

ALGUNAS CONSIDERACIONES EN TORNO A LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE PERSONAL

Dr. José Alonzo Sahui Maldonado

josesahui@yahoo.com.mx

Dr. Luis Alfredo Argüelles Maa

luisarguellesmaa@hotmail.com

Dr. Román Alberto Quijano García

rq6715@hotmail.com

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Autónoma de Campeche

Resumen

Este trabajo parte de la idea de que las empresas necesitan aprender a tratar al personal que labora en ellas; pero no con ese afán manipulador que pregonan muchas teorías de la administración de recursos humanos; sino comprendiendo dos aspectos: primero, la complejidad que entraña el estudio de la naturaleza humana; y segundo, que si la empresa quiere desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo, la participación del personal de la organización es imprescindible. Finalmente, se presentan algunas sugerencias para una adecuada toma de decisiones en materia de personal con el objeto de que contribuyan al desarrollo de las organizaciones.

Palabras clave: toma de decisiones, administración de personal, selección, contratación, liderazgo.

Introducción: ¿Por qué es importante considerar a las personas en la toma de decisiones?

Para bien o para mal, la mayoría de las decisiones que se toman en las organizaciones tienen que ver con las personas. Los gerentes toman decisiones que afectan a sus subordinados y éstos, a su vez, toman decisiones que de alguna manera también afectan a sus superiores. Por lo tanto, aprender a tomar decisiones con respecto a las personas se convierte en una habilidad fundamental para la buena marcha de una organización.

Ahora bien, si partimos de que una decisión implica una elección entre dos o más cursos posibles de acción, se hace necesario considerar que toda decisión se deriva de un proceso racional, es decir, de un proceso en donde la ó las elecciones consideradas sean coherentes con la percepción del valor que dicha persona les confiere en un contexto determinado. En este sentido, Robbins (2004: 132) establece un modelo de toma racional de decisiones que comprende las siguientes etapas:

1. Definir el problema
2. Identificar los criterios de decisión
3. Dar pesos a los criterios
4. Desarrollar alternativas
5. Evaluar las alternativas
6. Elegir la mejor alternativa

Desde luego todos sabemos que esta propuesta de “racionalidad” en la toma de decisiones no siempre se lleva a la práctica; la mayoría de las veces los seres humanos tomamos nuestras decisiones de una manera más sencilla –sin cumplir con todas las etapas del modelo anterior- ó simplemente usando otros procedimientos decisorios. A este respecto, es muy conveniente mencionar la crítica que hace Herbert Simon (1916-2001) al modelo racional de toma de decisiones:

Simon se da cuenta de que los seres humanos tienen severas limitaciones para comportarse como animales racionales, tal como supone la definición clásica. El modelo “racional” de toma de decisiones, por el que la persona sabe definir perfectamente un problema, conoce todas las alternativas de acción posibles, es capaz de calcular sus consecuencias y es capaz de valorarlas “a priori” de acuerdo con la satisfacción que le darán “a posteriori”, no se da en la realidad (Rosanas, 2001: 50).

Pero... ¿por qué es importante aprender a tomar decisiones sobre las personas? En primera instancia, porque los seres humanos son la variable más compleja de la organización y, en segunda, porque si queremos que la empresa logre realmente desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo, la participación del personal de la organización es imprescindible. En este sentido, Peter Drucker señala: “De todas las decisiones que toma un ejecutivo, ninguna es tan importante como las decisiones referidas a las personas, ya que determinan la capacidad de rendimiento de la organización. Por lo tanto, es mejor que tome bien estas decisiones” (1987: 120).

Desafortunadamente, en la mayoría de las teorías administrativas relativas a la toma de decisiones se ha privilegiado el uso de un lenguaje matemático y estadístico, abundando conceptos tales como “árboles de decisión”, “programación lineal” y “teoría de juegos”, entre otros; en detrimento de las aportaciones surgidas desde los campos de la psicología, la sociología y otras disciplinas que estudian el comportamiento humano en las organizaciones.

