

TOMA DE DECISIONES

Angel Martínez Moreno

INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones es la capacidad para modificar situaciones, o cursos de acción previstos, cuando se evalúa que la tendencia es contraria a los objetivos planteados o cuando se considera que estos pueden ser conseguidos de forma más efectiva modificando los recursos, las secuencias de actividad o los métodos utilizados. Toda decisión que modifique sustancialmente aquello que se ha planificado implica un riesgo de error que ha de poder ser personalizado en cuanto a su responsabilidad. La Decisión resulta imprescindible para resolver problemas en situaciones complejas, siendo consciente quien decide de las consecuencias de las decisiones que se toman y asumiendo la responsabilidad de las mismas.

Podemos pues definir el proceso de toma de decisiones como el conjunto de actividades que acaba en la elección consciente de una alternativa de acción entre las que son percibidas como disponibles para conseguir un resultado deseado. Por tanto:

- Es necesario que exista más de una alternativa. Sin embargo hemos de considerar que las alternativas no existen por sí mismas sino que son creadas por los sujetos de la decisión. Es decir, las alternativas no son algo que siempre preexista y haya de ser descubierto. En muchas ocasiones las alternativas han de ser construidas y toman forma cuando se percibe que pueden generarse diferentes opciones para conseguir objetivos en diferente grado.
- Implica un acto consciente, de manera que los razonamientos lógicos resultan especialmente importantes. Sin embargo, sabemos que las decisiones que tomamos se ven influidas por aspectos cuyo nivel de consciencia es variable en función de los individuos y de las situaciones: emociones, sentimientos, actitudes frente el riesgo, valores, etc. Lógicamente, un aspecto de especial relevancia en la capacitación para la toma de decisiones, consistirá en hacer aflorar

esos aspectos a fin de incluirlos en la definición de la situación acerca de la cual se ha de decidir.

A fin de situar la toma de decisiones, tanto en su importancia como en sus dificultades, podemos identificar las siguientes características:

- Decidir no sólo significa elegir una opción frente a otras sino la renuncia a las otras. Este hecho constituye uno de los factores que contribuye a generar la percepción de la decisión como algo trascendente.
- Generalmente no se puede tener constancia de las consecuencias que pudiera haber tenido un contenido de decisión diferente al que finalmente se tomó. Esto contribuye a que, en ocasiones, se piense que las alternativas pudieron haber sido mejores. En la práctica sin embargo la comprobación es, habitualmente, imposible.
- Las decisiones que se toman ahora condicionan el futuro.
- En ocasiones se toman decisiones sobre un conjunto de posibilidades de que algo se deteriore o fracase antes de que ocurra¹. Este hecho añade un factor de riesgo que, en ocasiones, se traduce en la creencia de que se puede estar consumiendo recursos innecesariamente.
- La toma de decisiones se traduce en actuaciones que son visibles para los demás, y ello supone que el proceso mental que llevó a la decisión queda al descubierto y, por tanto, sometido a las posibles críticas² de los demás. Cuando tomamos decisiones arriesgamos nuestro prestigio personal.

Por otra parte, ha de considerarse que, aunque aquí hablamos de decisiones de forma genérica, en la práctica las decisiones se toman sobre cuestiones concretas y esto implica que sea imprescindible contextualizar las decisiones para comprenderlas en su complejidad y para disponer de referentes efectivos que permitan la aplicación de los criterios y aportaciones que se ofrecen en

¹ Es importante distinguir aquí entre el concepto de probabilidad y el de posibilidad. Posible es casi todo; probables, muchas menos cosas.

²

Aunque no deberíamos tener miedo a la crítica porque significa ni más ni menos que evaluar siguiendo algún criterio.

este texto. Así por ejemplo podemos considerar algunos de estos factores que marcan la diversidad de las decisiones:

- El **alcance** de las decisiones: si éstas son *estratégicas* y afectarán a toda una organización durante mucho tiempo, o son *operativas* y funcionales, de manera que sus efectos se limitan a una parte pequeña de la organización y a un tiempo limitado.
- La cantidad de **objetivos** a los que afecta. Si se trata de un conjunto de objetivos con un grado de heterogeneidad variable o persigue un solo objetivo claramente definido.
- El grado de **estructuración** de la situación sobre la que se va a decidir. Si se trata de una situación estructurada y formalizada o por el contrario es ambigua y con los límites difusos.
- El grado de **certeza** de los contenidos de la situación, es decir, si se conocen con seguridad los valores de las diferentes variables que configuran la situación, o el conocimiento acerca de las mismas es incierto.
- El nivel de **programación**, es decir, hasta que punto las decisiones se toman sobre procedimientos previamente programados y establecidos o, por el contrario, se hace sobre cuestiones novedosas y para las que no existen antecedentes suficientemente conocidos.
- Cantidad de **personas implicadas** en la decisión. Desde las situaciones de decisor único hasta aquellas que requieren consensos amplios o, incluso, la unanimidad de los que participan.
- El tipo de **contenidos**. Si se trata de materias que finalmente se reflejan de manera objetiva y por tanto existirán posteriormente criterios objetivos para evaluar la calidad de la decisión o, por el contrario, se trata de contenidos que pertenecen, en todo o en parte, al ámbito de lo opinable.
- Grado de **certidumbre** de las situaciones a las que se refiere la decisión. Así, es diferente que se conozcan las reacciones de otros componentes relevantes de la situación o que éstas sean desconocidas o incluso impredecibles.
- Etc.

