

# Creatividad para la toma de decisiones

---

**Karem Rodríguez**

Como prólogo del presente ensayo, cabe mencionar que la toma de decisiones es un proceso que se puede presentar en diversos contextos o planos del quehacer rutinario, bien sea en el trabajo, en el hogar, e incluso, en el aspecto sentimental. En otras palabras, es una manera de afrontar “equis” problema que debe resolverse, o bien cualquier acción que se desee desarrollar.

En el marco del sistema de gestión de empresas, García Higuera (2005), define la toma de decisiones como la forma de encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática en la que intervienen sucesos inciertos que representan una amenaza real o imaginaria, probable o no; y cuyas circunstancias ameritan diseñar un plan para enfrentar la contingencia.

Es preciso acotar que en determinados momentos de la vida, el ser humano debe tomar decisiones que, de acuerdo a las circunstancias, pueden ejecutarse automáticamente o en forma consciente, dependiendo por supuesto, de la relevancia del problema, del espacio donde transcurre y de la manera en que se sepa afrontarlo, pues las personas tienen formas diferentes de actuar o típicos estados conductuales que dominan sus reacciones.

Es importante señalar que aun cuando cotidianamente debemos tomar decisiones, la

diferencia entre cada una de ellas estriba en el desarrollo del proceso o la forma en que se ejecutan las acciones que permitan lograr el objetivo, porque no es lo mismo estudiar opciones para viajar o adquirir una vivienda, que enfrentarse a problemas laborales, sindicales, de cambios administrativos o de expansión en una empresa o institución.

Por lo tanto, las circunstancias muestran la diferencia entre toma de decisiones personales y toma de decisiones gerenciales, sean éstas individuales o grupales, más aún si se toma en cuenta que la solución de problemas en el espacio de gestión, no la dan los modelos, sino la habilidad de la gerencia para desenvolverse en el turbulento, complejo y cambiante ambiente que condiciona los componentes internos y externos de la organización empresarial.

Estas consideraciones se han descrito con la idea de desarrollar dos aspectos del proceso de toma de decisiones: el primero, general, en relación a la estructura de su naturaleza en el contexto de gestión empresarial; es decir, mostrando los rasgos más significativos que caracterizan la toma de decisiones en una organización; y el segundo; ubicándolo desde la perspectiva del poder, entendido éste como la facultad o capacidad de visión creativa, que es ampliamente valorado en el proceso decisorio.

Una vez especificado el hilo conductor del trabajo, se desarrolla a continuación cada uno de estos aspectos.

Es amplia la literatura dedicada al proceso de toma de decisiones en la organización. En teoría, desde el enfoque instintivo (intuitivo) designado como el original en el sistema, hasta el modelo científico, puesto en práctica después de la segunda guerra mundial, la toma de decisiones como parte del proceso administrativo entraña, según Huber (1990), tanto los elementos tradicionales como los más modernos, aun cuando básicamente se ha definido como un sistema de selección de una alternativa o curso de acción, con el fin de solucionar un problema o conflicto.

Generalmente ¿qué tipo de decisiones toma la empresa? De acuerdo a su naturaleza y significado son extremadamente variables. Pueden tener un carácter económico, lo que ocurre al fijar precios, al pactar convenios financieros o laborales acerca de salarios u otras reivindicaciones o bien analizar proyectos de inversión.

También, su índole puede estar relacionada con políticas que implican modificación de los objetivos, o decisiones destinadas a abarcar nuevas especialidades o formas de producción. Así mismo, el propósito de colaborar con otras empresas, fusionarse con otras firmas, implantar un nuevo sistema basado en tecnología de comunicación e información o prevenir riesgos en el variante y complejo entorno de los negocios competitivos – globalizados.

¿Qué significa para la empresa esta selección de asuntos sobre los cuales debe tomar decisiones? Según la trascendencia y la connotación del proyecto, el equipo decisorio tiene que cumplir con una serie de pasos destinados a planificar lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo, dónde, cómo y en cuánto tiempo; o lo que es lo mismo, elaborar premisas, identificar alternativas, evaluarlas y tomar una decisión sobre aspectos relevantes que están incursos en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo a lo descrito y con base en la percepción derivada de la naturaleza del proceso, se infiere que la organización debe resolver cualquier situación generadora de un problema, y para enfrentarlo, planifica, analiza y decide actuar elaborando actividades alternativas, extrapolándolas, evaluándolas y optando por el curso de acción que solucionará la dificultad.