Por ejemplo, la teoría de juegos se ha vuelto una técnica muy socorrida por los administradores en la toma de decisiones; pero esta, generalmente se ha dado desde la perspectiva matemática. De hecho, Myerson (citado por Herrera Ramos, 2000: 741) la define “como el estudio de modelos matemáticos de conflicto y cooperación entre decisores racionales inteligentes” poniendo el acento en que la teoría de juegos es tan solo una rama de las matemáticas aplicadas. En este sentido, en este trabajo, abordaremos el tema de la toma de decisiones sí desde una perspectiva lógica y de sentido común, pero evitando el uso de símbolos y fórmulas matemáticas.

En suma, lo que se pretende es hacer hincapié en el hecho de que todas las decisiones que se toman en el seno de una organización implican decisiones sobre personas. Desde luego que los aspectos técnicos y cuantitativos son importantes, pero por muy técnica que sea una decisión, ésta finalmente tendrá que ser llevada a la práctica por una persona, la cual, por muy racional que pueda ser, siempre tendrá razones que -como siempre nos ha recordado Pascal-, la razón no entiende.

De la toma de decisiones en los procesos de selección y contratación de personal

La selección de personal puede ser definida como la elección del individuo adecuado para el puesto adecuado. Ahora bien, si todos los seres humanos fuéramos iguales y tuviéramos las mismas condiciones para aprender a trabajar, los procesos de selección no ocasionarían ningún problema. Sin embargo, los seres humanos somos tan diferentes y nuestro comportamiento es tan complejo que la selección adecuada de personal es quizás una de las decisiones más importantes que se tienen que tomar en el seno de las organizaciones. Así pues,

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección (Chiavenato, 1997: 186).

En este sentido, en la siguiente tabla, se presentan las principales técnicas de selección usadas por las organizaciones:

Tabla 1

Técnicas de Selección de Personal

<i>Técnica</i>	<i>Variantes de Aplicación</i>
Entrevistas	Dirigidas No dirigidas
Pruebas de conocimientos o de capacidad	Generales <ul style="list-style-type: none"> • De cultura general • De idiomas Específicas <ul style="list-style-type: none"> • De cultura profesional • De conocimientos técnicos
Pruebas psicométricas	De aptitudes <ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicas
Pruebas de personalidad	Expresivas <ul style="list-style-type: none"> • PMK (Test de Psicodiagnóstico Miokinético) Proyectivas <ul style="list-style-type: none"> • Del árbol • Rorschach • TAT (Test de Apercepción Temática) • Szondi Inventarios <ul style="list-style-type: none"> • De motivación • De frustración • De interés
Técnicas de simulación	Psicodrama Dramatización o role-playing

FUENTE: Elaboración propia con base en el libro “Administración de Recursos Humanos” (1997) de Idalberto Chiavenato.

Cabe señalar que nosotros consideramos que los líderes y/o gerentes muestran el valor que le conceden al factor humano en las organizaciones de acuerdo a la manera en que abordan los procesos de selección y contratación de personal. Por citar un ejemplo, cuando un gerente de ventas se toma tan solo unos pocos minutos para contratar a un vendedor, ese tiempo es prácticamente el valor que le confiere a su fuerza de ventas; de igual manera, cuando el director de una empresa se basa en el amiguismo e influyentismo para contratar al personal de su organización, no debemos extrañarnos de que en ésta los valores más apreciados sean solamente los políticos. Aquí es conveniente destacar que el uso del poder –y por ende, de la política- es una realidad en la vida de las organizaciones y nunca van a desaparecer. Es por lo tanto de suma importancia aprender cómo funciona el poder en las empresas para estar mejor preparados y así evitar sus efectos nocivos dentro de las organizaciones.

Una de las principales dificultades del análisis de la política en el ámbito de la teoría de la organización, es la ambigüedad de su conceptualización teórica [...] La política presenta dos grandes tipos de aproximaciones, claramente contrastantes. En la primera aproximación, la llamada forma positiva de ver la política, permitiría explicarla como un proceso de dirección

humana que sintetiza las aspiraciones de un grupo de personas que buscan su bienestar. Por su parte, la segunda aproximación, marcadamente negativa, señalaría que la política es el manejo arbitrario del poder (Sahui Maldonado, 2009: 34).

