

## **TEMA V. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.**

### **V.1. CONCEPTO Y TIPOS DE DECISIONES.**

### **V.2. ESTILOS DECISORIOS.**

### **V.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES.**

#### **V.3. 1. Factores personales.**

#### **V.3. 2. Factores externos.**

### **V.4. FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**

#### **V.4. 1. Conocer y analizar el problema.**

#### **V.4. 2. Diferenciar lo actual de lo deseable.**

#### **V.4. 3. Analizar las posibles causas y determinar la más probable.**

#### **V.4. 4. Buscar, evaluar y seleccionar la mejor alternativa.**

#### **V.4. 5. Ejecutar la decisión.**

#### **V.4. 6. Controlar los resultados.**

### **V.5. TÉCNICAS PARA MEJORAR LA CREATIVIDAD.**

### **V.6. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.**

#### **V.6. 1. Árboles de decisión.**

#### **V.6. 2. El método DAFO.**

#### **V.6. 3. Técnica de los “como” en consecuencia.**

#### **V.6. 4. Técnica de los “por qué” en consecuencia.**

#### **V.6. 5. Philips 66.**

#### **V.6. 6. Técnica del grupo nominal.**

#### **V.6. 7. Técnica Delphi.**

## TEMA V. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

### V.4. CONCEPTO Y TIPOS DE DECISIONES.

Todas las personas que forman parte de una empresa, sea cual sea su puesto, deben tomar decisiones constantemente para desarrollar su trabajo. El tipo de decisiones que se adoptan y sus consecuencias son distintas en función del nivel del puesto y de los objetivos que se persigan.

Podemos definir la toma de decisiones como un proceso *racional* (lleva consigo el estudio de las ventajas y desventajas de las distintas alternativas) por el cual una o varias personas eligen entre dos o más soluciones, con el fin de *resolver un problema* (trata de conseguir los objetivos marcados).

Los tipos de decisiones que podemos distinguir son:

- Según el tipo de problema que haya que solucionar:

- *Decisiones programadas*: en los problemas que son habituales, conocidos, las decisiones son rutinarias y suele haber unas reglas y unos procedimientos establecidos de antemano para solucionarlos (ej. si se está acabando un determinado material de uso normal, hay que realizar un nuevo pedido para reponerlo y debe estar establecido en qué preciso momento hay que hacerlo).

- *Decisiones no programadas*: Aquéllas que se adoptan ante problemas cambiantes o no repetitivos. Estas decisiones deben ser tomadas en función de las condiciones específicas de cada situación, lo que impide estructurar un procedimiento automático para tomar las decisiones (ej. un electricista debe decidir cómo montar la instalación en cada vivienda).

En las empresas, las personas que ocupan puestos de nivel más bajo suelen ocuparse de los problemas estructurados y toman decisiones programadas al respecto. A medida que se asciende en la jerarquía, los problemas no están previstos y hay que tomar decisiones no programadas.

- Según el nivel en que se toma la decisión:

- *Decisiones estratégicas o de nivel 1*: son adoptadas por el nivel superior jerárquico de las organizaciones (ej. ampliación de capital, fusión con otra empresa, decisión de exportar...).

- *Decisiones tácticas o de nivel 2*: son ejecutadas por los mandos intermedios de la empresa (ej. comprar una máquina, contratar un trabajador...).

- *Decisiones operativas o de nivel 3*: se desarrollan en el quehacer diario del trabajo. Son las que continuamente toman los trabajadores en la realización de su tarea.

- Según las personas que intervengan en la decisión:

- *Decisiones individuales*: una persona decide y las demás acatan su decisión. En este caso el proceso es más rápido, pero tienen algunas desventajas: la persona que decide puede carecer de la información suficiente o quien tenga que acatarla no la acepte de buen grado y no la lleve a cabo.

- *Decisiones colectivas*: un grupo de personas toma la decisión. Una ventaja importante en este tipo de decisiones es que se aumenta la motivación de los miembros del grupo, la responsabilidad, su sentimiento de pertenencia a la empresa y el reconocimiento de su potencial intelectual.

