



TOMA DE DECISIONES

MSc. Ing. Katy Caridad Herrera Lemus y Dr., Ing., Carlos Cristóbal Martínez Martínez
Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial –
Economía. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Un factor determinante en el éxito o fracaso de un dirigente radica en su capacidad para tomar decisiones. En efecto, existen una serie de aptitudes específicas que el dirigente debe poseer para obtener buenos resultados tales como su habilidad organizacional y su capacidad para planear. No obstante, estas aptitudes dependen de la toma de decisiones eficaces.

La labor de un dirigente por lo general se describe de acuerdo con las funciones que desempeña: planeación, organización, mando y control, o de acuerdo con sus responsabilidades y obligaciones específicas como el control o la capacitación, así como la cantidad y calidad del trabajo. Si bien es cierto que es fundamental el conocimiento específico de conceptos, principios y procedimientos básicos en cada una de estas áreas la experiencia indica que el conocimiento por sí solo es pasivo. Es imprescindible que éste se aplique, se utilice y se ponga en práctica. Para tal efecto se requiere de la capacidad para tomar decisiones.

El segundo motivo que confirma la importancia de la capacidad para tomar decisiones se debe al cambio ambiental en donde un directivo o mando intermedio se

desenvuelve en la actualidad. Se ha implantado definitivamente la época de la Administración por Objetivos, de la automatización y del procesamiento electrónico de datos.

Esta época exige al dirigente que tome sus decisiones conforme a una base racional, independiente de las funciones que se desempeñen o de las actividades que se emprendan. Las decisiones basadas exclusivamente en la instrucción y en las experiencias pasadas se emplean cada vez menos al tratar con problemas organizacionales, debido a que las circunstancias cambian de manera continua, ya que las experiencias de ayer no siempre son el reflejo de los problemas de mañana.

Por tal motivo conviene considerar la toma de decisiones como un proceso racional a fin de encontrar enfoques que una vez que se apliquen, pueda incrementar la capacidad gerencial de los cuadros para tomar decisiones eficaces. Este trabajo tiene como propósito contribuir a fomentar el pensamiento analítico y crear un enfoque objetivo hacia la solución de situaciones o problemas.

El proceso de toma de decisiones comprende las siguientes fases:

- I. Identificación de la situación o problema.
- II. Análisis de alternativas.
- III. Aplicación de las alternativas seleccionadas.

I. Identificación de la situación o problema.

Si el médico diagnostica apendicitis cuando el verdadero problema es una úlcera, es indudable que el tratamiento que prescriba al paciente fracasará. Lo mismo ocurre en las organizaciones. Si el dirigente indica erróneamente el problema, existen dos alternativas que se pueden presentar respecto a la decisión que tome: o bien la solución fracasa de manera rotunda, o bien ésta es eficaz por un tiempo muy limitado. Para identificar el problema el dirigente tiene que reconocer cuando existe realmente y que desea corregir primeramente.

Se dice que un problema, es una desviación de una norma de funcionamiento, es decir una desviación de lo que debiera ser el comportamiento o nivel de funcionamiento establecido.

Para un directivo o mando intermedio la norma fijada podría ser una entre varias: ideal o tradición de la empresa, una regla sin límite, una norma de comportamiento ordinario, una práctica común, un cierto nivel de calidad. La norma puede ser muy específica, como ejemplo, unidades que se deben producir en una hora, número de instalaciones telefónicas diarias, etc.

La norma en el proceso de dirección generalmente se relaciona directamente con una actividad planeada que es desarrollada o conocida por un dirigente. Por consiguiente, tiene que estar perfectamente informado acerca del nivel y

clase de comportamiento que se espera según se expone en los patrones, prácticas reales y normas de la compañía. A menos que vea claramente estas cosas, no podrá ver claramente los problemas.

Estos pasos son los siguientes:

1. Detectar fallas

El paso inicial hacia el análisis de problemas consiste en detectar la falla, la situación que se debe modificar o el área cuyos resultados podrían ser mejores. Hasta que el dirigente no identifique el problema causal o el problema real, no se podrán tomar las medidas necesarias para eliminar en definitiva desviaciones básicas.

