



RAMIRO NAPOLEON GAVILANES MERA

ID: UD1912SCS4865

**ANDRAGOGY ESSAY ABOUT
HOW TO MAKE IMPORTANT DECISIONS**



ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
HONOLULU HAWAI
MAYO 2008



ENSAYO ANDRAGÓGICO SOBRE COMO SE TOMAN DECISIONES IMPORTANTES

1. INTRODUCCION

Inicialmente podemos pensar que el responsable de tomar las decisiones importantes es el jefe, de hecho, en la práctica así ha ocurrido durante varios años. En los últimos tiempos, la introducción de nuevos modelos de negocio en el cual se van involucrando equipos de trabajo para solucionar los problemas, han fomentado la conformación de equipos de trabajo que son responsables de solucionar los problemas que se presenten en la ejecución de las tareas cotidianas.

Los líderes de toda la vida se han caracterizado por su capacidad de tomar decisiones, acertadas o no pero con la suficiente valentía para hacerlo. Los diferentes estilos de liderazgo conducirán a que la misma sea acatada por los subalternos de manera democrática, participativa o autocrática.

En el mundo empresarial, las empresas eficientes son aquellas que han logrado conformar verdaderos equipos de trabajo, los cuales se han estabilizado por la creación de un clima laboral adecuado que hace que los colaboradores se comprometan con la compañía y por ende se sientan parte fundamental para la consecución de los objetivos empresariales.

Una vez más es importante aclarar que estos pasos no son una receta para las grandes decisiones, pues existen factores exógenos que pueden requerir alternativas diferentes para



solucionar un problema causado por diferentes factores, o escenarios diferentes causados por los mismos elementos.

El presente trabajo de investigación, busca resumir los conceptos teóricos encontrados en el material bibliográfico proporcionado, realiza un análisis de la realidad ecuatoriana y presenta varias conclusiones relacionadas con los empresarios, empleados, formas de pensar, maneras de actuar, rasgos comunes y problemática en general.

2. DIEZ PASOS PARA TOMAR GRANDES DECISIONES

2.1. Sea incluyente y tome en cuenta a todo el mundo

Inicialmente mientras mas personas intervienen para solucionar un inconveniente o tomar alguna resolución, más complicado es ponerse de acuerdo; más aún en nuestro medio especialmente en el sector público, si se trata de delegar actividades, por ejemplo en un grupo de ocho personas cuatro son jefes y cuatro deben ejecutar el proyecto. Por otra parte, las decisiones tomadas únicamente a nivel de jefatura en la mayoría de casos no son idóneas y provocan la resistencia de los trabajadores al no sentirse involucrados; además también se ha demostrado que muchas veces las mejores soluciones son aquellas que salen de los mismos trabajadores.

Los empleados son quienes están en el día a día en contacto con los clientes, proveedores, son quienes operan los equipos, usan las herramientas de trabajo, convierten las materias primas,



entre otras; por tanto, el incluirlos en la toma de decisiones abrirá más el abanico de soluciones.

Los directivos deben tener fe en sus dirigidos y deben mantenerles informados sobre los problemas y respetar los puntos de vista de los trabajadores, con lo cual, se logra que la solución se mejor aceptada por el grupo. Por tanto, para involucrar a todos en la solución el autor recomienda:

- Hacer reuniones para evaluar los problemas invitando a todos los involucrados y afectados con las decisiones tomadas.
- Invitar a cualquiera que tenga información útil sobre el problema.
- Invitar a cualquiera que pueda tener una perspectiva diferente.
- Fomentar en la reunión la participación de todos y analizar la viabilidad de todas las exposiciones.

Siempre es necesario entender que las reuniones deben ser productivas, pues en la reunión pueden estar personas que aporten y otras que se opongan, por tanto, inicialmente deben realizar las reuniones que sean necesarias, sin embargo, deben ser cuestión de calidad y no de cantidad.

