ideas y ausencia general de compromiso.

A continuación se citan las fuerzas que influyen en una mayor participación;

- » Resultados de la investigación.
- » Presiones para aumentar la productividad.
- » Aprovechamiento de la diversidad de la fuerza laboral.
- » Deseos de trascendencia del empleado.
- » Deseos y expectativas del empleado.
- » Argumentos éticos.



El éxito de la participación está directamente relacionada con el nivel de cumplimiento de ciertos requisitos, algunos de ellos son responsabilidad de los participantes; otros existen en el medio ambiente, lo cual muestra que la participación funciona mejor en ciertas situaciones que en otras, y que en ciertas situaciones simplemente no funciona. Los requisitos más importantes son los siguientes:

Los empleados deben tener tiempo para participar antes que la acción sea necesaria. La participación difícilmente es adecuada en situaciones de emergencia.

Los beneficios potenciales de la participación deben ser mayores a los costos.

EL ÉXITO DE LA PARTICIPACIÓN ESTÁ DIRECTAMENTE RELACIONADA CON EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE CIERTOS REQUISITOS, ALGUNOS DE ELLOS SON RESPONSABILIDAD DE LOS PARTICIPANTES; OTROS EXISTEN EN EL MEDIO AMBIENTE, LO CUAL MUESTRA QUE LA PARTICIPACIÓN FUNCIONA MEJOR EN CIERTAS SITUACIONES QUE EN OTRAS, Y QUE EN CIERTAS SITUACIONES SIMPLEMENTE NO FUNCIONA.

El motivo de la participación debe ser pertinente e interesante para los empleados, pues de otra manera la considerarán una actividad sin sentido.

Los participantes deben tener capacidad mental, como inteligencia y conocimiento técnico, para participar.

Los participantes deben ser capaces de entablar una comunicación mutua, hablar el mismo idioma, para tener la posibilidad de intercambiar ideas.

Ninguna de las partes debe sentir que su posición está amenazada por la participación.

Si los trabajadores piensan que su posición se verá afectada de manera adversa, se negarán a participar.

La participación para decidir un curso de acción en una organización puede tener lugar solo dentro del área de libertad de trabajo en grupo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Deloitte (2007) *Economía y negocios*. España: Editorial Espasa Calpe
- Harvard Business Essentials (2003) *Gestionar el cambio*. España: Editorial Deusto.
- Harvard Business Review (2001) *Gestión del cambio*. España: Editorial Deusto.
- Harvard Business Review (2003) *Cómo medir el rendimiento de la empresa*. España: Editorial Deusto.
- López, A. (1998) *Estrategia del lenguaje y manipulación del hombre*. España: Narcea
- López, P. (2011) *Habilidades directivas*. España: Editorial Netbiblo.
- Newstron, J. (2001) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill
- Peter, T. y Waterman R. (1982) *En busca de la excelencia*. España: Editorial Expansión.
- Porret, M. (2012) *Gestión de personas*. España: ESIC Editorial
- Rabouin, R. (2007). *El Sentido del liderazgo*. Argentina: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. España: Editorial Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2010) *Introducción al comportamiento organizacional*. España: Editorial Pearson.
- Schein, E. y Bennis, W. (1980) *El cambio personal y organizacional a través de métodos globales: la formación de laboratorio*. España: Editorial Herder
- Sense, P. (2005). *La quinta disciplina*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Editorial Pearson
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. España: Editorial Pearson Educación.
- Zepeda, F. (1999) *Psicología organizacional*. México: Editorial Pearson.





ILUMNO