2. Recopilar datos

El segundo paso esencial en el análisis de un problema consiste en recopilar todos los datos. Este paso ayuda a distinguir e identificar todos los factores claves que describen la situación, pudiendo por lo tanto, afirmar con toda certeza cuales son los motivos por los cuales existen ciertas discrepancias en dichas situaciones.

La recopilación de datos al parecer es muy fácil. Sin embargo, cuando se trata de tomar decisiones eficaces, el dirigente debe tener un enfoque sistemáticamente analítico, además, debe profundizar en los hechos más superficiales e inmediatos para obtener toda la información posible que le ayude a explicar y aclarar la situación.

3. Causas que lo originan.

El tercer paso en el análisis de una situación o problema es prácticamente inseparable de los dos anteriores, se refiere a la investigación de las posibles causas del problema.

Es preciso tener ciertas precauciones con el proceso que se emplee para investigar las posibles causas del problema. Siempre que una situación requiere ciertas modificaciones, existe la tendencia a tomar una acción precipitada debido a la presión que se tiene que llegar a una solución. Por lo regular se le denomina “causa” a la primera evidencia que surge, tomando inmediatamente una determinación. En la mayoría de los casos el resultado es el fracaso.

La toma de decisiones eficaces requiere visión y análisis. El dirigente se debe preguntar a sí mismo cuáles son los motivos que podrían haber provocado esa situación y, basándose en los resultados, determinar a cuál de ellos corresponde.

Hay ocasiones en que los hechos no muestran la verdadera causa del problema, e incluso una posible causa se puede ver encubierta por los hechos.

Solo después de haber identificado la causa específica es que se puede buscar una solución al problema real.

4. Requisitos para una solución satisfactoria

La cuarta fase en el análisis de una situación o problema para el proceso de la Toma de Decisiones corresponde a los requisitos indispensables para tomar una solución satisfactoria. Este paso, asegura en primer lugar, que el resto del proceso siga cierto derrotero. El resultado final de cualquier decisión debe ser obtener buenos resultados. Es axiomático que si el dirigente no especifica inicialmente los resultados que desea obtener (objetivos), cualquier decisión que se tome quedará en manos del destino.

Este paso sirve además, para reunir datos adicionales. Hacer un análisis de los resultados deseados ofrece una idea de

las áreas de las cuales se requieren datos. Es muy común observar que los requisitos para tomar una solución adecuada provienen de circunstancias que requieren modificaciones, es decir, que la solución que se tome habrá de eliminar estas circunstancias como áreas de dificultad.

Por último este paso asegura la objetividad en el desarrollo y análisis de alternativas.

5. Restricciones o Límites de una Solución

Por último el análisis del problema sugiere que se observen ciertas restricciones o límites en cuanto a lo que puede considerarse como solución aceptable.

Como ejemplos de dichas restricciones se encuentran el costo, el personal y los hechos que no se pueden modificar. No tiene caso probar minuciosamente y analizar soluciones que, aún siendo buenas, no se pueden poner en práctica, esto no implica que se deban suprimir o limitar ciertas ideas nuevas para desempeñar una actividad, sin antes haberlas analizado y evaluado cuidadosamente. Sin embargo, se puede simplificar y acelerar el proceso de toma de decisiones si se anticipan ciertas limitaciones.

III. Análisis de Alternativas

Una vez definida la situación o problema, existen varias alternativas de solución y corresponde a quien toma la decisión, desarrollar y analizar las ventajas y desventajas de las mismas.

Este paso en el proceso de la toma de decisiones, es al parecer relativamente sencillo comparado con la fase correspondiente a la identificación del problema.

Existen muchos caminos para llegar a un determinado objetivo. Algunos serán más cortos y económicos, pero a la larga resultan ser menos eficaces; otros son más eficaces pero menos económicos y más extensos. Únicamente si se dispone de diversas alternativas se puede estar seguro de que la decisión que se tome será la acertada.

El análisis de soluciones implica determinar ventajas y desventajas de cada alternativa que se pueda tomar, y evaluar cada acción con base en qué tan eficazmente logrará cumplir con los objetivos o requisitos mencionados, en la fase del análisis del problema para llegar a una solución satisfactoria.