2.2. Haga una lista de sus expectativas y aspiraciones comunes



Un buen comienzo para generar interés en la discusión es preguntar a los involucrados que significa para cada uno de ellos la solución, buscando que los participantes expongan sus expectativas para tratar de encontrarle soluciones.

Por tanto, para crear un ambiente en donde estén todas las cartas abiertas para encontrar soluciones comunes debemos considerar:

- Utilizar las expectativas comunes de los participantes para romper los prejuicios que pudieran presentarse.
- Unificar los diversos criterios expuestos, haciendo énfasis no en las diferencias, sino en las expectativas comunes, con lo cual se crearán las bases para el resto de trabajo de los participantes.
- Fijados las expectativas compartidas y los resultados comunes, se crea una homogeneidad en los participantes y por tanto, quien lleve la batuta pasa a ser secundario.
- Procurar que los participantes no tengan miedo al cambio al tener esperanza de mejora.

Las recomendaciones anteriores pueden implementarse pidiendo a los participantes que escriban sus expectativas y aspiraciones con respecto a la solución planteada, buscando equilibrar a aquellos que no encuentren muchos puntos en común, luego debemos poner énfasis en los puntos comunes para finalmente encontrar el apoyo de todos los participantes. Fomentar la discusión sana sobre los puntos comunes sin anticipar resultados, para que el equipo avance en la obtención de la solución definitiva.



2.3. Identifique los verdaderos problemas, no los que suenan bien

Como nos aconsejan las personas ajenas al problema en cuestión, “A los problemas no hay que huirlos sino enfrentarlos”, o como decimos por acá, “Hay que agarrar al toro por los cuernos”. El hecho de invertir tiempo en solucionar asuntos que no necesariamente son los más importantes, puede la final causar frustración, ese tiempo debería invertirse para identificar el verdadero problema.

Por tanto, es importante determinar el trasfondo de lo que manifiestan los participantes, es importante realizar una retroalimentación de lo entendido para que todos tengan percepciones cercanas de la problemática analizada.

Es importante, cada cierto tiempo ir resumiendo los puntos comunes encontrados y realizar una recapitulación, comunicarse de manera impersonal para no herir susceptibilidades, ir creando acuerdos, para ir perfilando el nuevo problema a tratar.

La frontalidad, en este punto es importante sin perder la diplomacia y sin disgustarse con nadie, sin embargo, es bastante difícil ser frontales cuando de antemano se sabe que la decisión puede desembocar en la afectación a los recursos humanos, y más aún cuando el jefe tiene compromisos de por medio.



2.4. Identifique todas las opciones disponibles, no sólo las que le gusten

La técnica de lluvia de ideas permite la exposición de todas las propuestas de toda índole, las ideas luego deben ser agrupadas de manera coherente para posteriormente sean analizadas. Por tanto, es importante tener en cuenta:

- Mantener la mente abierta para receptar todas las opciones.
- Utilizar catalizadores como esquemas, visitas, entre otros para fomentar nuevas ideas.
- Observar todo el panorama de posibilidades tratando de determinar ideas que pueden ser aplicadas en áreas que no se han aplicado antes.
- Encontrar ideas innovadoras para aplicarlas en situaciones que no han sido antes probadas.

Lo anterior se puede ejecutar a través de la estimulación para generar nuevas ideas, pidiendo la participación de todos los involucrados, para recopilar todas las opciones planteadas. Y finalmente realizar un listado de la lluvia de ideas para posteriormente ser analizadas.

Una manera de estimular a las personas es entregando mensajes que le permitan concienciar sobre la importancia de ser parte de la solución y por ende los respectivos beneficios personales, familiares y empresariales.



2.5. Determine las ventajas de cada una de las opciones

No hay que perder de vista a los intereses comunes en el momento de analizar las opciones planteadas previamente, esto debe ser uno de los parámetros mas importantes, estos permitirá ir depurando las ideas y además tratar de dejar a un lado las confrontaciones.

