

TOMA DE DECISIONES

2. Toma de decisiones

- 2.1. Introducción
- 2.2. Primera etapa: Análisis de la situación
- 2.3. Segunda etapa: Cursos de acción
- 2.4. Tercera etapa: Ejecución
- 2.5. Resumen

2.1. Primera etapa: Análisis de la situación

Las fases de esta etapa son:

- **Enunciar la decisión a tomar.** Debemos definir el problema objeto de la toma de decisión.
- **Identificar los criterios para la evaluación.** Tales como restricciones y otras pautas en cuanto al empleo de recursos (humanos, financieros, físicos, etc.), principios, políticas y otras reglas que deban cumplirse, atributos o estándares que tiene que satisfacer el producto objeto de la decisión.

2.2. Segunda etapa: desarrollo de cursos de acción

Las fases de esta segunda etapa son:

- Enumerar los cursos de acción posibles.
- Evaluar de los cursos de acción.
- Elección del curso de acción a seguir.

2.2.1. Enumerar los cursos de acción posibles

Para ello, tendremos que generar ideas con nuestros colaboradores. Existen en este proceso dos **barreras** que frenan la creatividad:

- **Evaluación prematura.** Normalmente, ocurre en los procesos grupales. Cuando alguien propone una idea y, a continuación, otro la desacredita, es probable que resto de colaboradores se sientan intimidados para lanzar ideas.
- **Tendencia a solucionar problemas** sobre la base de ciertos **patrones** o **rutinas** que son **familiares**.

Además, existen **factores emocionales** que atentan contra la creatividad, como ser la:

- carencia de interés,
- falta de confianza en sí mismo,
- impaciencia,
- miedo a tomar riesgos,
- timidez,
- etc.

Existen **técnicas individuales** para fomentar la creatividad como la:

- asociación de ideas,
- cinemática,
- morfología,
- oposición,
- sueños deliberados,
- suspensión,
- transformación,
- etc.

También existen **técnicas grupales** como el:

- brain-storming (o tormenta de ideas),
- sinéctica,
- técnica del grupo nominal,
- etc.

2.2.2. Evaluar de los cursos de acción

La evaluación de cursos de acción requiere:

- **Proyectar los efectos.** Para ello debemos preguntarnos, ¿qué puede pasar si? (con este curso de acción); ¿qué podemos hacer si pasa tal cosa?.
- **Ponderar en función de criterios.** Los criterios vienen definidos por las:
 1. Restricciones y otras pautas en cuanto al empleo de recursos.
 2. Principios, políticas y otras normas que deban cumplirse.
 3. Atributos o estándares que tienen que satisfacer el producto objeto de la decisión.
 4. Otros objetivos que corresponda considerar.

Cuadro Nº 1						
Alter-nativas	Criterios					Total
	A	B	C	D	E	
I						
II						
III						
IV						
V						
VI						

Cuadro Nº 2						
Alter-nativas	Criterios					Total
	A	B	C	D	E	
I	1	5	8	9	10	33
II	0	10	7	7	8	32
III	4	3	8	10	5	30
IV	9	0	6	8	1	24
V	3	2	7	5	10	27
VI	1	6	8	3	3	21

- El valor de probabilidad que se asigna a determinados acontecimientos involucrados en las respectivas alternativas.
- El peso relativo que se atribuye a los criterios que sirven de base para la ponderación.
- La disposición a asumir riesgos.

Habilidades Directivas

Para que una decisión sea eficaz, no sólo tiene que reunir las condiciones cualitativas correspondientes, sino también que debe ser aceptada por aquellas personas encargadas de implementarla. Este concepto es encapsulado en la denominada fórmula de Maier:

$$ED = C \times A$$

En donde:

Alter-nativas	Criterios y sus valores					Total
	A = 5	B = 4	C = 3	D = 2	E = 1	
I	5	20	24	18	10	77
II	0	40	21	14	8	83
III	20	12	24	20	5	81
IV	45	0	18	16	1	80
V	15	8	21	10	10	64
VI	5	24	24	6	3	62

Alter-nativas	Criterios y sus valores					Total
	Obligatorios		Deseados			
	A	B	C	D	E	
I	5	20	24	18	10	77
II	0	40				No pasa
III	20	12	24	20	5	81
IV	45	0				No pasa
V	15	8	21	10	10	64
VI	5	24	24	6	3	62

- ED es la eficacia de la decisión.
- C es la calidad intrínseca de la decisión, que depende de sus atributos objetivos.
- A es el grado de atracción que tiene la decisión para las personas que deben trabajar con ella, el cual se denomina aceptación.