En lo que respecta al momento específico de la contratación de personal es importante lograr transmitir al futuro empleado la necesidad de que se comprometa con los objetivos de la organización; para esto, es imprescindible que a su vez la organización comprenda que cada acto administrativo que realiza afecta, de manera positiva o negativa, la percepción que tiene –o tendrá– el empleado con la empresa. En la práctica, lograr crear este compromiso “implica brindar a los empleados un trato justo y equitativo, una oportunidad para que cada empleado aproveche sus habilidades al máximo y para que se actualice a sí mismo, comunicaciones abiertas y confiadas, compensación adecuada y justa, y un entorno laboral sano y seguro” (Dessler, 2001: 638).

Bajo esta perspectiva, Charles Dailey y Frederick Dyer (1975: 42) establecen las siguientes premisas para la contratación de personal:

1. Es más fácil y barato escoger la persona adecuada para el trabajo que adiestrar a la persona inadecuada para el mismo.
2. Hay que reconocer el valor en dinero de la contratación acertada y dedicarle tiempo en proporción a la importancia del puesto a cubrir.
3. Hay que comprobar los resultados obtenidos con los procedimientos pretéritos de contratación de personal.
4. Toda organización revela el valor que da a las personas por medio de la minuciosidad con que las contrata.
5. Todo jefe ejecutivo y director debe revisar periódicamente los resultados logrados con su contratación de personal.

Por lo tanto, nuestra propuesta para llevar a cabo una adecuada selección y contratación de personal, considera la necesidad de llevar a cabo los siguientes análisis:

Tabla 2

Tipos de Análisis Requeridos para la Selección y Contratación de Personal

<i>Tipo de Análisis</i>	<i>Preguntas clave</i>
1. Análisis Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Realmente se necesita llevar a cabo este trabajo en mi empresa? • ¿Cuál es el costo/beneficio de crear este puesto, es decir, cuánto tengo que invertir en la creación del mismo y cuánto espero ganar con su contratación?
2. Análisis organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Dónde se va a llevar a cabo el trabajo, es decir, en qué unidad administrativa, cuáles son las características de ésta? • ¿Con qué otros puestos se va a coordinar y cuáles son las relaciones de comunicación que éste tendrá?
3. Análisis del personal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién puede hacer el trabajo requerido, cuáles son los atributos necesarios del puesto?

FUENTE: Elaboración propia.

Desde luego, es indudable que muchas de las decisiones que se toman en relación con las personas no las podemos controlar. En este sentido, es de mucha utilidad expresar los resultados que esperamos obtener de ellas en términos cuantitativos; para esto es básico contar con las especificaciones del puesto, mismas que normalmente se encuentran en un documento que muy pocas veces se utiliza en la práctica real de las empresas: el manual de organización. En términos generales, este tipo de documentos presenta las especificaciones del puesto de una manera

impersonal, suministrando la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Por otro lado, en el caso de México, algunos de los problemas más recurrentes en lo que respecta a la selección y contratación de personal son *la informalidad*, es decir, “la ausencia de normas, planes y reglas escritas formalizadas dentro de las empresas” (Bensusán, *et. al.*, 1996: 25) y *el autoritarismo*, el cual se refiere a la tendencia de los mandos superiores de imponer, sin consenso alguno, sus deseos y opiniones. Esto, generalmente termina favoreciendo la aparición de *organizaciones enanas* en donde el gerente autócrata, para no verse amenazado, contrata personas con una capacidad técnica y personal menor que la de él; y los subalternos a su vez, repiten este mismo tipo de comportamiento, contratando personas con una menor capacidad -estatura administrativa- que la de ellos, y así sucesivamente.

Algunas sugerencias para tomar decisiones con respecto a las personas

Aún cuando se habla de que en la actualidad vivimos en una sociedad cambiante; en esencia, la naturaleza humana cambia poco. Detrás de ese barniz civilizatorio de más de siete mil años, todavía persisten en nosotros las mismas necesidades y deseos que anhelaba el hombre prehistórico. Por consiguiente, la forma más adecuada para pronosticar el comportamiento futuro de una persona es, simple y llanamente, conociendo el comportamiento pasado de esa misma persona.