¿Bajo qué parámetros actúa el decisor? Tanto si la toma de decisiones tiene carácter individual o grupal, el decisor recurre a modelos clásicos o esquemas básicos de resolución de problemas. Es decir, adecuándose a lo transcrito en determinado manual, o siguiendo un determinado enfoque, el decisor automática y conscientemente, toma la decisión. Sin embargo, muchas veces la forma de dirimir problemas no se rige por un “libro” sino que el decisor actúa con base en su experiencia y de acuerdo a su manera particular de enfrentar problemas; casos

frecuentes en empresas donde predominan las decisiones tomadas en forma individual.

En este orden de ideas, compete señalar que la toma de decisiones puede realizarse de manera individual o en equipo, alertando que cada uno de estos estilos tiene, como todo proceso, sus ventajas y desventajas, dado que ninguno de ellos funciona a la perfección, aun cuando al insertarlas en el sistema centralizado (individual) o descentralizado (por equipo), califica la estructura que demarca los criterios de dominio de competencia y responsabilidad que caracterizan a las empresas.

De acuerdo a Jaimes (1995), los grupos tienen mayor información y conocimientos que una sola persona. De igual manera, la participación en la toma de decisiones aumenta la información y las habilidades de los miembros, lo cual puede ser importante para futuras asignaciones en la organización, al crear precedentes factibles de utilizar en posteriores ocasiones de similar naturaleza.

Clasificadas, de modo general, las realidades de los elementos constitutivos de proceso de toma de decisiones en el sistema de gestión empresarial, surge la siguiente interrogante ¿cómo puede el equipo decisorio tomar una decisión óptima, oportuna y de calidad? Evidentemente, aquí entran en juego dos nuevos componentes: la eficacia y la racionalidad. La primera como alternativa de acción, a fin de producir la satisfacción perseguida; la segunda, implica las acciones que toma el decisor a objeto de seleccionar la alternativa que, según su

criterio, es la más efectiva, operativa y válida, es decir, la óptima.

Al respecto, Morea (1997) estima que los conceptos de eficacia y racionalidad en el proceso de toma de decisiones, exigen que la organización disponga de una metodología que permita operativizar las acciones, los sucesos y las consecuencias del complejo sistema decisorio, y en ella intervienen ciertos requisitos necesarios para la consecución de actividades.

Estos requisitos abarcan la previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará el grupo bajo determinadas circunstancias; en otras palabras, además de comprender a cabalidad las implicaciones del fenómeno decisorio, la escogencia de la metodología dependerá del conocimiento de quien posea el poder y la facultad de decidir, lo cual compromete el “buen juicio” influido por factores tales como la experiencia personal previa, las preferencias, las suposiciones, la estructura organizativa y las recompensas por el riesgo asumido, entre otros parámetros calificativos del sistema.

Lo anterior indica que la clave en el proceso de toma de decisiones radica en el factor humano y sus reacciones, por lo tanto, es preciso comprender que los decisores son seres falibles y sujetos a cambios emocionales, sobre todo en el ambiente de complejidad y de reformas aceleradas en el que actualmente se desenvuelve la empresa. En este sentido, no pocos gerentes se valen de la experiencia, de los valores propios, de la creatividad y la intuición para tomar decisiones ante situaciones de emergencia.

Cuando se habla de experiencia, acude a la mente la amplitud de respuesta que puede manifestar una persona cuando se enfrenta a un problema, en función de los precedentes similares a los que puede recurrir. No obstante, ante nuevas situaciones, debe ser capaz de diferenciar y evaluar opciones que permitan soslayar errores en la toma de decisiones.

En relación a los valores, en su significado de aquello que orienta y motiva la conducta del individuo en su cotidianidad social, cabe destacar que, tradicionalmente, el proceso decisorio ha estado vinculado a las alternativas, pero esto ha cambiado en el sentido de que en la organización moderna, se promocionan los valores personales como la mejor forma de encontrar la mejor decisión.

Al respecto, Renault (1995) afirma que el sistema de valores está íntimamente relacionado con la cultura y la experiencia de las personas que toman decisiones: desde la determinación de estrategias hasta el trato diario con los empleados. De igual manera argumenta, que es la forma en que los individuos influyen positivamente en otros; es el comportamiento ético en la forma de actuar; es la responsabilidad que fomenta el decisor ante la dirección de la empresa, el plantel laboral y la comunidad o entorno en que discurren las actividades organizativas.

En cuanto al segundo punto del ensayo, referente a la cualidad creativa en el proceso de toma de decisiones, es necesario acotar que en los niveles gerenciales, la función de creación se actualiza dentro de las tipologías del sistema que

representa la personalidad asociada a técnicas de introspección y meditación, encaminadas hacia la búsqueda de la calma y del poder creativo, sobre todo en situaciones que comúnmente generan alto stress.

