

Envío: 25-06-2012

Aceptación: -2012

Publicación: 02-07-2012

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO HABILIDAD DIRECTIVA

THE DECISION MAKING PROCESS AS MANAGEMENT SKILL

Ana Mengual Recuerda¹

Francisca Sempere Ripoll²

David Juárez Varón³

Alejandro Rodríguez Villalobos⁴

1. Ingeniero en Organización Industrial. Diploma de Estudios Avanzados (programa del dpto. de ingeniería Textil y Papelera). Automatización, Reingeniería e Integración de Sistemas, S.L.
2. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.
3. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de ingeniería Mecánica y Materiales). Universidad Politécnica de Valencia.
4. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.

RESUMEN

El presente trabajo analiza el proceso de toma de decisiones desde la perspectiva de las habilidades directivas, tratando de enfatizar en la importancia de priorizar, conocer las variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones, analizar paso a paso el proceso completo de toma de decisiones y aprender diferentes modelos de evaluación de soluciones.

ABSTRACT

This paper analyzes the decision-making process from the perspective of management skills, trying to emphasize the importance of prioritizing, knowing the variables involved in the decision making process, analyze, step by step, the whole process of making decisions and learn different approaches for evaluating solutions.

PALABRAS CLAVE

Habilidades directivas, Toma de decisiones, Recursos Humanos, Dirección, Comunicación interna.

KEY WORDS

Management skill, Decision making, Human Resources, Management, Internal Communication.

INTRODUCCIÓN

La capacidad de decidir es la habilidad más genuinamente humana de entre todas ellas. Ningún otro ser conocido puede decidir. Sin embargo, ¿por qué cuesta tanto tomar decisiones?: Ante cualquier evento o circunstancia, la tendencia humana es proclive a ser reactivos en vez de proactivos, es decir, una respuesta inmediata, automática, sin tomar el tiempo necesario para elegir.

Tomar decisiones implica, en primer lugar, mantener despiertas las facultades que hay que poner en uso para la toma de decisiones inteligentes. Estas son:

- El conocimiento de uno mismo, y el de las propias capacidades y limitaciones.
- La contrastación de la posible respuesta, frente al sistema de valores del decisor y su priorización.
- La imaginación.
- La capacidad para elegir libremente.

¿Cuándo tomar una decisión? Cuando algo no marcha bien, cuando se presenta un problema. El origen y tipo de problemas es muy variado, y se pueden originar en todas las secciones o departamentos de las empresas, y a todos los niveles. Pero los problemas no suelen venir de repente, si no que suelen avisar de manera bastante clara y con tiempo generalmente suficiente para que se tomen las medidas oportunas.

Algunas de estas señales son bastante comunes a todos los tipos de problemas que se pueden encontrar en las empresas, tales como:

- Disminución del beneficio
- Estancamiento de la cuota de crecimiento
- Disminución de la demanda = descenso de la producción
- Disminución de la productividad
- Aumento de las quejas y reclamaciones de los clientes
- Descenso de la calidad de los producto/servicios
- Incremento de las mermas o tiempos de paro
- Retrasos en plazos de entrega
- Aumento del absentismo laboral
- Incremento de la accidentabilidad laboral, etc

Tal cantidad de problemas puede llevar a una parálisis, sin saber cual resolver primero. De ahí la importancia de la priorización.

ESTUDIO Y ANÁLISIS

Para priorizar, se ha de medir la urgencia vs la importancia de un problema. Esto queda plasmado en la siguiente ecuación:

$$P = U \times I$$

Donde P significa Priorizar, U urgencia e I importancia.