Por supuesto, es imposible conocer en su totalidad el comportamiento de una persona, por lo que el factor de riesgo siempre estará presente. No obstante, existe la posibilidad de que el riesgo pueda disminuir. En este sentido, Dailey y Dyer (1975: 79) sugieren cinco reglas para la toma creativa de decisiones con respecto a las personas:

1. La toma creativa de decisiones debe basarse en un análisis imaginativo de lo que la persona probablemente podrá hacer en el futuro, y no en un análisis que gire en torno de reprocharle lo que haya hecho en el pasado.
2. Sin embargo, los mejores pronósticos respecto a lo que una persona podrá hacer en el futuro reclaman algo de conocimiento de lo que haya hecho en el pasado.
3. Las buenas decisiones no surgen por sí solas, sin datos; han de basarse en hechos.
4. Los hechos no se analizan por sí solos; se necesita de un director que piense mucho, y dotado también de imaginación para que sepa interpretar lo que significan los hechos.
5. Las corazonadas creativas, basadas en la ponderación de muchos hechos incontrovertibles, constituyen la base de los buenos pronósticos.

De igual forma, es también necesario que la organización transite de un esquema de control unilateral -en donde el directivo es el único que tienen voz y voto-, a un esquema de aprendizaje mutuo en donde directivos y empleados trabajan coordinadamente en pos de los objetivos que se haya planteado la organización. En este sentido, en la siguiente tabla se presentan las características claramente contrastantes de ambos conceptos:

Tabla 3

Características del Control Unilateral y del Aprendizaje Mutuo

<i>Supuestos del Control Unilateral</i>	<i>Supuestos del Aprendizaje Mutuo</i>
1. Soy racional; veo las cosas como en realidad son.	1. Soy un ser humano limitado por modelos mentales.
2. Soy accesible y adaptable (pero solo si me ofrecen argumentos que yo considere lógicos).	2. Los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca.
3. Los demás son irracionales, inaccesibles	3. Todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y al mismo tiempo

<p>e inadaptables.</p> <ol style="list-style-type: none"> Las opiniones de los demás son inmodificables. Los errores son crímenes merecedores de castigo. 	<p>abrirse a las opiniones de los otros.</p> <ol style="list-style-type: none"> Las restricciones son incentivos para aguzar el ingenio. Los errores son oportunidades de aprendizaje dignas de investigación.
<i>Estrategias del Control Unilateral</i>	<i>Estrategias del Aprendizaje Mutuo</i>
<ol style="list-style-type: none"> Definir metas unilateralmente y perseguirlas sin aceptar influencias de los demás. Ganar a toda costa. Compartir solo información que apoye el propio punto de vista. Dar incentivos externos para asegurarse acatamiento. Minimizar los sentimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir las metas en forma consensuada y perseguir su cumplimiento en forma colectiva. Aprender a toda costa. Compartir toda la información relevante. Maximizar el compromiso interno mediante elecciones informadas y libres. Aceptar todos los sentimientos de las personas como expresiones válidas.
<i>Tácticas del Control Unilateral</i>	<i>Tácticas del Aprendizaje Mutuo</i>
<ol style="list-style-type: none"> Diseñar y administrar unilateralmente la tarea y el proceso. Proteger a los demás (y a sí mismo) siendo abstracto y reprimiendo los sentimientos. Reafirmar el propio punto de vista dando por sentado la verdad del razonamiento que la sustenta. No indagar en los puntos de vista de los demás. Adoptar el papel de víctima, colocando en los demás el 100% de responsabilidad de los problemas. Mantener los temas controvertidos fuera de discusión, pero aparentar que "todo es discutible". Evitar la confrontación. 	<ol style="list-style-type: none"> Diseñar y administrar colectivamente la tarea y el proceso. Establecer un entorno con baja defensividad y alto aprendizaje. Explicitar el razonamiento que sustenta la perspectiva propia, haciéndola discutible. Indagar sobre las perspectivas de los demás. Adoptar el papel de protagonista, apropiándose del 100% de la responsabilidad por el problema. Propiciar que todo sea discutible, especialmente los temas controvertidos y los dilemas. Invitar a la confrontación productiva.

FUENTE: Elaboración propia con base en el libro "Metamanagement" (2001) de Fredy Kofman.

De la intuición y la creatividad en la toma de decisiones

La ciencia administrativa, surgida en el seno de la revolución industrial y del positivismo, desconfía de la intuición. El principio que señala que en la administración "lo que no se puede medir, no se puede controlar, y que lo que no se puede controlar, no se puede administrar" es una excelente guía orientadora, pero no debe convertirse en una camisa de fuerza cuando se trata de tomar decisiones acerca de las personas. Sobre todo porque, irónicamente, las decisiones más importantes que se toman en la vida -¿cómo vamos a vivir?, ¿con quién nos vamos a casar?, etc.- las tomamos, en la mayoría de los casos, por intuición. Por el contrario, tal parece que los modelos racionales – matemáticos- de toma de decisiones se usan principalmente a aspectos mediáticos; por ejemplo, como maximizar y/o minimizar recursos.