En base a su fórmula, Maier distingue tres clases de decisiones, en cuanto a las condiciones que deben reunir para ser eficaces:

- Calidad alta pero la aceptación no es crítica.
- Aceptación alta pero la calidad no es crítica.
- Calidad y aceptación altas.

Pero, por otra parte, la preocupación por la aceptación puede llevar a un deterioro contraproducente de la calidad de la decisión. Este es un fenómeno que suele ocurrir en las organizaciones.

Una pauta que consideramos interesante para evaluar la calidad de una decisión ha sido denominada como el "enfoque de un hombre de negocios". Trataremos de ilustrarla en el párrafo siguiente.

2.2.3. Elegir el curso de acción a seguir

- Ponderar los pro y los contra de cada alternativa.
- Elegir la alternativa teniendo en cuenta tanto condiciones favorables como desfavorables.
- A veces no elegiremos un curso de acción porque existe una situación de incertidumbre, o por falta de convicción o de coraje, etc..

La **metodología** de Kepner y Tregoe distingue cuatro procesos separados:

- **Análisis de situación (o de preocupaciones):** se presenta como preliminar tendiente a inventariar los problemas existentes, para decidir cuáles abordar en qué orden y de qué manera. Nosotros ubicamos este proceso como una variante dentro del diagnóstico de la situación, que incluimos dentro de la primera etapa de examen de la problemática.
- **Análisis de problemas:** se refiere a lo que nosotros llamamos problema negativo, cuyo análisis ubicamos como otra variante dentro del diagnóstico de la situación.
- **Análisis de decisiones:** concuerda en líneas generales con la etapa de desarrollo de cursos de acción de nuestra metodología. Dentro de este análisis, Kepner y Tregoe ponen énfasis en que deben identificarse los criterios para la evaluación antes de concebir y evaluar cursos de acción.
- **Análisis de problemas potenciales:** como un proceso separado. Nosotros lo vemos como algo que puede ser no sólo un proceso separado, sino también un complemento del análisis de problemas negativos o de una parte de la evaluación de cursos de acción.

Los cuatro procesos pueden representarse gráficamente así:

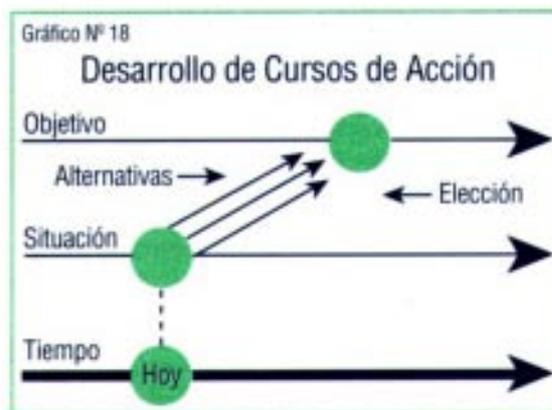
El punto de partida es el análisis de situación. Según Kepner y Tregoe, éste puede llevar a cualquiera de los otros tres procesos. Si se trata de un problema negativo, hay que pasar forzosamente por su análisis, antes de encarar la solución, o sea: antes del análisis de decisiones. Pero si no se trata de un problema negativo, cabe abordar directamente el análisis de decisiones; esto en general correspondería al caso de problemas de implementación o al de aprovechamiento de oportunidades, según nuestra terminología. El análisis de problemas potenciales, conforme dijimos más arriba, se plantea como un proceso separado. Interpretamos que según Kepner y Tregoe dicho análisis sobreviene principalmente como consecuencia del análisis de situación o como una etapa ulterior al análisis de decisiones. En varias secciones de este trabajo hacemos ciertas referencias a la metodología de Kepner y Tregoe, en comparación con la nuestra.