En la tabla 1 pueden observarse las 4 posibles combinaciones de los problemas en base a su urgencia e importancia:

		IMPORTANCIA	
		+	-
URGENCIA	+	Problemas a resolver inmediatamente al nivel adecuado, dedicando todo el tiempo precisado	Problemas delegables al nivel más bajo posible, aunque indicando resolución inmediata
	-	<ul style="list-style-type: none"> - Aparcar el problema de momento, pero sin olvidar que hay que resolverlo con la dedicación e intensidad necesarias. - Problema eventualmente delegable si se cuenta con la persona adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparcar el problema - Delegar en una persona en formación - Olvidarnos del tema - Eventualmente, dejar en archivo circular (papelera)

Tabla 1. Combinaciones posibles urgencia-importancia para afrontar problemas. Fuente: elaboración propia.

A la hora de tomar una decisión, se han de tener en cuenta dos variables:

Decisión = Información que posee la empresa + Riesgo que corre

Información

En el entorno cambiante actual, la incertidumbre está siempre presente, pero es posible reducirla si aumenta el volumen y la calidad de la información que maneja el decisor.

Por ello, la recogida de información es fundamental y ha de basarse en la frialdad y objetividad de los datos y nunca en intuiciones. El decisor ha de valorar en términos de coste-eficacia, la información que provenga de fuentes fiables, procurando que sea concisa y clara.

Así mismo, ha de saber priorizar entre los datos recabados.

Riesgo

Aunque el objetivo principal de la recogida de información es el minimizar el riesgo, éste nunca desaparece cuando se ha de tomar una decisión. Cuanto mayor es el presupuesto destinado a la obtención de información, más amplia será esta. Aún así, el hecho de tener que priorizar los datos y de que no toda la información con la que contamos tenga la misma validez, hace que el riesgo se mantenga en mayor o menor medida.

Todo esto, unido a la necesidad de decidir en el momento oportuno, hace que nunca se ha de eliminar el riesgo del todo. De ahí la importancia de esta habilidad directiva.

A continuación se muestra un método que puede ser útil a la hora de evaluar los riesgos que se pueden presentar. Se fundamenta en la siguiente fórmula:

$$R = P \times D$$

Siendo R = Riesgo, P = Probabilidad de que el riesgo se presente (de 1 a 5 de menor a mayor probabilidad) y D = Daño (de 1 a 5 de menor a mayor daño), o importancia de los daños que, de presentarse, se producirían.

El siguiente esquema (Tabla 2) puede ayudar a valorar estos riesgos:

ESTRATEGIA 1 (INNOVAR)				ESTRATEGIA 2 (NO INNOVAR)			
Peligros potenciales	P	D	R	Peligros potenciales	P	D	R
La competencia intentará imitar nuestros nuevos productos.	4	3	12	El mantener la gama antigua puede dejarnos fuera del mercado por evolución previsible de los gustos del consumidor.	4	4	16
El personal puede resistirse a aceptar las medidas que acompañarán al cambio de tecnología.	3	2	6	No innovar ahora puede dificultarnos el cambio a medio plazo.	3	2	6
El coste de formación puede ser muy alto.	5	1	5	El proceso actual requiere operarios con mucha experiencia, la mayor parte, de los cuales son de edad avanzada y se van a jubilar en pocos años.	2	2	4

La nueva maquinaria no ha sido experimentada antes y no estamos seguros de que sus fabricantes nos garanticen un servicio de asistencia técnica instantáneo y eficiente.	3	3	9	El mantenimiento del equipo antiguo nos puede representar problemas a la hora de encontrar repuestos adecuados.	2	3	6
El nuevo sistema no sería operacional hasta dentro de seis meses, y mientras tanto tendría que convivir con el sistema antiguo.	5	2	10	Nuestros costes de producción actuales pueden ser demasiado elevados frente a los de la competencia, si ellos se deciden a innovar.	4	4	16
Hasta que nos habituemos al nuevo sistema pueden surgir descensos en producción y/o calidad.	3	2	6	El sistema tradicional requiere más cantidad de materia prima.	5	2	10
TOTAL:			48	TOTAL:			58

Tabla 2. Ejemplo de esquema de valoración de riesgos.