Ahora bien, esto no quiere decir que en los aspectos profesionales de nuestra vida todas nuestras decisiones sean por intuición. A veces, como atinadamente señalaba Miguel de Unamuno hay que "sentir el pensamiento y pensar el sentimiento. En consecuencia, para la mayoría de los casos planteados en las organizaciones sí se hace necesario ser muy técnico y sopesar los pros y los contras; así como verificar todos los detalles de las acciones a seguir, siguiendo una planeación

sistematizada. De cualquier forma, las decisiones profesionales que tienen que ver con el personal de una organización, aún cuando conllevan una carga emocional, deben de ser tomadas con base en un proceso más racional que el que comúnmente utilizamos.

Para lograr lo anterior, es necesario documentar estas acciones, lo que no significa necesariamente caer en la sobreabundancia de informes escritos como pregonan, por ejemplo, la mayoría de los sistemas de gestión de calidad que se aplican actualmente en la mayoría de las empresas. Y no es porque dichos sistemas sean malos. Simplemente se trata de señalar que no se pueden utilizar los mismos instrumentos de gestión para las cosas y para las personas.

Asimismo, es conveniente destacar el hecho de que en la medida en que una persona asciende en la jerarquía de una organización, las habilidades que necesita dejan de ser más bien técnicas para convertirse en habilidades humanas. De aquí la importancia de considerar estrategias como las que señala Daniel Goleman en su libro "La inteligencia emocional en la empresa".

En esta obra, Goleman (1999) hace hincapié en lo importante que resulta hoy en día para los individuos adaptarse a las nuevas condiciones de las empresas modernas, a la necesidad de autocontrol en situaciones de estrés y de conflicto, así como en la importancia de ser honesto, íntegro y responsable en nuestras relaciones con los demás. Para este autor, los directivos más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, así como su capacidad de influir positivamente en sus semejantes y aprender a entender los sentimientos ajenos.

Para lograr lo anterior, es decir, para poder ampliar los horizontes de la comprensión es necesaria la creatividad. Para John Kao, en el proceso de solución creativa de los problemas dentro de las organizaciones existe un aspecto de suma importancia: la formulación de retos. Así pues, al referirse a la actuación de los gerentes, Kao (1997) estima que la organización debe tener un respeto por el reto mismo, y que los gerentes deben asumir la responsabilidad de crear los retos coherentes para llevarlos a la organización.

En este sentido, el autor antes citado plantea siete aspectos de un reto bien formulado, mismos que se enumeran a continuación:

1. Lenguaje: es necesario comunicar el mensaje en forma completa, discursivamente y visualmente. De otra manera, se empezará a dudar tanto de la gravedad como de la seriedad del reto.
2. Contexto: es necesario referenciar el reto con el medio, con el tiempo, con sus escenarios y sus actores humanos. Un reto que se lance desde la nada no puede ir a ninguna parte.
3. Acción: debe existir conformidad entre la posición ejecutiva del formulador del reto y la seriedad del reto. Es decir, para tener éxito, los retadores deben estar o ubicarse en la posición adecuada, en la que puedan tener capacidad de acción.
4. Preparación: debe estarse preparado para cuando se le pida a una persona que dedique todo su tiempo, su energía, su emoción y su alma. Debe pensarse muy bien lo que se hace, antes de actuar.
5. Disciplina: los retos que logran éxito, se fundamentan en promesas comprometedoras, de recursos, de apoyo moral, de participación personal, de responsabilidad. Estas promesas garantizan el compromiso del retador y la significación del reto.
6. Complicidad: Los retadores deben hacer conocer a los miembros que ellos se están desafiando a sí mismos para triunfar, y que ellos deben ser los responsables del mismo.
7. Empatía: se refiere a la apreciación y compenetración con el reto creativo, con su abordaje, con el manejo de instrumentos, con el seguimiento, con la búsqueda y la solución.