2.3. Tercera etapa: ejecución

- Bosquejo de la etapa
- Resolución de cuestiones específicas
- Comunicación de la decisión y demás información pertinente
- Apoyo del cambio en el comportamiento humano
- Medidas de control

2.3.1. Bosquejo de la etapa

La primera etapa, que denominamos examen de la problemática, debe culminar con una clara definición del problema o problemas a resolver; vale decir de la brecha entre objetivo y situación actual o proyectada. En la segunda etapa corresponde desarrollar los cursos de acción que habrán de superar la brecha. Ver gráfico N° 18.



La etapa de desarrollo de cursos de acción comprende tres pasos:

1. Concepción de cursos de acción posibles.
2. Evaluación de los cursos de acción concebidos.
3. Elección del curso de acción a seguir.

En el resto de las secciones de este capítulo examinaremos dichos pasos. Pero antes haremos ciertas aclaraciones respecto de los pasos que han sido propuestos por algunos autores.

Resolución de cuestiones específicas

La implementación efectiva de la decisión requiere resolver las cuestiones siguientes:

- Cómo se va a llevar a cabo.
- Quién o quiénes serán los responsables.
- Con qué recursos.
- Cuánto se pretende en el alcance de los resultados a lograr y de los insumos correspondientes.
- Cuándo se van a lograr los resultados finales e intermedios.
- Dónde se va a actuar.

Lo antedicho no significa que necesariamente haya que precisar todas estas cuestiones inmediatamente después de la decisión a implementar. En una primera instancia puede definirse sólo al responsable y delegar en él tales precisiones. Lo que no puede pasarse por alto es la consideración oportuna de dichas cuestiones, a fin de evitar sorpresas ulteriores y asegurar la implementación efectiva.

Comunicación de la decisión y demás información pertinente

En esta sección podríamos extendernos sobre muchos conceptos y técnicas de comunicación. Sin embargo, este proceder estaría fuera del alcance del módulo presente. En un módulo futuro trataremos en particular el tema de la comunicación.

Aquí nos interesa resaltar un concepto: qué es una comunicación eficaz. Al respecto, es común que se dé el siguiente tipo de respuesta: una comunicación eficaz es una comunicación clara, o más bien una comunicación claramente entendida. Sin embargo, estas respuestas no son suficientes. En la medida en que la comunicación se oriente a provocar cierta acción, la eficacia radica en que se logre este objetivo. Y la comunicación para la implementación de una decisión, como la mayoría de las comunicaciones, está orientada a la acción. Vale decir que una comunicación eficaz es aquella que logra la acción buscada.

El párrafo precedente nos lleva a que la comunicación de la decisión, no sólo debe brindar la información pertinente a las personas afectadas, sino que también debe motivar positivamente en el camino de la implementación efectiva.

En este orden, es común que los participantes en el proceso de RP/TD descuiden el hecho de que las demás personas carecen, al menos en un primer momento,

- de toda la información que ellos manejaron durante el proceso,
- de la internalización de la lógica consecuente que ha fundamentado la decisión,
- y del sentimiento de valoración del "producto propio" que habitualmente desarrollan los autores de una decisión.

Vale decir que las personas a ser comunicadas, en comparación con las personas que comunican la decisión, suelen adolecer de una brecha significativa en el grado de comprensión y compromiso requeridos. La comunicación debe tratar de salvar esa brecha. Un error bastante común es no prestarle suficiente atención.

Si la comprensión y el compromiso de los destinatarios son ingredientes necesarios, la comunicación debe tener dos flujos: uno es dar información y el otro es recibirla. O sea: no sólo hay que decir, sino también hay que escuchar. Y la omisión de escuchar es otro defecto bastante común. Escuchar las preguntas y comentarios del otro sirve para probar sus conocimientos. Además, lo que el otro diga puede ser interesante para enriquecer el conocimiento de todos. Por otra parte, el escuchar, el darle participación al otro, tiende a favorecer su compromiso.