A partir de este análisis puede deducirse que la alternativa B es potencialmente más peligrosa que la alternativa A.

En el proceso de toma de decisiones es recomendable una serie de pasos que se pueden apreciar en el siguiente diagrama de flujo (Figura 1) y que se desarrolla a continuación:

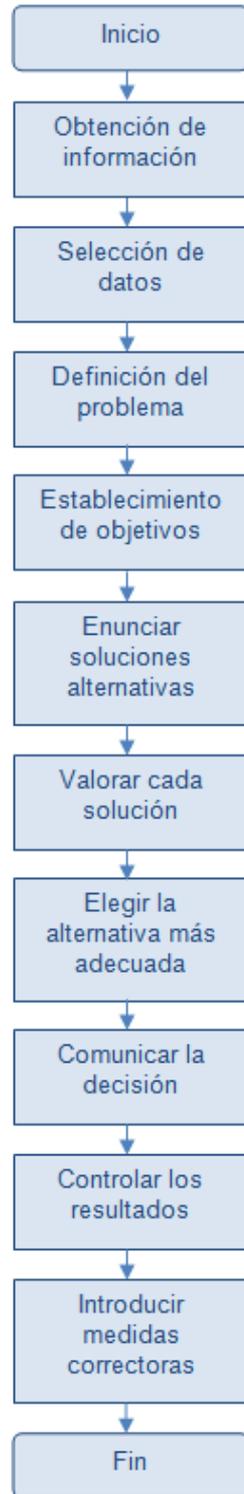


Imagen 1. Esquema proceso toma de decisiones. Fuente: elaboración propia.

Disponer de la información necesaria

Primeramente el decisor ha de recabar toda la información necesaria para conocer exactamente cuál es el problema y sus causas, a fin de poder realizar una exacta definición del problema.

Para recabar información es posible:

- Preguntar a personas relacionadas directamente con el problema
- Ir a la zona o sección donde se está produciendo o se ha producido el problema para ver qué sucede.
- Solicitar información a expertos en el área competente

Al respecto, hay que tener en cuenta que no siempre la información obtenida es fidedigna ni completa al 100%, puesto que en ocasiones la gente proporciona su interpretación de la información, u omite parte de la misma.

Por ello, es importante preguntar a distintas personas y, al hacerlo, cruzar la información recibida, filtrarla, comprobar y finalmente juzgar.

Tras esta fase de investigación, deberemos de ser capaces de cumplimentar una tabla como la adjunta (Tabla 3), que nos va a facilitar la definición del problema:

FORMULARIO PARA RECOGIDA DE DATOS ACERCA DEL PROBLEMA		
Análisis del problema		Descripción del problema
Día:	Ref.:	
Qué		
Dónde		
Cuándo		
Qué importancia, extensión, cantidad, tendencia		
Quién (responsable de la situación)		
Cómo		
Cuánto		
Causas posibles		

Causa más probable	
Qué sucederá si la situación continúa	
Problemas relacionados	

Tabla 3. Formulario recogida datos del problema. Fuente: Elaboración propia.

Seleccionar datos importantes

De entre la información recabada se ha de realizar una criba para asegurar de que está toda la información necesaria.

Para facilitar este proceso, es conveniente formular preguntas como las siguientes, relativas a la relevancia, pertinencia, veracidad y suficiencia de la información con la que se cuenta:

- ¿Los datos seleccionados son realmente importantes?
- ¿Todos los datos están realmente relacionados con el problema?
- ¿Es posible confiar en la veracidad de los datos seleccionados, como base para resolver el problema?
- ¿Está disponible toda la información necesaria?

Definir el problema

Identificar y definir el problema no es tan sencillo en muchas ocasiones, porque a veces el problema es muy difícil de escrutar y es complicado detectar sus partes.

Finalmente se ha de poder expresar el problema de manera tan clara y concisa, que pueda quedar resumido en una o dos frases.