Del papel de los líderes como tomadores de decisiones

En la literatura administrativa el término liderazgo se ha convertido en una palabra envuelta en un halo de misterio y fascinación. En torno a ella surgen constantemente teorías que, en muchas ocasiones, lejos de ayudar el trabajo cotidiano de las empresas lo perjudican. De hecho,

independientemente de la teoría que sea de nuestra preferencia podemos señalar que existen tres tipos básicos de liderazgo, mismos que a continuación se señalan:

1. Liderazgo democrático: Este representa el tipo ideal. Se refiere a los líderes que gustan de la comunicación franca y abierta, de la toma de decisiones consensadas, de la descentralización de la autoridad. Desafortunadamente, son muy pocas las empresas que pueden presumir de contar con este tipo de liderazgo dentro de sus organizaciones.
2. Liderazgo autocrático: Este es el más frecuente. Produce resultados, pero con un alto costo para la organización, por lo que no es muy recomendable. Sin embargo, la frecuencia con que se aplica en las empresas ha generado diferentes variantes en cuanto a su implementación. Así, tenemos por ejemplo:
 - a. El autócrata moralizante: Es un líder que utiliza “argumentos morales” para imponer su opinión ya sea, porque considera que sus empleados nunca tienen razón, no se puede confiar en ellos, o simplemente, porque no tienen aún la capacidad para tomar las decisiones correctas.
 - b. El tecnoautócrata: es la evolución -o involución- del burócrata autoritario. Básicamente consiste en el líder que fundamenta sus opiniones en procedimientos científicos impersonales o mediante el uso de computadoras a través de las cuales evita enfrentarse con los problemas humanos en un contexto real.
3. Liderazgo de *laissez faire, laissez passer*: Aunque en estricto sentido éste no debería ser considerado como un tipo de liderazgo, hay que reconocer que muchas empresas trabajan bajo este esquema, viviendo en una especie de “anarquía organizada” que aunque no permite el crecimiento y desarrollo de las empresas, les permite al menos sobrevivir.

Además de los tipos de liderazgo descritos anteriormente, es necesario partir del hecho de que todo líder es un canalizador de significados dentro de la organización. Es decir, que todo lo que comunica: sus palabras, sus gestos, su forma de actuar y hasta su forma de vestir, tienen un efecto bastante importante en la forma en que se desarrollará la cultura de la empresa, entendiendo ésta como un sistema de valores y creencias que comparte el personal de dicha organización y que, para bien o para mal, las distingue de otras.

Es importante destacar que en la actualidad es cada vez más frecuente que la actuación de los líderes se lleve a cabo en un contexto grupal y, por ende, participativo. Esta nueva perspectiva del liderazgo está comenzando a romper el estereotipo del líder que, mediante la fuerza de su personalidad, resolvía todos y cada uno de los problemas de la empresa. Al respecto, Mary Parker Follett señala:

Creo que una de las esperanzas para la administración de empresas, radica en el hecho de que el liderazgo directivo es susceptible de análisis y que pueden adiestrarse hombres para ocupar esas posiciones. No quiero decir, desde luego, todo hombre; así como no todo hombre puede llegar a ser médico o arquitecto. Quiero decir que para la administración de empresas, exactamente como para otras profesiones, el adiestramiento está ganando importancia sobre la simple personalidad (1992: 267).

En este sentido, y desde la perspectiva de la inteligencia emocional, Robbins (2004: 346) establece cinco componentes básicos para que los líderes mejoren su trato con las personas con las que laboran:

- Conciencia: mostrar confianza en uno mismo, haciendo evaluaciones realistas y teniendo la capacidad de reírse de uno mismo.
- Administración personal: ser confiable e íntegro, mostrarse cómodo en las ambigüedades y abierto al cambio.
- Motivación: tener un gran impulso por las realizaciones, optimismo y un compromiso sólido con la organización.
- Empatía: pericia para formar y retener a las personas talentosas, sensibilidad a otras culturas y servicio a clientes y compradores.
- Habilidades sociales: capacidad de encabezar el cambio, dotes de persuasión y pericia para formar y dirigir grupos.

