



Implicaciones emocionales y organizativas de la toma de decisiones

Apellidos, nombre	Mengual Recuerda, Ana ¹ (anmenre1@upv.es) Juárez Varón, David ² (djuarez@upv.es)
Departamento	¹ Departamento de Organización de Empresas ² Departamento de Ingeniería Mecánica y de Materiales
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

En este artículo se presenta una metodología para la toma de decisiones de una manera sistemática, que ayuda a facilitar el proceso y mejorar la calidad de las decisiones tomadas, tanto en un ámbito profesional como personal.

2 Objetivos

Una vez asimilados los contenidos de este documento, el alumno debe ser capaz de:

- Describir la importancia de la priorización.
- Enumerar las variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones.
- Analizar paso a paso el proceso completo de la toma de decisiones.

3 Introducción

La capacidad de tomar decisiones es la habilidad más genuinamente humana. Ningún otro ser conocido posee esta facultad (Gomez, 2011).

No obstante, ¿por qué cuesta tanto tomar decisiones?. Ante cualquier situación o circunstancia, se tiende a reaccionar en lugar de actuar de manera proactiva, respondiendo de forma inmediata y automática, sin dedicar el tiempo necesario para elegir adecuadamente (Losa, 1999).

Tomar decisiones implica, en primer lugar, mantener activas las facultades necesarias para realizar elecciones inteligentes. Estas son (Moreno, 2010):

- El conocimiento de uno mismo, y el de las propias capacidades y limitaciones.
- La verificación de nuestra posible respuesta, contra nuestro sistema de valores y su priorización
- La capacidad para elegir libremente.
- La imaginación y creatividad

4 Desarrollo

Se ha de tomar una decisión cuando algo no marcha bien o cuando se presenta un problema. El origen y tipo de problemas puede ser muy diverso, y se pueden originar en todas las secciones o departamentos de las empresas, y a todos los niveles. Pero los problemas no aparecen de pronto, si no que suelen avisar de manera bastante clara y con tiempo generalmente suficiente para que se tomen las medidas oportunas (Luis, 2005).

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

- Disminución del beneficio.
- Estancamiento de la cuota de crecimiento.
- Disminución de la productividad.
- Descenso de la calidad de los producto/servicios.
- Incremento de las mermas o tiempos de paro.

- Disminución de la demanda = descenso de la producción.
- Aumento de las quejas y reclamaciones de los clientes.
- Retrasos en los plazos de entrega.
- Aumento del absentismo laboral.
- Incremento de la accidentabilidad laboral, etc.

Tal cantidad de problemas puede llegar a ser paralizante sin saber cuál resolver primero. Por eso, la priorización es crucial.

La esencia de la priorización consiste en asignar un número a cada problema

4.1 Priorización

La priorización se afronta teniendo en cuenta dos variables como son la urgencia y la importancia de un problema:

$$P = U \times I$$

En la siguiente matriz, se observan 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)

Fig. 1. Matriz de importancia vs urgencia.

4.2 Variables que intervienen en la decisión

Al tomar una decisión, se debe de tener en cuenta dos variables (Valls, 2010):

$$\text{Decisión} = \text{Información disponible} + \text{Riesgo que se corre}$$

Información

En el entorno cambiante actual, la incertidumbre siempre está presente. Sin embargo, se puede reducir aumentando la cantidad y calidad de la información que se maneja.



Por eso, la recolección de información es fundamental y debe basarse en datos objetivos, no en intuiciones. Se debe de evaluar la información en términos de costo-eficacia, asegurándose de que provenga de fuentes confiables y procurando que sea concisa y clara. Además, es crucial saber priorizar entre los datos recopilados.

Riesgo

Aunque el objetivo principal de recopilar información es minimizar el riesgo, éste nunca desaparece por completo al tomar una decisión. Cuanto mayor sea el presupuesto destinado a obtener información, más completa será ésta. Sin embargo, debido a la necesidad de priorizar los datos y la variabilidad en su validez, el riesgo persiste en mayor o menor medida. La necesidad de decidir en el momento oportuno impide eliminar el riesgo totalmente, lo que subraya la importancia de esta habilidad directiva.

