

MODULO 4

CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

-RESUMEN-

1) ¿QUÉ ES LA HABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES?

La toma de decisiones es una habilidad clave en el lugar de trabajo, y es particularmente importante si desea ser un empresario eficaz.

Si usted está decidiendo qué persona contratar, qué proveedor usar, o qué estrategia seguir, la capacidad para tomar una buena decisión con la información disponible es vital. Tomar decisiones sería fácil si hubiese una fórmula que pudiese utilizarse en cualquier situación, pero no la hay. Cada decisión presenta sus propios desafíos, y cada persona tiene una manera diferente de abordar los problemas.

Entonces, ¿cómo evitar tomar malas decisiones, o dejar las decisiones al azar? Se necesita de un enfoque sistemático para la toma de decisiones, de modo que, independientemente del tipo de decisión que tenga que tomarse, puedan ser tomadas con confianza.

2) LA TOMA DE DECISIONES: ¿QUÉ ES Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La toma de decisiones es importante por muchas razones, pero una de las más importantes es el hecho de que es la ruta para el progreso. Si una decisión tiene éxito o no, podemos aprender y beneficiarnos. La toma de decisiones también pone de relieve la complejidad y la interconexión de las cosas. Un punto vital para recordar y que a la vez lo hace desafiante e interesante.

La resolución de problemas y la toma de decisiones son fundamentales para el liderazgo, el trabajo, la vida y el éxito. No sería exagerado afirmar que estas habilidades humanas fundamentales definen quiénes somos y nos permiten desarrollarnos. Cualquier esfuerzo humano requiere que alguien para superar una dificultad, haga una elección, lidie con las consecuencias y mantenga el control sobre las cambiantes circunstancias.

Por ejemplo, el triunfo de Estados Unidos en la carrera espacial se cita a menudo como la construcción de conocimientos técnicos e ingenio. De hecho, derivó de:

- Una ventaja comparativa (relativa a los esfuerzos de la Unión Soviética en la luna) en la toma de decisiones
- La capacidad para superar obstáculos aparentemente insuperables
- La capacidad para manejar con eficacia cualquier error cometido

Muy importante es que el éxito en el aterrizaje de las primeras personas en la luna se basó en la confianza sobre la posibilidad de que saliese bien y en no echarse atrás a pesar de las dificultades. Esta lección es crucial: la mayoría de los problemas persisten y a veces las decisiones no van en línea con las aspiraciones debido al miedo al fracaso, que se manifiesta de muchas maneras diferentes.

En un momento como el actual, de creciente interdependencia, contadas oportunidades reales, cambios, competencia y complejidad, etc. La importancia de tomar buenas decisiones y resolver problemas difíciles es primordial. Y aunque escuchamos regularmente lo importante que son estas habilidades, rara vez se nos dice lo que significan para nosotros a nivel personal.

3) SEIS PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE DECISIONES Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

1. Establecimiento de un entorno positivo de toma de decisiones

Si alguna vez ha estado en una reunión donde la gente parece estar discutiendo diferentes temas, entonces ha visto lo que sucede cuando el ambiente de toma de decisiones no ha sido establecido. Es muy importante que todo el mundo entienda el tema antes de prepararse para tomar una decisión. Esto incluye acordar un objetivo, asegurarse de que el tema correcto se está discutiendo y acordar un proceso para mover la decisión hacia adelante.

También deben abordarse las consideraciones interpersonales clave desde el principio. ¿Se ha incluido a todos los interesados? ¿Las personas involucradas en la decisión aceptan respetarse mutuamente y entablar una discusión abierta y honesta? Después de todo, si sólo se escuchan las opiniones más fuertes, se corre el riesgo de no considerar algunas de las mejores soluciones disponibles.

2. Desarrollar diferentes opciones o generar soluciones potenciales

Otra parte importante de un buen proceso de decisión es generar tantas buenas alternativas como razonablemente sea posible considerar. Si simplemente se adopta la primera solución que se encuentra, entonces es probable que falten un gran número de alternativas aposiblemente mejores.

3. Contemplar el peso de los pros y los contras de cada opción / solución

La etapa de explorar alternativas es a menudo la parte en la que más se tarda del proceso de toma de decisiones. A esta etapa a veces se le dedica tanto tiempo que las decisiones no llegan a tomarse. Para hacer este paso eficiente, es necesario ser claro sobre los factores que desea incluir en su análisis. Existen tres factores clave a tener en cuenta:

- **Riesgo:** la mayoría de las decisiones implican algún riesgo. Por ello, se necesitan descubrir y entender los riesgos para tomar la mejor opción posible.
- **Consecuencias:** no se pueden predecir las implicaciones de una decisión con 100% de precisión. Sin embargo sí se puede ser cuidadoso y sistemático en la forma de identificar y evaluar las posibles consecuencias.
- **Viabilidad:** ¿es la opción realista y aplicable? Este factor es a menudo ignorado. Por lo general, hay que tener en cuenta ciertas limitaciones al tomar una decisión. Como parte de esta etapa de evaluación, es necesario asegurarse de que la alternativa que se ha seleccionado es significativamente mejor que el status quo.

