**Lineamientos para la Toma de Decisiones**

*Un adecuado proceso puede llevar a la empresa al éxito, además de encontrar nuevas ventajas competitivas y un alto nivel de bienestar.*

Por César Martínez y Fernando Romero

La responsabilidad de una correcta administración es mantener a la empresa en un ambiente competitivo adecuado, así como alcanzar los objetivos a través del uso de recursos necesarios para lograr un alto nivel de productividad. Esta última es la mayor preocupación de cualquier organización, ya que determina el bienestar de todos sus miembros.

Todo lo anterior depende del correcto desempeño de las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control), para lo cual se somete a un proceso continuo de toma de decisiones.

En el ámbito empresarial, cada decisión se vuelve crucial, pues son la solución a problemas y circunstancias por las que atraviesa la compañía, e involucra un proceso de obtención, evaluación y aplicación de la información a cada situación. Los administradores –o tomadores de decisiones– determinan las reglas, modelos o métodos utilizados en este proceso.

Una adecuada toma de decisiones dentro de la organización resulta trascendental, pues de ella depende la creación de ventajas competitivas en el mercado, y ninguno de estos procesos es igual a otro, pues el ambiente es muy cambiante. Tradicionalmente se le consideraba un arte, un talento adquirido con el tiempo y la experiencia previa, alcanzada a través del método de prueba y error en situaciones similares, además de basarse en el juicio, la creatividad y la intuición más que en los métodos cuantitativos que podían aplicarse.

Poco a poco el proceso se ha refinado, y han surgido nuevas metodologías que ayudan al administrador a mejorar su juicio, basándose en el marco teórico del estudio. El cambio consiste en: Determinar la necesidad de la decisión, identificar los criterios de la decisión, asignar peso a cada criterio, desarrollar alternativas posibles (construcción de escenarios), evaluar las alternativas de la solución, seleccionar la mejor o la más óptima alternativa.

Esto ha generado cambios radicales en el clima organizacional de la empresa, pues de un estilo tradicional se ha evolucionado a una manera computarizada y tecnológica. Para lograr esta transición correctamente e implementar un proceso mejorado de toma de decisiones, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos importantes como: Mantener un excelente flujo de información a través de toda la empresa, es decir, que todos tengan la información necesaria para realizar su desempeño empresarial, mantener una comunicación efectiva, o sea, que todos estén informados de los cambios empresariales y de las decisiones a tomar que involucren cada área de la empresa, considerar aspectos tecnológicos, es decir, obtener la correcta infraestructura tecnológica para el buen funcionamiento del proceso de toma de decisiones, cuidar la cultura organizacional, esto es, estar al pendiente de la situación de cada empleado ante estos cambios organizacionales y con esto evitar una resistencia al cambio, lo cual afectaría el correcto desempeño y utilización del sistema, contar con una correcta planificación y estrategias organizacionales bien definidas.

Es importante que las tecnologías de información evolucionen para mejorar un proceso integral para las empresas y los administradores, tal como lo es la toma de decisiones. Este nuevo enfoque ayuda al administrador a diseminar la información crucial y guiarlo por escenarios de posibles soluciones con sus resultados. Es relevante que como gerente se amplíe el panorama y se acepten los cambios para mantenerse con una ventaja competitiva en el mercado.

En tal sentido, la investigación se plantea un proceso que permite definir la toma de decisiones dentro de las empresas, para lo cual se debe considerar:

I. Definir el problema de acuerdo con los requerimientos de la organización: ¿Qué crees que causa el problema? ¿Dónde, cómo y qué está pasando? ¿Con quién está pasando? ¿Por qué está pasando?

II. Buscar las causas potenciales del problema. En esta fase es importante recibir la retroalimentación de los que notan el problema o quienes están siendo afectados por él.

III. Identificar alternativas para resolver el problema. Desarrollar una “tormenta de ideas” para la solución del problema.

IV. Seleccionar una alternativa para resolver el problema. ¿Cuál alternativa resolverá el problema a largo plazo? ¿Cuál alternativa es más realista al momento? ¿Qué recursos se tienen? ¿Son accesibles? ¿Se cuenta con el tiempo suficiente para implementar la alternativa? ¿Cuál es el riesgo asociado a cada alternativa?

V. Establecer el plan de acción para implementar la mejor alternativa. ¿Cómo saber si los pasos se están llevando a cabo? ¿Qué recursos se necesitan en términos de personas y finanzas? ¿Cuánto tiempo se necesita para implementar la alternativa? ¿Quién será el responsable de asegurarse la implementación del plan?