Mantener el análisis en torno a los intereses comunes facilitará el proceso de selección de las ideas y soluciones que a todos les interesa y la auto depuración de aquellas que no son afines a todos.

Al sentirse todos involucrados se facilitará el trabajo de los involucrados en grupo, recalando siempre el objetivo común e ir resumiendo cada una de las opciones para ir las equiparando con las expectativas y aspiraciones que se quieren subsanar. Los grupos conformados deben ser multidisciplinarios y con diversos intereses, para posteriormente facilitar el intercambio de información evitando la duplicidad de esfuerzos y acelerando el proceso de búsqueda de soluciones.

2.6. Ponga todo sobre la mesa, lo positivo y lo negativo



La transparencia y objetividad son fundamentales en todo proceso de búsqueda de soluciones en donde los involucrados tienen diversos intereses; es necesario exponer y documentar tanto lo positivo y lo negativo. Por lo que, los debates serán más concretos y cortos, ya que toda la información ha sido expuesta.

En virtud que al ser humano no le gustan los comentarios negativos sobre sus opiniones, y además siente el impulso de opinar de manera negativa sobre sus inconformidades; es importante manejar la reunión en base a una estructura preestablecida y conocida por los involucrados.

En esencia debemos buscar fomentar el debate positivo y constructivo y evitar aquel que no agrega valor; el primero casi siempre genera nuevas alternativas y conjuga otras, y permite detectar directamente los puntos negativos de las otras.

2.7. Permita que todos den sus primeras impresiones sobre las opciones

Es importante la retroalimentación de las personas involucradas, buscando dicha opinión de cualquier modo ya sea verbal o por escrito en caso de que se dificulte la primera opción.

Las personas deben opinar principalmente sobre las soluciones globales y debemos tratar de evitar siempre que la gente regrese sobre sus intereses particulares. En este punto hay que manejar tiempos para que las diferentes velocidades de encontrar las soluciones se conjuguen.



Cada una de las opciones debe estar totalmente clara para todos, por lo que hay que asignar el tiempo necesario y suficiente para que los miembros del equipo entiendan las opciones y seleccionen las que más consideren conveniente. Seguir consultando a todos sus opciones favoritas y definir varias opciones alternativas.

2.8. Trate de mejorar la mejor opción con el fin de que todo el mundo acepte

A pesar de que la prisa para encontrar la solución es punto de interés común de todos los involucrados, hay que buscarla como decimos por acá: “sin prisa pero sin pausa”. Es necesario, sin embargo el encontrar la solución mas adecuada involucra profundizar el análisis para encontrar aquella que conjugue rasgos de varias opciones.

Debemos presentar el resultado de las votaciones realizadas anteriormente de manera abierta a todos, lo cual, ayudará a reorientar a aquellos que aún pensaban en otras soluciones. Luego de exponer las opciones más votadas, debemos proceder al análisis de las mismas para tratar de mejorarlas.

Así mismo, es necesario tener otras alternativas, las cuales deben ser identificadas por los participantes en caso de que su votación no haya determinada opciones ganadoras claramente. Comprometer a todos a apoyar la idea o ideas ganadoras, preferidas o alternativas.



2.9. Antes de implementar, desarrolle un plan de respaldo y un criterio de evaluación

Todos los problemas tienen el riesgo de que al implementar las soluciones se requieran posiblemente realizar ajustes, es por tanto, importante considerar esta posibilidad y si es el caso definir un plan B el cual deben todos conocer.

Es necesario definir puntos de control para ir evaluando los resultados, en caso de que no sean tan favorables aplicaríamos la contingencia, y se lograría evitar confrontaciones y evadir responsabilidades, el proceso de toma de decisiones es un proceso de aprendizaje que permitirá en el futuro tomar decisiones mejores.

Por tanto, si hay que realizar un cambio de dirección debemos estar preparados, pues si dentro del túnel aun no se ve una luz, ¿Acaso no sería mejor regresar? Los involucrados deben cuestionar la solución tomada y deben entender que si no son parte de la solución son parte del problema.