Desde la óptica del sistema de investigación científica, Torrence (1977) define la creatividad como “un proceso de percibir problemas o lagunas en la información, formular ideas o hipótesis, verificar estas hipótesis, modificarlas y comunicar los resultados” (p. 186).

En el mismo contexto, en el proceso de toma de decisiones suele entenderse la creatividad, no sólo como la capacidad de desarrollar nuevas ideas, sino además, de convertirlas en aplicaciones prácticas.

En base a estos dos tópicos vale la pena preguntarse ¿cómo actúa una persona creativa? En el ámbito de la necesidad de un cambio en el modo de hacer las cosas, el decisor debe fomentar el intercambio de experiencias y de información con el grupo, ya que la época reclama adaptarse con flexibilidad a las novedades, crear cosas nuevas a partir de conocimientos preexistentes, actualizar saberes, empatizar con el entorno y trabajar en conjunto y solidariamente.

A tal efecto, para plantear el desarrollo de la creatividad, es preciso conocer cuál es su naturaleza, cuáles son los elementos que la constituyen, identificar las características que hacen que un sistema o un proceso pueda categorizarse como creativo. Torrence (ob. cit.) identifica el pensamiento creativo utilizando los

siguientes factores: sensibilidad hacia los problemas; flexibilidad para generar ideas, delimitar y cambiar enfoques; habilidad para redefinir antagonismos, considerar detalles y percibir situaciones de manera diferente.

En el mismo sentido, López Galelo afirma que la creatividad en las organizaciones es función de tres componentes: el conocimiento de la persona; su flexibilidad y capacidad de pensar imaginativamente y su motivación, la cual se evidencia en la manera en que el individuo se siente impulsado hacia una tarea, un trabajo o una labor que lo induce a invertir esfuerzo y dedicación, pues al adquirir la destreza necesaria llegará a dominar y comprender el tema que lo ocupa.

Aunado a lo descrito, Sternberg y Lubat, plantean que en el desarrollo de la creatividad confluyen los siguientes recursos: inteligencia, conocimiento, estilos de pensamiento, personalidad, motivación y contexto medio ambiental.

Adaptando estos conceptos al espacio del proceso decisorio gerencial, se tiene que la creatividad se superpone e interrelaciona, desglosando las fases de: exploración inconsciente, intuición, discernimiento y formulación lógica.

La exploración inconsciente se define como aquella que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Implica abstracción del problema y ambigüedad mental en relación al mismo. En términos figurativos, es como una alarma, un “cosquilleo en el estómago”; no tiene explicación

lógica, racional o analizable. Sin embargo, el decisor siente seguridad en lo que hace. No se trata de milagros, sino de mensajes internos libres de la lógica o del razonamiento. Son ideas espontáneas que dan una alerta o condicionan una decisión.

Por su parte, la intuición representa la capacidad del ser humano para servir de enlace entre el inconsciente y la conciencia, factores éstos que al ser combinados, pueden parecer contradictorios a primera vista, pero que para el grupo decisor supone la probabilidad de manejar nuevas combinaciones e ideas diversas, que coadyuvan a profundizar el estudio de un problema.

Por medio de la intuición, se puede deformar, invertir o trasponer las formas habituales de percepción y respuesta, las que hacen del mundo un lugar seguro y familiar. Constituye un intento deliberado por alcanzar una visión nueva del entorno que se cree conocer, siendo por ello que se recurre a la analogía, a la semejanza, a relacionar el dato presente con otros diferentes, sorprendentes y hasta imprevisibles.

Para Tripier (2002), la intuición en el proceso de toma de decisiones significa asumir la responsabilidad por uno mismo y sentirse cómodo o alineado con lo que se está haciendo, ya sea siguiendo una instrucción superior o siendo la propia persona quien genere la decisión. Claro está que estas premisas, estarán asociadas a una base profesional, gerencial y de conocimiento del tema que se trate, de forma tal que garantice que las intuiciones estarán dentro de una jerarquía operacional factible.

En relación al discernimiento, esta etapa se conceptualiza como aquella en la que los diferentes elementos de información se integran en una solución nueva. Como fase del proceso creativo, se puede apreciar que el discernimiento es el resultado de todo trabajo intenso para el cual son necesarias muchas ideas, algunas de ellas distintas al problema. En este sentido, la aparición de diferencias puede ser momentánea, de manera que los decisores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas, con la finalidad de enlazarlas al hecho y compararlas con experiencias similares o con modelos de solución que puedan ser contemplados desde diferentes puntos de vista.