A continuación, se presenta un método útil para evaluar los riesgos que pueden surgir. Se basa 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.

4.3 El proceso de toma de decisiones

Es recomendable en el proceso de toma de decisiones, seguir una serie de pasos, los cuales se muestran en el siguiente diagrama de flujo:

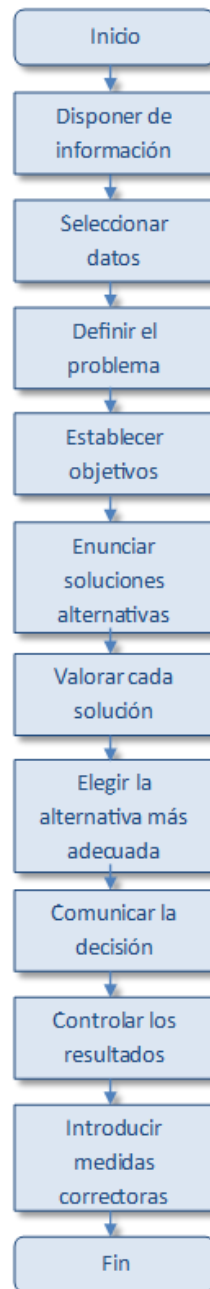


Fig. 2. Proceso de toma de decisiones

DISPONER DE LA INFORMACIÓN NECESARIA

En primer lugar, se 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 se puede proceder como sigue:

- 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.

Es importante considerar que la información obtenida no siempre es completamente fiable o completa, ya que a veces las personas dan su interpretación de los hechos o podrían omitir parte de la información.

Por lo tanto, es esencial consultar a diversas fuentes, comparar y filtrar la información recibida, verificarla y finalmente evaluarla.

Tras esta fase de investigación, se debe de poder cumplimentar una tabla como la adjunta, que va a facilitar la definición del problema:

Tabla 1. Formulario para recogida de datos acerca 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 (<i>responsable de la situación</i>)		
Cómo		
Cuánto		
Causas posibles		
Causa más probable		
Qué sucederá si la situación continúa		
Problemas relacionados		



Recomendación para realizar un buen análisis de la información:

- Tratar la información completa.
- Evitar simplificar creyendo que el problema es el único que existe. Normalmente estará relacionado con otros de los que será causa y/o efecto.
- Trabajar en equipo el análisis de la información.
- No buscar culpables.
- Intentar no confundir los síntomas con el verdadero problema.

SELECCIONAR DATOS IMPORTANTES

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

En este proceso, ayuda el formularse 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?.
- ¿Se puede confiar en la veracidad de los datos seleccionados, como base para resolver el problema?.

DEFINIR EL PROBLEMA

Identificar y definir el problema a menudo no es sencillo, ya que puede ser difícil de analizar y sus partes pueden ser complicadas de detectar. Las preguntas planteadas en el formulario de recogida de datos sobre el problema, debería de ayudar en esta tarea.

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

ESTABLECER OBJETIVOS

La definición del problema es el punto de partida e indica dónde se está, pero con el establecimiento de unos objetivos, se marca dónde se 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, se ha de tener en cuenta que cumplan con los criterios "SMART" (Janssen, 2024):

- eSpecífico
- Medible
- Asignable
- Realista
- Temporal

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

Tras definir el problema y establecer las causas del mismo, se ha de establecer una relación entre las distintas causas, a fin de obtener una conclusión sobre la causa que provoca el efecto, el problema en este caso.

Es en este momento cuando hay que buscar soluciones alternativas al problema, las cuales han de plantearse por escrito, para pasar a continuación a estudiarlas y clasificarlas.