Tomando en cuenta los conceptos referidos precedentemente, hay que elegir la forma de la comunicación. Esta puede ser verbal o escrita, o una combinación de ambas. Cabe organizar una reunión general con todos los afectados, o tratar uno por uno, o hacer que los mandos respectivos manejen la comunicación, etc. A su vez, hay técnicas específicas para encarar debidamente cualquiera de las alternativas según las circunstancias. Como dijimos al principio de esta sección, el desarrollo de este tema va más allá del propósito de este módulo.

Apoyo del cambio en el comportamiento humano

En sustancia, todo proceso de RP/TD es un proceso de cambio. Conforme anticipamos más arriba en el gráfico N° 3, el proceso de cambio comprende tres etapas, en línea con las tres etapas del proceso de RP/TD, a saber:

- Diagnóstico de la situación actual (habida cuenta del objetivo pertinente).
- Diseño de la situación deseada.
- Implementación de la situación deseada.

Si la RP/TD se refiere al funcionamiento de una organización, le caben "las generales de la ley" en materia de management del cambio organizacional. En un módulo futuro trataremos este tema. Aquí sólo destacaremos ciertos conceptos fundamentales que deben tomarse en cuenta para lograr una implementación exitosa de la decisión.

En tanto haya que transformar algún elemento de la organización, es común que el logro del objetivo demande intervenciones en otros elementos de la misma, a fin de producir la masa crítica necesaria para el cambio. Por ejemplo, la mejora de un proceso operativo puede necesitar una configuración integral de intervenciones: cierto rediseño de la estructura organizativa, modificaciones en el sistema de información, capacitación del personal afectado, adaptación del régimen de recompensas, etc.

Lo antedicho significa que el cambio organizacional reclama un enfoque sistémico, tanto en la etapa de diagnóstico de la situación actual como en las etapas de diseño e implementación de la situación deseada. Tal enfoque sistémico implica una visión panorámica del sistema y del macrosistema (ver al respecto la sección sobre modelo de sistemas del Capítulo II), así como también la comprensión de todas las partes integrantes y de su funcionamiento interactivo, o sea de sus mutuas relaciones.

Pero el logro de la situación deseada entraña en última instancia un cambio en el comportamiento humano. Por ello la implementación de la decisión exige profundizar el análisis de las posibles reacciones de la gente y la adopción de medidas de refuerzo tendientes a provocar dicho cambio.

El examen de las posibles reacciones lleva al clásico tema de la resistencia al cambio. Al respecto, cabe destacar algunos **conceptos**:

- Existen muchos motivos por los cuales las personas ofrecen resistencia al cambio. En el Cuadro N° 6 se listan los motivos más típicos.
- La gente suele adoptar maneras indirectas de expresar su resistencia al cambio. En el Cuadro N° 7 se indican las formas más usuales al respecto.
- Sin embargo, no necesariamente la gente ofrece resistencia al cambio. En este sentido el ser humano suele ser más racional que lo que se supone. Lo que ocurre es que muchos cambios tienen efectivamente consecuencias desfavorables para ciertas personas, y es natural que éstas se resistan. Además, en muchas ocasiones la resistencia no es al cambio en sí, sino al cambio impuesto. Esto tiene mucho que ver con las barreras psicológicas e intelectuales que se indican en el Cuadro N° 6.
- Por otra parte, hay cambios que generan sentimientos positivos: entusiasmo por un futuro mejor, liberación de una situación actual desagradable, satisfacción por el reconocimiento de ideas propias, expectativas de desarrollo personal, etc.
- Los cambios que un líder (persona o grupo) pretende lograr en el comportamiento de los demás muchas veces requieren un cambio en su propio comportamiento. Por ejemplo, el desarrollo de la iniciativa de los subordinados puede necesitar una modificación en el estilo autoritario o controlante del jefe. Y en algunas

circunstancias el líder quiere que los demás cambien, pero no tiene intención de cambiar él.

La superación de la resistencia al cambio y el alineamiento de gente en el camino de la situación deseada suele requerir una acción integral en varios frentes:

- **Comunicación eficaz**, en parte ya comentada en la sección anterior.