4. Tomar la decisión

Tomar la decisión por sí mismo puede ser emocionante y a la vez estresante. Para ayudarle a lidiar con estas emociones de la forma más objetiva posible, es útil que utilice un enfoque estructurado. Esto significa prestar atención a lo que es más importante en una buena

decisión. Tómese el tiempo necesario para pensar con antelación y determinar exactamente lo que hará que la decisión sea la "correcta". Esto mejorará significativamente la precisión de su decisión.

5. Comprobación de la decisión

Recuerde que algunas cuestiones que afectan a la toma de decisiones pueden hacer que la decisión no sea del todo objetiva. La decisión también tiene un sentido intuitivo e instintivo. Todo el proceso que hemos discutido hasta ahora se ha basado en las perspectivas y experiencias de todas las personas involucradas. Ahora es el momento de comprobar que la alternativa que se ha elegido es válida y "tiene sentido".

Si la decisión es significativa, también vale la pena auditarla para asegurarse de que sus suposiciones son correctas, así como que la estructura lógica que se ha utilizado para tomar la decisión es correcta.

6. Comunicación e implementación

La última etapa en el proceso de toma de decisiones implica comunicar su elección y prepararse para implementarla. Se puede tratar de forzar una decisión tomada sobre los demás exigiendo su aceptación, o se puede obtener la aceptación explicando cómo y por qué llegó a tomarse la decisión. Para la mayoría de las decisiones, especialmente las que necesitan la participación de participantes antes de la implementación, es más efectivo recabar apoyo explicando los motivos de la decisión.

Tener un plan para implementar la decisión será de ayuda. La gente generalmente responde positivamente a un plan claro en el que se les diga qué esperar y qué necesitan hacer.

4) "HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES"

El análisis de la matriz de decisión funciona haciendo que se listen sus opciones como filas en una tabla, y los factores que se necesitan considerar como columnas. Luego se puntúa cada combinación de opción / factor, ponderando este puntaje por la importancia relativa del

factor y añadiendo estas puntuaciones para obtener una puntuación global para cada opción.

Si bien esto suena complejo, esta técnica es realmente muy fácil de usar. Dejamos una guía paso a paso:

Paso 1: Liste todas sus opciones en una fila en la tabla y liste los factores que debe considerar como los encabezados de columna. Por ejemplo, si compraba una computadora portátil nueva, los factores a considerar podrían ser el costo, las dimensiones y el tamaño del disco duro.

Paso 2: A continuación, pase por las columnas de su tabla anotando la opción para cada uno de los factores de su decisión. La puntuación de cada opción sería de 0 (pobre) a 5 (muy bueno). Tenga en cuenta que no tiene que tener una puntuación diferente para cada opción. Es decir, si considera que ninguno de los factores es bueno para un factor todas las opciones deberían puntuarse como 0.

Paso 3: El siguiente paso es determinar la importancia relativa de los factores en su decisión.

Muestre estos como números, por ejemplo, de 0 a 5, donde 0 significa que el factor no tiene ninguna importancia en la decisión final, y 5 significa que es muy importante. (Es perfectamente aceptable tener factores con la misma importancia.)

Ahora multiplique cada una de sus calificaciones del paso 2 por los valores de importancia relativa del factor que usted calculó en el paso 3. Esto le dará puntuaciones ponderadas para cada combinación de opción / factor.

Paso 5: Finalmente, agregue estas puntuaciones ponderadas para cada una de sus opciones. ¡Las opciones con mayor puntuación serán las "mejores"!

Ejemplo: Se necesita encontrar un nuevo proveedor de materiales básicos. Los factores que quiere considerar son: costo, calidad, ubicación, confiabilidad y opciones de pago.

Tiene cuatro opciones, por lo que en primer lugar, elabora la hoja de trabajo y anota cada opción por lo bien que satisface cada factor:

Factores Costo Calidad Ubicación Confiabilidad Pago

Factores	Costo	Calidad	Ubicación	Confiabilidad	Pago	TOTAL:
PESO:	4	5	1	2	3	
Proveedor 1	1	2	0	3	2	22
Proveedor 2	5	2	0	1	2	41
Proveedor 3	2	3	0	2	1	30
Proveedor 4	4	5	4	2	0	48

La mejor opción en el ejemplo es el proveedor 4.