A manera de conclusión

A lo largo del presente ensayo se han planteado diversas sugerencias cuyo propósito fundamental consiste en señalar la importancia que tienen las decisiones con respecto a las personas para la buena marcha de la organización en su conjunto. Se mencionó, por ejemplo, lo importante que resulta una adecuada decisión con respecto a la selección de personal, así como también el hecho, de que el éxito o fracaso de un individuo dentro de una empresa es consecuencia no solo de su propia capacidad –ya sea esta buena o mala-, sino también de la capacidad de quienes permitieron su ingreso en la organización, es decir, de quienes lo contrataron.

Por otra parte, mencionamos que la intuición, en materia de análisis de personal, es muy valiosa. Sin embargo, siempre debe de ir acompañada de un análisis “técnico” de la situación. Esto, en virtud de que la naturaleza humana es impredecible e incluso contradictoria; por lo tanto, en la medida que incorporemos más elementos de análisis, nuestras decisiones serán mejores. Bajo esta perspectiva, se sugiere que al analizar a una persona, sea conveniente hacerlo con base en tres dimensiones que nos deben dar una perspectiva equilibrada de:

- el pasado de la persona (antecedentes académicos y profesionales);
- su presente (su empleo actual, así como su percepción del mismo);
- y el futuro (cuáles son sus metas, es decir, qué espera lograr en su vida profesional).

Finalmente, y derivado de los planteamientos vertidos anteriormente, a continuación se presentan algunas recomendaciones para una toma de decisiones adecuada:

- Hay que hacer que todas las decisiones concurren hacia el logro de los objetivos. Por lo tanto, hay que tener objetivos bien definidos.
- Hay que hacer uso del pensamiento creativo en la toma de decisiones. Partiendo de que la creatividad no se limita solamente a la generación de nuevas ideas, sino también a su correcta implementación.
- Hay que recordar que la toma de decisiones es una acción mental que debe cambiarse a una acción física. Con esto queremos destacar la importancia de no caer en el llamado “cautiverio de la tutela auto contraída” que consiste en la incapacidad de tomar decisiones no por falta de razones, sino de resolución.
- Hay que reconocer que una decisión inicia una cadena de acciones cuyos efectos nunca serán del todo conocidos y/o controlados.
- Hay que mantener estabilidad respecto a las decisiones tomadas. No cambiarlas de un día para otro.
- Hay que hacer ensayos para determinar la factibilidad de la mayoría de las nuevas decisiones antes de tomarlas. Para esto, en el caso de las empresas, se sugiere el empleo de técnicas prospectivas y de simuladores de negocios.
- Hay que tomar el tiempo suficiente para la toma de decisiones. Considerando que el tiempo empleado es un indicador de la importancia que le damos a la decisión tomada.
- Hay que recordar que al tomar una decisión no se puede dar gusto a todos ya que siempre habrá alguien a quien le afecte dicha decisión.

Referencias

Bensusán, G., *et. al.*, (1996), *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*, Ed. Ed. Fundación Friedrich Ebert/Juan Pablos Editor, México.

Chiavenato, I. (1997), *Administración de recursos humanos*; Ed. McGraw Hill, México.

Dailey, Ch. y Dyer, F. (1975), *Cómo tomar decisiones respecto a las personas*, Ed. Herrero Hermanos, México.

- Dessler, G. (2001), *Administración de personal*, Ed. Pearson/Prentice Hall, México.
- Drucker, P. (1987), *Las fronteras de la administración*, Ed. Sudamericana, Argentina.
- Goleman, D. (1999), *La inteligencia emocional en la empresa*, Ed. Vergara, Argentina.
- Herrera Ramos, J. M. (2000), "Teoría de juegos" en Laura Baca Olamendi, *et. al.* (compiladores), *Léxico de la política*, Ed. FLACSO y FCE, México.
- Kao, J. (1997), *Jamming: El arte y la disciplina de la creatividad en los negocios*, Ed. Norma, Colombia.
- Kofman, F. (2001), *Metamanagement*, Ed. Granica, México.
- Parker Follet, M. (1992), "La administración como profesión" en *Clásicos en administración* de Harwood Merrill, Ed. LIMUSA, México.
- Robbins, S. (2004), *Comportamiento organizacional*, Ed. Pearson/Prentice Hall, México.
- Rosanas, J. (2001), "La esencia de la dirección" en *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, junio de 2001, España.
- Sahui Maldonado, J. (2009), *El comportamiento político en las universidades. Un estudio de caso*, Ed. Universidad Autónoma de Campeche, México.