Hay que estar abiertos al cambio, y debemos estar concientes de que lo único constante es el cambio, y más aún si existe cambio de condiciones ya sea del mercado, tecnología, recursos en general.

2.10. Celebre los resultados inmediatos para mantener la motivación y la reunión



Un error típico en las compañías es celebrar los logros individuales antes que los resultados del equipo de trabajo, lo que repercutiría en mejores desempeños en el futuro, incluso podría sugerir que existen dos maneras de motivar a la gente, capacitándola y subiéndole el sueldo.

Es necesario ofrecer un mayor reconocimiento a quienes están comprometidos con la organización, como se dice en lenguaje local “quienes están puestos la camiseta...”, y a quienes trabajan en equipo. Debemos difundir los logros alcanzados y publicar las buenas noticias. Cuando existen logros significativos es importante celebrarlo de manera conjunta con toda la organización.

Siendo así, es menester analizar detenidamente la forma en que la decisión final va a afectar las expectativas de los involucrados, nuevamente es necesario la retroalimentación de todos los miembros del equipo. Así mismo, es importante mantener la relación entre los resultados y las expectativas comunes. Adicionalmente, se deben realizar reuniones periódicas para evaluar el progreso de las decisiones tomadas, siempre valorando al equipo como tal y expresándose de manera grupal y no individual.

En algunos textos sobre trabajo en equipo, diferencia el grupo del equipo, y recalcan que el trabajo en grupo se caracteriza por la distribución del trabajo en partes iguales, mientras que el trabajo de equipo se caracteriza por la distribución del trabajo en base a las competencias y capacidades de cada uno de los componentes; es decir, quien puede dar mas en el equipo lo hace, mientras que en el grupo no da más de lo pedido.

2.11. Seis estrategias para superar obstáculos



Como en toda situación existe un riesgo relacionado con la posibilidad que se produzcan eventualidades y se presente obstáculos, el hecho de la existencia de intereses individuales, gran cantidad de causas de problemas, la incapacidad o irresponsabilidad para solucionarlos, entre otros factores, son detonantes para crear barreras y por ende mayores dificultades.

Por consiguiente es importante administrar de manera adecuada los tiempos, espacios y recursos. Para lograr administrar el tiempo es importante mantener una planificación y organización de las actividades; prolongar o evadir los problemas y sus soluciones no constituyen la mejor opción, sin embargo, en muy raras ocasiones puede resultar conveniente.

Adicionalmente deben existir competencias, aptitudes y habilidades que permitan manejar el trabajo en equipo, el involucramiento de todo el personal, y principalmente identificar las verdaderas causas de los problemas y las soluciones más óptimas.

Definir un adecuado nivel de participación de todos los involucrados en la búsqueda de la solución, demasiada democracia puede entorpecer la solución, poca democracia puede causar resistencia. Es en este punto que la persuasión juega un papel muy importante para convencer a los involucrados y alinearlos de manera más rápida con los intereses comunes, evidentemente debemos utilizar la diplomacia.

En la actualidad las tecnologías de información y telecomunicaciones, son herramientas de apoyo que permite romper barreras de tiempo y espacio, con tecnologías que permiten el concepto de reuniones virtuales, mensajería electrónica, Chat rooms, blogs, video conferencia, portales, el Internet entre otros.



Si se producen puntos muertos, si las reuniones no avanzan, si los conflictos de intereses prevalecen, será necesario hacer un alto, para buscar consensos basados en la transparencia, oportunidad, confianza, beneficios de la solución buscada. Las estrategias basadas en romper grupos con corrientes de pensamiento opuestas a la solución adecuada, pueden ayudar.

Las conclusiones que a continuación se presentan son netamente relacionadas con experiencias y observaciones en el medio local, y buscan crear una percepción lo más cercana a la realidad del modelo empresarial ecuatoriano.