Establecer objetivos

La definición del problema es el punto de partida y sirve para indicar dónde está el decisor. Estableciendo unos objetivos, se marca dónde quiere estar.

A la hora de formular los objetivos, aparte de que éstos sean claros, concretos, concisos y consistentes con el resto de políticas y objetivos de la empresa, debe de tener en cuenta que sean:

Con fecha de cumplimiento

Relevantes

Específicos

Medibles

Alcanzables

Si además los objetivos son establecidos participativamente, supondrá desde el principio la implicación y el compromiso del equipo que participe en la toma de decisiones.

Enunciar soluciones alternativas

Una vez definido el problema y establecidas las causas del mismo, el decisor debe de establecer una relación entre las distintas causas y obtener una conclusión sobre la causa que provoca el efecto, el problema en este caso.

Es en este momento cuando busca soluciones alternativas al problema, las plantea y las escribe, para pasar a continuación a estudiarlas y clasificarlas.

Valorar cada solución

Para poder valorar las diferentes alternativas, debe de tener en cuenta los siguientes criterios:

- Valoración económica de la solución
- Plazo de implantación de la misma
- Eficacia de la solución a la hora de resolver el problema total o parcialmente.
- Popularidad de la medida
- Legalidad de la misma
- Dependencia de la solución de otras medidas: p.ej.: en soluciones técnicas de adquisición de software/hardware: obligación de contratación de mantenimientos, licencias, renovaciones, etc

Para ayudar en esta fase, se exponen en el siguiente punto, algunos modelos de evaluación de alternativas.

Elegir la alternativa más adecuada

Una vez calibradas las alternativas, el decisor debe de elegir aquella que sea más adecuada.

Si bien, la elección de una alternativa, no es suficiente y debe de elaborar un plan de acción para la correcta implantación y seguimiento de la alternativa elegida. Este plan de acción debe de contemplar, como mínimo, la lista de tareas/acciones a realizar, los responsables de llevar a cabo cada acción, así como los plazos de ejecución de cada una.

Comunicar la decisión

La decisión tomada ha de ser comunicada a las personas implicadas en la misma, bien directamente, por ser responsables de la ejecución de las acciones que hay que implantar, o bien, indirectamente puesto que les va a afectar de una manera u otra.

Lo normal es que las personas que han de participar en el cambio, hayan sido previamente informadas, si no han participado en las reuniones de toma de decisiones. Cuando sea necesario, el decisor debe de contemplar la formación de estas personas, como una tarea más a incluir en el plan de acción de implantación de la solución elegida.

Controlar los resultados

El control de los resultados conseguidos con la solución implantada, se hace necesario a fin de verificar tanto que la implantación y su funcionamiento son los adecuados, como la idoneidad de la solución elegida.

Este control supone haber establecido una medida de los estándares, antes, durante y después de la introducción de las medidas decididas.

Introducir medidas correctoras

En caso de desviaciones respecto a los resultados esperados, el decisor debe de introducir medidas para corregir los aspectos que no están funcionando, y continuar supervisando el proceso hasta su correcta implantación.

MODELOS DE EVALUACIÓN DE SOLUCIONES

La elección de la mejor alternativa de todas las planteadas en el proceso de toma de decisiones, puede ser, en ocasiones, más complicado de lo esperado.

A continuación, se muestran algunos modelos, que pueden ayudar a la hora de valorar las distintas opciones, a fin de encontrar la óptima.

1. MODELO DE HOJA DE EVALUACIÓN POR JERARQUIZACIÓN

En base a este modelo, los participantes establecen por separado su propia jerarquización de las alternativas, puntuando con un 1 a la mejor opción, y con un 10 a la peor (Tabla 4).

Seguidamente se suman los puntos dados por cada participante. La alternativa que haya alcanzado la suma más baja, pasa a ser la primera opción en el ranking. Del mismo modo, se procede con todas las demás.