VI. Monitorear la implementación del plan. Observar que se cumpla lo esperado a través de la implementación cotejar que se lleve a cabo el itinerario o agenda programada, si el plan establecido no da los resultados esperados, se debe revisar el plan.

VII. Verificar si el plan fue efectivo o no. Una manera de comprobar su efectividad es verificar que las operaciones vuelvan a la normalidad, analizar si los cambios realizados evitarán el mismo problema en el futuro, preguntar qué se aprendió del proceso de toma de decisiones (conocimiento, entendimiento, destrezas), realizar un memorando que describa los logros durante el proceso de resolver el problema y compartirlo con todos.

En síntesis: comparar el nivel de rentabilidad presentado en la organización luego de aplicar los lineamientos, analizando de manera objetiva en qué medida estas directrices contribuyeron al incremento del beneficio organizacional y a su estabilidad.

**El Riesgo**

Indistintamente de la naturaleza de la toma de decisiones, existe algo inherente al proceso: el riesgo. En la mayoría de las decisiones diarias el riesgo es pequeño, pero cuando hablamos de empresas, naciones, corporaciones, entre otros, la situación es muy diferente. La elección de cada alternativa no puede separarse del riesgo que suponga cada una. Para calcularlo, hay que tener en cuenta factores tales como la cultura de la empresa, las probabilidades de que suceda lo peor, la reversibilidad del proceso, etcétera.

Desde el punto de vista de la racionalidad, existen diferencias en la toma de decisiones de un individuo y la toma de decisiones de una organización. Las personas toman decisiones de forma racional acotada, es decir, tratan de comportarse lo más racionalmente posible dentro de las fronteras de la información limitada, de la restringida capacidad cognitiva y hasta con objetivos en conflicto, buscando soluciones satisfactorias y no óptimas de acuerdo con los criterios de selección establecidos.

Las organizaciones buscan un comportamiento racional en términos de sus metas y objetivos, por lo que éstas deben contribuir a establecer premisas y rutinas de decisión que simplifiquen las decisiones y minimicen las brechas entre la racionalidad acotada de los individuos y la racionalidad deseada en la organización.

Los dos elementos que definen una organización son el estático (la estructura) y el dinámico (el funcionamiento), que desembocan en la solución de problemas, siendo precisamente la solución de problemas una de las actividades diarias de cualquier organización.

A medida que se baja de nivel estructural (jerárquico) en una organización, la toma de decisiones debe ser más racional que en los niveles más altos, en la que debe predominar la intuición, hasta donde lo permita la percepción del riesgo aceptable. Sobre este particular debe señalarse que una característica importante del proceso decisional, es que las decisiones tomadas entre varios miembros de un grupo, son, en parte, a través de la percepción del riesgo compartido y la difusión de la responsabilidad sobre los resultados.

Los valores del tomador de decisiones y los valores del entorno son los factores que condicionan el proceso decisional. La internalización del problema establece la diferencia entre las decisiones individuales y las empresariales.

**Errores en la toma de decisiones**

El punto más importante en el proceso de toma de decisiones es la manera de plantear el problema. La creatividad está más asociada al planteamiento del problema que a las alternativas. Se dice que la definición del problema constituye el 50 por ciento de la decisión. No es fácil plantear un problema, la mayoría de las decisiones equivocadas que se toman en el trabajo y en la vida se deben a una visión errónea del problema, porque se trabaja con información sesgada. Un error común es confundir los juicios con los hechos comprobados. Se busca conseguir lo que se quiere, sin detenerse a pensar en lo que realmente se necesita.

¿Qué lleva a tomar una decisión errada? En muchos casos ésta es la manera en que se toman las decisiones: las alternativas no estuvieron claramente definidas, no se reunió la información correcta, no se ponderó con precisión. A veces, el error no está en el proceso de toma de decisiones, sino en la mente de quien las toma. La forma en que funciona la mente humana puede sabotear las decisiones.

El problema debe enfocarse desde una sola perspectiva, plantearse como interrogatorio para generar diversas opciones y luego aplicar una serie de filtros (o criterios) que ofrezcan alternativas de soluciones.

En este sentido, es posible observar cómo mediante el establecimiento de lineamientos específicos se puede conservar un alto grado de control de las situaciones que se presenten en la empresa, así como estructurar los campos de acción que pueden usarse como escenarios para la toma de decisiones y aligerar el proceso de resolución de problemas, y concentrar los esfuerzos en la principal actividad de la compañía.