3. CONCLUSIONES

- En el mundo empresarial ecuatoriano, en base a un sondeo no científico, y de mi experiencia laboral, puedo concluir que la mayoría de empresarios ecuatorianos que han alcanzado éxito económico y roce político, han tomado decisiones basadas en su intuición y paradigma de vida, esto significa, que han realizado grandes negocios o pésimos negocios basados en su estilo muy peculiar, el cual, que de algún modo les ha surgido en base a su experiencia, herramientas empíricas y subjetivas que les han permitido medir valores como: confianza, lealtad, honradez y honorabilidad; de sus clientes, empleados o proveedores, les han significado grandes éxitos y fracasos, los primeros sin duda han más numerosos que los segundos.
- Así mismo, el perfil del empresario ecuatoriano, gerentes de sus compañías pero no necesariamente líderes en las mismas, marca ciertas tendencias incluso relacionadas con la ubicación geográfica. Pues por ejemplo en la región costa o litoral de nuestro país los empresarios son más autocráticos y el perfil del empleado costeño es más pasivo en cuanto a su preparación académica, sin embargo, en la sierra, el empresario es más democrático pues el perfil de los empleados serranos es mas participativo debido a que la preparación académica es más especializada.
- El avance de la ciencia y el desarrollo de nuevas técnicas y metodologías para la administración del talento humano sugiere crear ambientes de trabajo idóneos para el desarrollo de las actividades y funciones del personal de manera elevada, los

conceptos de empresas socialmente responsables, mejoramiento continuo, círculos de calidad, etc. son temas que muchas veces en el mundo empresarial ecuatoriano se quedan en papel, cuya fase de implementación en la mayoría de casos fracasa debido a factores relacionados con la falta de sustentabilidad de los proyectos de mejora y por el apoyo gerencia intermitente.

- Los estilos de los empresarios ecuatorianos tiene una prioridad sobre la escala de valores que los trabajadores deben poseer, y el mayor valor que evalúan es la confianza, pues la mayoría de empresarios para ciertos puestos prefieren personas honorables y fiables con pocas aptitudes técnicas, antes que colaboradores muy capaces pero poco confiables; esto es por su puesto, debido a que los empresarios cuidan hasta el último centavo de su fortuna (sin querer decir que este bien o mal dicha actitud empresarial, cada quien lo tomará desde su óptica).
- En los procesos de solución de conflictos una de las técnicas para facilitar una salida es precisamente encontrar puntos en común, sin embargo, los puntos de quiebre se dan justamente cuando se tienen conflictos de intereses, cuyo desenlace justamente no es fácil.
- En la realidad ecuatoriana, la mal interpretación de los problemas puede ser utilizada como herramienta para ganar tiempo, o como herramienta maliciosa para cubrir intereses ocultos, o enmascarar la situación para proteger a los responsables o causantes del mismo.
- Un tema que considero importante mencionar es el relacionado con los proyectos de tecnología de información, específicamente los relacionados con software. El desarrollo e implementación de software en el Ecuador, es bastante complejo pues



resulta ser un intangible que produce en su proceso de implementación bastantes inconvenientes, debido a varios factores; principalmente el relacionado con el apoyo gerencial, el cual, con el tiempo disminuye, y la oposición al cambio por parte de las personas, pues generalmente todo proceso de automatización involucra reajuste de personal. Por tanto, los conflictos causados por estos proyectos son complicados de solucionar y por lo general, producen atrasos considerables en la entrega-recepción del producto y algunos de ellos desembocan en problemas legales, pues los intereses comunes ya se convirtieron en intereses individuales.