### V.5. ESTILOS DECISORIOS.

La forma en que un sujeto se aproxima a la toma de decisiones varía de unos a otros. DINKLAGE (1968) determinó ocho estilos diferentes, basándose en datos recogidos en entrevistas:

- Estilo *planificador*: el sujeto planifica un método para llevar a cabo la decisión.
- Estilo *ansioso*: el sujeto gasta mucho tiempo recogiendo información y pensando en las posibles alternativas, para terminar “ahogado” entre datos.
- Estilo *diferido*: el sujeto reconoce que tiene necesidad de tomar una decisión, pero como no tiene habilidad para hacerlo, “retrasa” la decisión.
- Estilo *paralizante*: el sujeto acepta la responsabilidad de tomar una decisión, pero no la puede llevar a cabo por sufrir un fuerte bloqueo.
- Estilo *impulsivo*: el sujeto tiende a elegir la primera alternativa que se le propone, sin pararse a considerar ninguna otra.
- Estilo *intuitivo*: el sujeto tiende a basar sus elecciones en sus “presentimientos”.
- Estilo *fatalista*: el sujeto tiende a basar su elección en la fortuna o la suerte.
- Estilo *sumiso*: el sujeto deja que otros decidan por él.

## V.6. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES.

### V.3. 1. Factores personales.

- *La experiencia*: la habilidad para decidir aumenta con la experiencia, ya que se aprende de los errores y aciertos previos.
- *El juicio*: abarca el sentido común de la persona, la madurez, la capacidad de razonamiento y la capacidad de evaluar información de manera inteligente.
- *La creatividad*: hace referencia a la habilidad del que decide para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. Cuando los problemas no son habituales, y la experiencia no ayuda, se requieren alternativas creativas para resolver problemas.
- *Los valores y las creencias personales*.

### V.5. 2. Factores externos.

- *El puesto de trabajo*: cada puesto de trabajo conlleva un nivel de autoridad determinado, lo que implica que decisiones imposibles de tomar por unos, sean para otros la razón de su puesto.
- *Las presiones del tiempo*: es un factor que en muchas ocasiones determina la calidad de las decisiones. En ocasiones, la presión del tiempo obliga a hacer lo urgente y no lo importante.
- *Los recursos materiales, financieros, etc. con los que se cuenta*.
- *El contexto en el que se toman las decisiones*: expectativas de mercado; tendencias políticas o sociales; exigencias de los clientes...

## V.6. FASES DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

El proceso de toma de decisiones comienza con la necesidad de solucionar un problema. Las fases de que consta son las siguientes:

### V.4. 1. Conocer y analizar el problema.

Consiste en identificarlo con exactitud y determinar sus límites. Para ello se ha de recoger toda la información ligada a la situación problemática: personas implicadas, cuándo surgió, dónde, cómo, recursos para solucionar. Por último, el problema se sitúa dentro de una visión global de la empresa, teniendo en cuenta su alcance temporal, su relevancia y si es un problema aislado o se repetirá en el futuro.

#### **V.4. 2. Diferenciar lo actual de lo deseable.**

Para diferenciar lo actual de lo deseable, primero se debe prever la situación deseable. Después se identificarán las diferencias existentes, y se evaluarán.

#### **V.4. 3. Analizar las posibles causas y determinar la más probable.**

Analizar las posibles causas consiste en estudiar las diferencias más relevantes entre la situación actual y la deseable, proponiendo explicaciones de las mismas. Esto permitirá identificar las posibles causas. Luego se determina la causa más probable, examinándolas todas, eliminando las poco probables o no acertadas, hasta llegar a una hipótesis en la que aparezca identificada una causa como el origen de buena parte del problema.

#### **V.4. 4. Buscar, evaluar y seleccionar la mejor alternativa.**

Supone hacer una lista de todos los posibles caminos que conducirán a alcanzar los objetivos planteados. A continuación se valoran las alternativas de forma crítica, determinando las ventajas y desventajas de cada una, y por último se selecciona la mejor, que es aquella que permite alcanzar los máximos resultados con el menor riesgo, en el tiempo establecido y requiere menos recursos materiales y humanos.

#### **V.4. 5. Ejecutar la decisión.**

Primero se selecciona a las personas responsables de ejecutarla y después se lleva a cabo. Para que se haga adecuadamente, se debe formular la decisión de manera clara y sencilla y se transmitirá la información puntualmente, con las instrucciones adecuadas a la persona que la vaya a ejecutar.