La estrategia de comunicación suele requerir:

- a) La generación de insatisfacción en cuanto a la situación actual, pero contrarrestada psicológicamente por una visión atractiva acerca de la situación deseada, acompañada por planes de acción que tiendan el puente entre ambas situaciones.
 - b) Demostración fehaciente de compromiso con el cambio propuesto, para lo cual la prédica con el ejemplo es el vehículo más importante.
 - c) Suministro regular de información acerca de la marcha del proceso.
- **Análisis político**: quienes habrán de ser, en mayor o menor grado, los aliados, los indecisos, los indiferentes y los opositores; análisis que debe incluir la identificación de los respectivos motivos. Y, sobre esta base, diseñar estrategias tendientes al fortalecimiento del propio poder, a ganar aliados, a reducir o acotar opositores, a obtener o asegurar recursos, etc.
 - **Desarrollo de la capacidad y motivación de las personas involucradas en el cambio**. Esto comprende actividades participativas, desarrollo del trabajo en equipo, capacitación, atención personalizada ("coaching", consejo sobre temas personales, etc.), adaptación del régimen de premios y castigos, etc.
 - **Superación de la resistencia al cambio**, lo cual generalmente significa indagar, escuchar, no tomar las expresiones como una agresión personal, identificar bien el tipo de resistencia, responder sinceramente (en lo posible), reaccionar positivamente, etc.
 - **Manejo adecuado de la transición de la situación actual a la situación deseada**, que incluye la búsqueda y aprovechamiento de casos exitosos, el logro de objetivos de corto plazo que fortalezcan el proceso (sin perjuicio de los objetivos de mayor plazo), la utilización de mecanismos de feedback y control, la inserción oportuna de ceremonias o festejos, etc.

Medidas de control

Por último, la adopción de medidas de control para monitorear la implementación es indispensable a fin de asegurar la acción y estar luego en condiciones de detectar los problemas que se presenten. Ello significa establecer el qué, el para qué, el cómo, el quién, el con qué, el cuánto, el cuándo y el dónde de la información a recibir. Aquí se aplican los principios generales atinentes a la disponibilidad de información eficaz y eficiente: relevancia, oportunidad, integridad, etc. En un módulo posterior desarrollaremos el tema de la información, elemento indispensable para el ejercicio del control.

Como dijimos anteriormente, la decisión del proceso actual, conclusión central del mismo, pasa a ser un objetivo de ahora en más. El control del cumplimiento del objetivo habrá de señalar los futuros problemas negativos (actuales para entonces) o problemas potenciales. Esto, a su vez, desencadenará un nuevo proceso de toma de decisiones, y así sucesivamente. La planificación implica el control y éste constituye una de las puntas de la planificación, en un circuito interminable de sucesivos procesos de RP/TD.

Preguntas Claves		
<p>En todo momento del proceso de RP/TD es clave formular las preguntas pertinentes, a fin de obtener más información, generar nuevas ideas o promover el juicio crítico. Se ha dicho que muchas veces es más provechoso plantear las preguntas apropiadas que apurar las respuestas correctas.</p> <p>En este orden, existe una batería de nueve preguntas básicas que conviene tener siempre en cuenta, para echar mano a cualquiera de ellas según las circunstancias. Estas preguntas son las siguientes:</p>	<p>¿Qué? ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Con qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Dónde?</p> <p>Las preguntas qué, para qué y cómo las examinamos en el capítulo II, en la sección sobre la cadena de medios-fines.</p> <p>La pregunta por qué puede usarse como sinónimo de para qué, en sentido proyectivo,</p>	<p>persiguiendo la definición del objetivo de nivel superior. Pero también puede emplearse en sentido retrospectivo, buscando la causa de lo ocurrido. En aras de la claridad, preferimos habitualmente usar la pregunta para qué en sentido proyectivo, limitando la pregunta por qué al sentido retrospectivo.</p> <p>Las preguntas quién, con qué, cuánto, cuándo y dónde están orientadas a precisar aspectos inherentes al diagnóstico de la situación, a la fijación de objetivos, al desarrollo de cursos de acción o a la implementación.</p>