MODELO DE HOJA DE EVALUACIÓN POR JERARQUIZACIÓN								
Alternativas consideradas	Ranking individual							Ranking Grupal
	A	B	C	D	E	F	Total	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Tabla 4. Hoja de evaluación por jerarquización. Fuente: Elaboración propia.

2. METODOLOGÍA MODELO DE HOJA DE POR COMPARACIÓN BINARIA

Este modelo consiste en incluir dos veces las alternativas, una en la línea vertical y otra en la horizontal. Se compara cada alternativa de la línea horizontal con todas las de la línea vertical.

Si la de la línea horizontal es preferible a la de la línea vertical, se pone un “SÍ”; en el caso de que la horizontal sea preferible a la de la vertical, se pone un “NO”.

A continuación se comparan cada una de las alternativas de la línea horizontal con cada una de la línea vertical.

Cuando estén todas comparadas, sumamos en vertical el número de “SI” y de “NO” de cada alternativa y las ordenamos de modo que la que mayor número de “NO” haya recibido sea la primera, la siguiente sea la segunda, y así sucesivamente.

Realmente, la mitad de la tabla puede parecer irrelevante, ya que lo mismo da comparar la alternativa dos con la tres, que la tres con la dos. Sin embargo, cuando se hace una comparación, el orden en que aparecen los elementos a comparar no es irrelevante y, de este modo, se pretende tener una garantía suplementaria frente a la distorsión que puede representar el orden de elementos en una comparación.

3. MODELO DE HOJA DE EVALUACIÓN POR VALORACIÓN DE CRITERIOS

Este modelo (Tabla 5) se utiliza como se explica a continuación:

- Primeramente se introduce en el cuadro las alternativas y los criterios. Ejemplos de criterios son: precio, plazo de cumplimiento, popularidad de la solución, eficacia, etc.
- A continuación, se procede a valorar los criterios en base a su importancia. Es posible puntuarlos, por ejemplo, de 1 a 5, siendo 1 una importancia baja y 5 una alta importancia; o se pueden valorar también en base a un porcentaje, de modo que la suma de los valores acordados sea igual a 100.
- Seguidamente se valoran las soluciones de 1 a 10 respecto de cada criterio.

Finalmente se multiplica la valoración de cada solución por la ponderación del criterio, y se suman los productos obtenidos. Así la mejor alternativa tendrá un valor más alto que las restantes.

MODELO DE HOJA DE EVALUACIÓN POR VALORACIÓN DE CRITERIOS									
CRITERIOS	PONDERACIÓN	ALTERNATIVA A		ALTERNATIVA B		ALTERNATIVA C		ALTERNATIVA D	
		Puntos	Puntos x Pond.						
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
		SUMA=		SUMA =		SUMA =		SUMA =	

Tabla 5. Hoja de evaluación por valoración de criterios. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A la hora de tomar decisiones, el decisor ha de priorizar entre todos los problemas que tiene en ese momento. En toda decisión, intervienen las variables Información y Riesgo y la fase de recogida y selección de información es fundamental para minimizar el riesgo y definir el problema.

No ha de olvidar establecer objetivos y formular y valorar todas las alternativas, hasta elegir la más conveniente, implantando la solución y realizando feedback de los resultados.

REFERENCIAS

- [1] **Alban Alencar**, A Manual de oratoria. Edición electrónica (2007).
- [2] Las 12 Habilidades Directivas Clave, **Antonio Valls**, Ed: Gestión 2000.com (2003).
- [3] Habilidades directivas y Técnicas de Liderazgo, **Rodrigo Vázquez Luis**, Ed: Ideas Propias.
- [4] El Libro de las Habilidades Directivas, **Lluís Puchol, M^a José Martí, Antono Núñez, Carlos Ongallo, Isable Puchol, Guillermo Sánchez**, Ed: Diaz de Santos (2010).
- [5] Dirección de Equipos de trabajo en las Organizaciones, **Nicolás Fernández Losa**, Ed: Civitas Ediciones, S.L.