El análisis de las ventajas y desventajas puede ser un proceso relativamente sencillo o un proceso muy complejo y minucioso. El análisis puede requerir la recopilación e interpretación de una gran variedad de datos acerca del costo y el uso de diversas técnicas estadísticas, o es probable que no necesite recurrir a este tipo de datos. Para analizar las ventajas y desventajas que corresponden a cada alternativa conviene que quien tome decisiones revise minuciosamente cada paso que interviene en el proceso del análisis del problema.

III. Aplicación de las Alternativas Seleccionadas

Una cosa es tomar una buena decisión y otra es transformar la decisión en un plan de acción de un enfoque eficaz para resolver una situación o problema. Todo tipo de decisión requiere un plan muy bien estructurado para llevarlo a la práctica.

En la práctica, los diversos pasos que intervienen en la aplicación de una decisión forma parte de las otras fases del proceso de la toma de decisiones antes mencionadas.

Los pasos esenciales en la aplicación de una decisión son:

1. Mostrar una actitud inquisitiva con respecto a los detalles de la decisión y el desarrollo de los procedimientos indispensables.

Todos los procedimientos que se desarrollen para poner en práctica la decisión son la base del plan a seguir y tan importantes como la misma decisión. Quien toma la decisión debe analizar y anotar todo aquello que queda por hacer, determinar cuándo y en qué orden se debe hacer, indicar quién debe hacerlo, en qué forma se pueden obtener los mejores resultados e indicar el motivo por el cual es necesario hacer esto.

El éxito de este proceso inquisidor estará garantizado, siempre que el individuo a cargo de las decisiones, analice las dificultades que pueden surgir o los errores en que se pueden incurrir. Conviene tomar las debidas precauciones para hacer frente a todas las dificultades que se presenten. Si se prevén anticipadamente los problemas potenciales que pueden surgir al momento de aplicar una decisión, se pueden evitar un cúmulo de problemas.

2.- Desarrollar un plan para comunicar la decisión a las personas involucradas y aquellas a quienes pueden afectar.

En última instancia corresponde al elemento humano determinar si la decisión se aplica eficazmente o no; si se desdeña al elemento humano el fracaso está asegurado, o al menos surgirán muchas dificultades al momento de aplicar la decisión. Toda decisión y todo plan de acción debe comunicarse a aquellos que están directa o indirectamente involucrados.

Para cerciorarse de aplicar eficazmente una decisión sugerimos hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que se debe comunicar?

Motivos de la decisión, a quién afecta, qué beneficios se obtienen y cuál es la importancia de la misma.

¿Cuáles son los motivos de la acción que existen detrás de la decisión que se va a tomar? A quién y como habrá de afectar la decisión?. Qué beneficios se obtendrán desde el punto de vista individual, departamental y de la empresa? Qué importancia tiene cada persona en la aplicación de la decisión? ¿Resultados que se esperan de él? ¿A partir de cuándo será efectiva la acción correspondiente a la decisión que se pretende tomar? Si se comunica a todos los involucrados las respuestas a estas preguntas se pueden eliminar muchas de las dificultades que pudieran surgir tarde o temprano.

¿ Cuándo se debe comunicar?

Antes de implementar la decisión, para asegurar que los hechos corresponden a los planes establecidos, ocurran cuando deben ocurrir y en la manera que deben ocurrir.

¿ Quién y cómo debe comunicar?

Todo individuo involucrado directa o indirectamente en la aplicación de una decisión debe estar informado sobre ella. Sólo así se podrá estar seguro de que la decisión se habrá de aceptar con todo el apoyo del personal relacionado con ella.

La forma en que se debe comunicar depende del tipo y naturaleza de la información. Entre más personas sean afectadas con la decisión más métodos para comunicarla será preciso emplear.

3.Participación:

Por dos motivos fundamentales se requiere la participación en la toma de decisiones.

Primero bajo el punto de vista técnico, el dirigente que solicita la participación de sus subordinados, está incrementando el potencial de él mismo al máximo. Está complementando sus propias ideas y experiencias con las de su personal, logrando así el máximo de exploración, investigación y análisis.

Segundo las personas se comprometen más en el cumplimiento de una tarea cuando realmente participaron en la decisión que las originó.