#### **V.7. 6. Controlar los resultados.**

Para controlar los resultados se deben conocer, previamente y con exactitud, los objetivos que se quieren cumplir, establecer los procedimientos a seguir para ejecutarlos y determinar los plazos de tiempo con los que se cuenta. Controlar los resultados consiste en comprobar si la decisión contribuye a cumplir los objetivos; controlar si los responsables de ejecutarla lo realizan de acuerdo con las instrucciones recibidas y en el tiempo establecido.

Otros consejos para la toma de decisiones son:

- No le des la espalda a las situaciones conflictivas, afróntalas. No hay que preocuparse de los problemas, sino ocuparse de ellos.
- Ten confianza en ti mismo.
- Evita las excusas para justificar no decidir.
- Esfuérate. Busca, rebusca, prueba, combina, desarrolla ideas... Busca situaciones y problemas análogos y examina sus soluciones. Anota los pros y contras.
- Cuando creas que no puedes más date un descanso y vuelve al problema más tarde; puede que la solución estuviera allí pero con el cansancio no la vieras clara.
- A los asuntos de poca importancia no se les deben dar muchas vueltas.

#### **V.8. TÉCNICAS PARA MEJORAR LA CREATIVIDAD.**

De entre las posibles técnicas que existen, una de las más populares es el *Brainstorming* o tormenta de ideas. Pretende incrementar la producción de ideas, soluciones y estrategias para afrontar

situaciones, aprovechando la creatividad de los miembros del grupo.

El conductor del grupo expone el problema y formula una pregunta, por ejemplo ¿por qué han sufrido un fuerte descenso las ventas?. Los participantes del grupo responderán a esta pregunta, sin importar el orden en que se hable, diciendo todo lo que se les ocurra, aunque sea absurdo, y aportando el mayor número de respuestas posibles.

Cuando el grupo ha desarrollado todas las ideas y ya no es capaz de producir más, pueden seguirse dos caminos, a la hora de valorar las alternativas:

- que sea otro grupo quien valore las ideas y decida qué solución dar.
- que sea el mismo grupo el que tome la decisión.

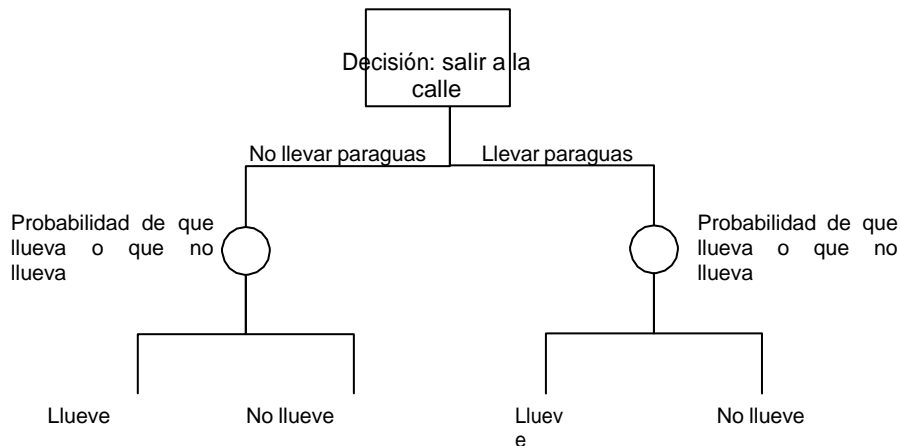
## V.9. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.

### V.6. 1. Árboles de decisión.

Esta técnica de análisis nos permite evaluar las distintas consecuencias que pueden derivarse de una decisión. Se representa en un gráfico en el que se diferencian los siguientes elementos:

- *Nudo de decisión.* Una persona debe decidir cada vez que se le plantea un problema entre varias posibilidades: el nudo de decisión indica que debe tomarse una decisión en este punto del proceso.
- *Nudo de probabilidad.* Indica que en este punto del proceso ocurre un evento aleatorio.
- *Rama.* Nos muestra los distintos posibles caminos que pueden partir de un nudo de decisión (alternativas de solución) o de un nudo de probabilidad (estado de la naturaleza).