VALORAR CADA SOLUCIÓN

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

- Valoración económica de la solución.
- Plazo de implantación de la misma.
- Legalidad de la misma.
- Eficacia de la solución a la hora de resolver el problema total o parcialmente.
- Popularidad de la medida.
- 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

ELIGIR LA ALTERNATIVA MÁS ADECUADA

Una vez calibradas las alternativas, se ha de elegir aquella que sea más adecuada.

La elección de una alternativa por sí sola no es suficiente; es necesario desarrollar un plan de acción para la correcta implementación y seguimiento de la alternativa seleccionada. Este plan debe incluir, al menos, una lista de tareas o acciones a realizar, los responsables de cada acción y los plazos de ejecución correspondientes.

COMUNICAR LA DECISIÓN

La decisión tomada debe ser comunicada a las personas involucradas, ya sea directamente, porque son responsables de ejecutar las acciones, o indirectamente, porque se verán afectadas de alguna manera. Generalmente, las personas que participarán en el cambio deberían haber sido informadas previamente, incluso si no participaron en las reuniones de toma de decisiones. Cuando sea necesario, se ha de considerar la formación de estas personas como una tarea adicional a incluir en el plan de acción para implementar la solución elegida.

CONTROLAR LOS RESULTADOS

Es necesario controlar los resultados obtenidos con la solución implementada para verificar tanto la adecuación de su aplicación y funcionamiento como la idoneidad de la solución seleccionada. Este control implica haber establecido medidas estándar antes, durante y después de la implementación de las acciones decididas.



INTRODUCIR MEDIDAS CORRECTORAS

Si se producen desviaciones respecto a los resultados esperados, se deben de introducir medidas correctivas para abordar los aspectos que no están funcionando y seguir supervisando el proceso hasta lograr una implementación adecuada.

ACTIVIDAD:

Piensa en una decisión que hayas de tomar, personal o profesional, y que estés retrasando porque te haga sentir incómodo, o no te apetezca, o no tengas tiempo.

Sigue los pasos indicados en el proceso de toma de decisiones y elabora un informe cumplimentado la plantilla adjunta, que te ayudará a tomar y seguir la decisión elegida.

Tabla 2. Plantilla del Plan de toma de decisiones

PLAN DE TOMA DE DECISIÓN			
INFORMACIÓN DE LA QUE DISPONES:			
DATOS SELECCIONADOS:			
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:			
OBJETIVOS:			
SOLUCIONES:			
SOLUCIÓN SELECCIONADA:			
PLAN DE IMPLANTACIÓN: PLAN DE ACCIÓN			
Tema	Acción	Responsable acción	Fecha implantación
CONTROL DE RESULTADOS:			



5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje se ha establecido la importancia de priorizar entre todos los problemas existentes, a la hora de tomar decisiones, en función de las variables información y riesgo.

Asimismo, se ha mostrado que la fase de recogida y selección de información es fundamental para minimizar el riesgo y definir el problema. Se ha detallado la importancia de establecer objetivos, así como de formular y valorar todas las alternativas, hasta elegir la más conveniente.

Finalmente se plantea un ejercicio, con la finalidad de que el alumno ponga en práctica los conocimientos adquiridos con este documento y sea capaz de realizar un proceso de toma de decisiones completo, así como de implementar la solución elegida y ser capaz de hacer un feedback de los resultados obtenidos.

6 Bibliografía

- Gomez, H. (2011). Toma de decisiones. Recuperado de: http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf.
- Janssen, C. H. C. (2024). La introducción de objetivos SMART en un entorno educativo. *Educación Química*, 35(2), 100-107.
- Losa, N. F. (1999). *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*. Civitas Ediciones. <https://books.google.es/books?id=qaFXAAAYAAJ>
- Luis, R. V. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Ideaspropias Editorial. <https://books.google.es/books?id=aWbKCqE6ccEC>
- Moreno, L. P. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Editorial Díaz de Santos, S.A. <https://books.google.es/books?id=TRDGGluq7ekC>
- Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. Grupo Planeta Spain.