- Considero que el principio del 80/20 existe como muchas otras teorías de manera intrínseca en ciertas personas que tiene la responsabilidad de liderar equipos de trabajo, tomar decisiones y manejar eventualidades, pues, cada personaje a pesar de las influencias externas en el transcurso de su día a día mantienen un patrón de comportamiento y habilidades comunes y permanentes.
- No se ha considerado los escenarios relacionados con situaciones imprevistas, en donde se deben tomar decisiones inmediatas con la información disponible en ese instante. Estos hechos, y su solución provocan la selección de soluciones oportunas más no óptimas, lo que comúnmente conocemos como “soluciones parche”. La democracia se puede convertir en autocracia, la diplomacia en despotismo, la holgura en premura, etc.
- En el caso de enfrentamientos, existen dos estrategias totalmente opuestas. “Divide y vencerás” por una parte; y por otra: “La unión hace la fuerza”. Tratar de ver el lado bueno de las cosas, depende incluso la óptica con la que se la mira que a su vez tiene

influencia del estado de ánimo, puede desembocar en interpretaciones opuestas incluso de cada una de las frases mencionadas. “Divide y vencerás” puede eventualmente interpretarse como la distribución o delegación de actividades a un equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos; ó, buscar una manera de crear conflictos en el equipo de trabajo para que se vaya debilitando el espíritu de cuerpo del mismo.

- El Ecuador es un país cuyos niveles de productividad y competitividad son unos de los más bajos de Sudamérica, pues la cultura y los modelos laborales obedecen a sentidos opuestos entre empresarios y empleados. Adicionalmente el modelo estatal posee una infraestructura burocrática extremadamente grande. En sector privado el proceso de toma de decisiones se basa fundamentalmente en los mandos altos y socios, en el sector público las decisiones toman los jefes basándose en cuartadas en caso de que algo salga mal, es decir, si todo sale bien el responsable es el jefe, si algo sale mal, los responsables son los subalternos.
- La idiosincrasia latina busca evadir responsabilidades y aplicar la ley del menor esfuerzo, esto en el lado del empleado o colaborar, mientras que por el lado del empresario, los mejores son aquellos que contratan a genios que les trabajan mucho tiempo y se les paga no lo menos posible, ese es el mejor negocio que pueden haber realizado.
- Las nuevas tendencias en la gestión empresarial, como los conceptos relacionados con responsabilidad social empresarial, la economía social, o como en nuestro país está de moda el socialismo del siglo XXI, en el sector productivo ecuatoriano aún no producen el impacto esperado, ya que, a los empresarios aún les cuesta entender que las compañías ya no tienen como único fin el de ser rentables económicamente, sino el



buscar, a más de ganancias económicas, establecer un esquema en el cual convivan las empresas, los accionistas, los empleados, los clientes e incluso la naturaleza.

- No podemos pasar por alto los problemas climatológicos que está pasando nuestro planeta, en Ecuador, el invierno ha sido bastante fuerte y aún sigue presente. Las compañías han decidido en algunos casos solidarizarse con los damnificados, lo cual, efectivamente es una gran decisión que es ciento por ciento concensuada y de interés común no solo a nivel interno empresarial sino en el medio externo. Esto puede ser un buen ejemplo de trabajo en equipo, coincidencia absoluta en la solución y comprometimiento con la sociedad.
- El equilibrio es un factor importante en el proceso de tomar grandes decisiones, pues en nuestro caso particular la solución a problemas técnicos fundamentalmente involucra conocimientos técnicos especializados, manejar niveles de escalamiento de problemas, generación de bases de conocimiento y formación de quipos de discusión.
- Finalmente, quiero dejar dos interrogantes que pueden ser totalmente subjetivas. Por un lado en nuestro medio decimos que cuando una persona tiene “rabo de paja” (está comprometida con algo o alguien) no puede ser justa, objetiva ni ecuánime en sus decisiones, pues puede estar sesgado y decidir lo que le conviene a él o su grupo y no a la mayoría. Por otra parte, en algunos casos ¿puede ser de sabios y una gran decisión, el no hacer nada?

4. BIBLIOGRAFÍA



- How Great Decisions Get Made, Don Maruska, American Management Association, February 2006.
- Entrevistas a jefes departamentales de varias empresas
- Análisis de experiencias personales y de colegas de trabajo.