

3. El proceso de decisión

Independientemente del grado de responsabilidad, todo ejecutivo ha de saber hoy en día tomar una decisión importante para su empresa de forma racional y metódica. La realidad me sigue demostrando que el impulso y la primera impresión siguen marcando enormemente la forma de actuar en una compañía.

En principio lo definiremos como aquel proceso racional y continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y realizando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y las consecuencias de las posibles soluciones alternativas respecto a un determinado objetivo o problema, se efectúa la elección final.

Parte de la formación de un directivo consiste precisamente en el entrenamiento en este proceso continuo, y su capacidad se mide teniendo en cuenta la toma de decisiones válidas, en situaciones de emergencia y bajo la urgencia del tiempo. Para toda organización, es básico disponer de un método científico de decisión que pueda suplir las eventuales limitaciones de datos, de conocimientos o de capacidad de análisis por parte de sus directivos. Normalmente, se distinguen seis fases en el proceso de decisión:

- Identificación del problema (el problema existe).
- Análisis del problema (búsqueda de las causas).
- Búsqueda y estudio de soluciones alternativas.
- Elección de la solución más conveniente.
- Ejecución de la solución elegida.
- Control de los resultados reales tras aplicar la solución.

Un problema surge cuando existe una desviación entre lo que teníamos previsto que sucediera y lo que realmente pasa. A este respecto, he de comentar que muchas empresas confunden las consecuencias con el problema, y a lo que realmente hay que dar solución es a este último. La fase siguiente comprenderá el análisis de las causas del problema, para ello se buscarán los datos necesarios, se estudiarán las interrelaciones y se pasarán de las causas primarias a otras, de mayor nivel, hasta llegar a las últimas que expliquen la desviación: ¿alguna causa externa a la organización es la responsable?, ¿fallo en los recursos?, ¿problema organizativo?, ¿dificultades con la competencia?, ¿cuáles son los factores críticos que han desencadenado el problema?...

El proceso de decisión continúa con la búsqueda de los posibles tramos de acción a los que se puede optar y con la posible solución, así como con la determinación de su coste, duración, ventajas e inconvenientes y, principalmente, sus consecuencias e implicaciones para la organización. Incluso la no actuación constituye una posible alternativa que ha de tenerse en cuenta.

Planteadas las posibles alternativas, se adoptará la que satisfaga unos requisitos mínimos de aceptabilidad, como son la exigencia de menos recursos, el menor coeficiente riesgo/ventajas de la solución, la oportunidad, el menor esfuerzo... La elección de la mejor solución no significa que el problema esté resuelto, sino simplemente que la decisión está lista para la acción. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las decisiones son ejecutadas por quienes no las toman; por tanto, es importante saberlas comunicar a los colaboradores que son los que van a ejecutarlas; esto supone traducirlas en reglas e instrucciones precisas y concretas, asegurarse de que han sido asimiladas y poner a punto las acciones organizativas derivadas de ello. Por último, nos queda marcar los medios de control exigidos por la solución, que nos indicarán si el problema se resuelve con la decisión tomada. Este control permitirá al directivo comprobar su calidad, identificar rápidamente sus errores, asegurarse de que es ejecutada efectivamente, observar los cambios ocurridos desde que se tomó la decisión inicial y adaptarse a ellos.

Diferentes formas de decidir

<p><i>Por estudio del problema</i></p> <p>Como acabamos de ver sería la forma que garantiza un mayor éxito.</p>	<p>Hay que tratar de ver cada situación como si fuera un nuevo reto para no caer en la monotonía y para adecuar las resoluciones a las características de cada problema.</p>	<p><i>Por omisión</i></p> <p>Es el método que empleamos cuando decidimos frases del tipo «ya veremos lo que se puede hacer» o «tengo que pensar algún día qué hacer con esto».</p>
<p><i>Por experiencia</i></p> <p>En muchas ocasiones, las decisiones de ayer pueden ayudarnos hoy, pero siempre habrá que tener en cuenta la variabilidad de las situaciones para poder adaptar la situación.</p>	<p><i>Por presión emotiva</i></p> <p>En el ámbito empresarial no es conveniente tomar decisiones pensando con el corazón en vez de con la cabeza.</p>	<p><i>Por «democracia»</i></p> <p>Son las decisiones tomadas por consenso, teniendo en cuenta la opinión de los demás y valorando en grupo cuál es la mejor opción.</p>
<p><i>Por intuición</i></p> <p>Esta forma es muy utilizada sobre todo en España apelando al sentido del emprendedor que, según él, nunca o pocas veces falla.</p>	<p><i>Por normativa reglamentaria</i></p> <p>Las formas nos vienen dadas sin que exista ninguna posibilidad de modificarlas.</p>	<p><i>Por azar</i></p> <p>En la empresa no conviene dejar en manos del destino la solución de los problemas. El destino es caprichoso...</p>
<p><i>Por rutina</i></p> <p>No debería utilizarse nunca.</p>	<p><i>Por comodidad</i></p> <p>Otra forma que no debe emplearse, pues supone una minimización del problema y puede acarrear desastrosas</p>	

	consecuencias.	
--	----------------	--