La última fase del proceso, la formulación o verificación lógica, constituye una etapa de experimentación a la que debe someterse el discernimiento, mediante la persistente reflexión de una idea, o consultando al grupo para determinar los límites y las condiciones, con el fin de cotejar la validez de la decisión. En líneas generales, la verificación consiste en la confirmación de la solución planteada según la necesidad de aplicación.

Para llevar a cabo el proceso de creatividad en el sistema de gestión empresarial, existen técnicas que pueden favorecerla y cultivarla. Algunas de ellas se centran en las interacciones grupales; otras atañen a ciertas actividades individuales. Entre ellas se citan la "lluvia de ideas" o Brainstorming (Osborn) y la Sinéctica (Gordon), métodos utilizados preferentemente en

grupo, pero que pueden ser empleados también en casos individuales.

Analizando el caso de la lluvia de ideas, el propósito que plantea Osborn es el de generar inéditas soluciones a determinado problema, basándose en las siguientes normas: (a) no se critica ninguna idea; (b) mientras más imaginativas sean (las ideas) mejor; (c) promover la mayor cantidad de ideas; y (d) estimular su mejoramiento progresivo.

En cuanto a la sinéctica, este término proviene del griego y significa la acción de juntar elementos diferentes, aparentemente poco significativos y desconectados. En el proceso de toma de decisiones, la sinéctica deriva en que el decisor del grupo es la única persona que conoce la naturaleza del problema y como tal procede a: (1) seleccionar los miembros del equipo sinéctico; (2) dirigir la discusión sin revelar el problema; y (3) impedir que el grupo llegue a soluciones prematuras. El objetivo de esta técnica es lograr la interacción del grupo y la generación de ideas para la solución adecuada.

Estudiando el enfoque de Gordon, se observa que su propuesta está encaminada hacia la posibilidad de aprender a ser creador, imitando los pasos de los innovadores; es decir, siguiendo procesos similares a los que condujeron al éxito. Para este propósito, el citado autor e ideólogo considera que para encontrar nuevas vías de solución y abandonar los caminos trillados que agotan su propia fecundidad, hay que recurrir a dos estrategias fundamentales: (a) convertir lo extraño en familiar, en algo conocido; y (b)

transformar lo conocido en extraño, en algo sorprendente.

Por último, es evidente que las decisiones que se toman en la organización, están encaminadas a dirimir situaciones o factores causantes de inseguridad y que a su vez, son generadores de cambios en las propias estructuras organizacionales. En tales casos, es necesario conocer la forma en que funciona el sistema de decisiones en cuanto a las opciones, alternativas y las consecuencias que acarrearán o puede generar la toma de decisiones.

Es por ello que con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de opciones depende, en gran parte, el éxito de cualquier organización en un entorno en el que constantemente hay que decidir sobre actividades y acciones que deben ser ejecutadas.

A manera de conclusión y en referencia a la creatividad en el proceso de toma de decisiones, debe considerarse que no se trata tan sólo de comprender e interpretar los modelos y las técnicas del desarrollo creativo, sino más bien, de concebir la experiencia y la praxis como precedente del comportamiento que deberá asumirse, ante el reconocimiento de hechos que inducen o impulsan al ser humano a pensar diferente, a modificar situaciones y a buscar soluciones.

Por eso, aun cuando cualquier persona puede desarrollar habilidades para “poner a volar” la imaginación, en el hecho de ser creativo influye, de manera significativa, una condición especial que algunos seres desarrollan mejor que otros. Esa condición no es otra que la de imaginar más allá de los hechos concretos y de la percepción que se tiene sobre determinadas cosas, hechos y momentos.

## Bibliografía

- García Higuera, J. A. **El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas**. Centro de Psicología Clínica. España: Madrid. Psicoterapeutas.com
- Hertz, D. **Nuevas Técnicas par la Administración de Empresas**. Bogotá: Limusa, S.A. (1979).
- Huber, G. P. **Toma de Decisiones en la Gerencia**. La solución de problemas. El contexto de la toma de decisiones. Capítulo 2. (1990).
- Jaime S., G. **Fundamentos de la Toma de Decisiones**. Instituto de Formación Gerencial INSFORGE. Región Centro Occidental. (1995).
- Morea, L. **Toma de Decisiones**. México: Sinexi, S. A (1997).
- Renault, J. P. **Introducción a la Teoría de las Decisiones**. La toma de decisiones en condiciones de certidumbre Capítulo II. Material de Apoyo. (1990).
- Torrence, E. P. **Educación y capacidad creativa**. Madrid: Morova. (1977).
- Tripier, B. **Intuición en los negocios**. Diario El Nacional. Caracas, 24 de marzo. P. E/7. (2002).