Ej.: el estado del tiempo es variable y puede que llueva a no. Vd. Tiene que tomar la decisión de salir a la calle con paraguas o sin él:



┆ = Nudo de decisión.

○ = Nudo de probabilidad.

□ = Rama.

## V.6. 2. El método DAFO.

Esta técnica se emplea para analizar las posibilidades de implantar nuevas decisiones en una empresa. Su nombre proviene de las iniciales de los cuatro componentes de su aplicación: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

El análisis se efectúa en dos niveles:

- Desde el ámbito interno de la empresa: hay que descubrir las características propias de la empresa que favorecen la ejecución de la decisión (FORTALEZAS) y los obstáculos internos para la ejecución de la decisión (DEBILIDADES).
- Desde el ámbito externo a la empresa: se trata de analizar las situaciones que favorezcan la implantación de la decisión (OPORTUNIDADES) y las situaciones que actúan de forma negativa sobre la ejecución de dicha decisión (AMENAZAS).

## V.6. 3. Técnica de los “como” en consecuencia.

El objetivo de esta técnica es prever las posibles consecuencias de una decisión, anticipando de esta forma todos los pasos que se deberán dar para implantar, finalmente, la solución.

Para ello se somete a cada una de las alternativas a una secuencia de preguntas, siendo el “cómo” el eje del interrogatorio.

Esta técnica de análisis facilita la ejecución de una alternativa, al mismo tiempo que nos permite conocer el impacto de dicha ejecución en las distintas áreas de la empresa.

## V.6. 4. Técnica de los “por qué” en consecuencia.

Esta técnica facilita la identificación y el análisis de los problemas con el fin de solucionarlos. Aplicada sistemáticamente permite distinguir las causas reales de los síntomas.

Para aplicarla se sigue la siguiente dinámica. Primero se identifica el problema y se le somete al primer “¿por qué?”, lo que proporciona una respuesta que, generalmente, suele tener más de una explicación. A éstas, se les vuelve a plantear un nuevo “¿por qué?”, y así sucesivamente hasta que se agoten las respuestas.

## V.6. 5. Philips 66.

Su objetivo principal es lograr la participación activa de los miembros de un gran grupo. Para ello se divide a éste en subgrupos de 6 miembros cada uno, que discuten durante 6 minutos el problema. Cada subgrupo nombra un portavoz que anota las opiniones y presenta las soluciones al grupo. Una vez leídos todos los informes, se elaboran las conclusiones.

## V.6. 6. Técnica del grupo nominal.

El moderador del equipo formula el enunciado del problema y pide a cada miembro del grupo que escriba el mayor número de respuestas posibles. Guardando el anonimato, se recogen las respuestas y se anotan en la pizarra para que puedan discutirse, aclararse o desarrollarse. Por último, cada miembro del grupo, de forma independiente, anónima y por escrito, asigna una puntuación a las ideas expuestas. El moderador recoge las puntuaciones y se adopta aquella más votada. Como se desprende de su dinámica, trata de lograr que los miembros con más influencia sobre el grupo no dirijan la opinión mayoritaria hacia una concreta alternativa al tiempo que garantiza la participación de todos en la toma de decisiones.

## **V.6. 7. Técnica Delphi.**

Consta de los siguientes pasos:

- Identificación de problema.
- Selección de los participantes.
- Realización de un primer cuestionario que los participantes han de responder acerca del problema a resolver.
- Se analiza el primer cuestionario y las respuestas se clasifican en varias categorías. Con los datos extraídos se compone un segundo cuestionario con las soluciones que han dado cada uno de los participantes.
- Cada miembro contesta el segundo cuestionario y se le pide que clasifique por orden de importancia las soluciones que aparecen en él, poniéndoles una nota numérica.
- Se analizan las nuevas respuestas y se resumen las más votadas. Con estos datos se realiza un tercer cuestionario.
- Cada miembro contesta el tercer cuestionario, votando por la solución que considere más adecuada entre las que aparecen allí.
- Elaboración de un informe final con los datos obtenidos, que se envía a la persona que tendrá que tomar la decisión final.