Uno de los problemas más importantes de las decisiones lo constituye la medida de su calidad. Para evaluarla será necesario considerar diferentes criterios para los cuales no siempre dispondremos de indicadores claros:

- La **eficacia**, es decir, hasta qué punto la decisión adoptada ha sido capaz de resolver el problema que la originó. O hasta que punto generó una alternativa de acción capaz de facilitar la consecución de los objetivos.
- La **oportunidad**, es decir que la decisión se haya tomado en el momento adecuado. No antes, a partir de alarmas innecesarias no cuando los efectos de la falta de decisión ya han podido generar perjuicios.
- La **coherencia**, es decir, hasta qué punto la decisión adoptada sigue la línea de los valores, criterios y contenidos de las políticas declaradas.
- La **aceptabilidad**, es decir, hasta qué punto las personas y colectivos implicados por los efectos de la decisión son capaces de entender y aceptar el contenido de la misma.
- La **legitimidad**, es decir, hasta qué punto la persona o personas que tomas la decisión lo hacen utilizando la autoridad que tienen para ello proveniente del uso de su autonomía o de las reglas de la organización de la que forman parte.

SESGOS EN LA PERCEPCIÓN DE LA REALIDAD Y EN LOS PROCESOS QUE AFECTAN A LA TOMA DE DECISIONES

Planteamos a continuación una serie de factores que pueden afectar de manera relevante a los diferentes procesos de toma de decisiones, tanto cuando estos se producen de manera individual como cuando se realizan en formato grupal o colectivo.

Sesgos vinculados a la percepción

- **Efecto de halo.**

Consiste en la tendencia a juzgar y valorar a una persona en función de un sólo rasgo o de una conducta aislada. Porque en una ocasión tuvimos un mal encuentro con alguien lo podemos considerar hostil, porque un día alguien realizó un comentario irónico lo juzgamos prepotente, etc. El trato continuado con esa persona suele acabar desmintiendo la percepción inicial. Sin embargo, a veces, ese primer juicio nos impide profundizar en la relación interpersonal.

- **Estereotipo.**

En ocasiones tenemos una idea fija acerca de como son y como se comportan determinadas personas y actuamos como si nuestras ideas estuvieran completamente contrastadas y validadas. Los vendedores son..., los jefes siempre..., los compañeros nunca..., los jóvenes..., etc.

- **Anclaje.**

Una vez hemos construido un esquema mental de una situación determinada tendemos a juzgar cualquier dato que contradiga nuestra valoración como una excepción o como carente de importancia. Al mismo tiempo, cualquier información que apoye nuestra percepción de la realidad será automáticamente sobrevalorada.

- **Efecto de recencia.**

Tendencia a considerar como más importante la información obtenida en último lugar

- **Simplificación.**

Refleja la tendencia de, en situaciones altamente complejas, considerar solamente algunos factores y despreciar el efecto de otros. Con ello simplificamos las situaciones y en gran medida las falseamos.

Sesgos vinculados a la influencia grupal

- **Polarización**³

La polarización consiste en la tendencia de los grupos a intensificar las actitudes, opiniones y posiciones del conjunto del grupo cuando sus miembros se encuentran reunidos. La intensificación de las diferentes posiciones se realiza siempre y cuando estas preexistan en los miembros del grupo tomados individualmente. De este modo, a partir de una posición respecto a la que ya existe cierto consenso, el conjunto del grupo la radicaliza.

³ Festinger, L.: A theory of social comparison process. *Human Relations*, 7, pags. 117 -140. 1954
Tambien en: Smith, E.R. y Mackie, D.M. (1995): *Psicología Social*. Editorial Médica Panamericana, 1997

Se trata de un fenómeno que puede llevar al grupo a realizar análisis demasiado sesgados de la realidad y a tomar decisiones en las que no se consideran suficientemente los riesgos por no prestar suficiente atención a argumentos contrarios a la posición dominante o que simplemente la matizan.

La **extremización** constituye un fenómeno similar a la polarización que se diferencia de este último en que se plantea cuando se generan consensos extremos en cualquier dirección, bien sea en la que ya se identificaba como dominante en los miembros tomados individualmente del grupo, o en otra diferente.

- **Pensamiento grupal** ⁴

Si se producen determinadas condiciones en el grupo: gran cohesión, liderazgo muy directivo, aislamiento del grupo, situaciones de sobredemanda de trabajo, etc., se pueden generar situaciones de consenso extremo (pensamiento grupal) que impiden la emergencia de puntos de vista diferentes a los mayoritarios, y que afectan a la toma de decisiones de forma negativa.

Cuando se produce los fenómenos del pensamiento grupal se pueden identificar algunos síntomas específicos:

- Sensación colectiva de invulnerabilidad
- Argumentos y racionalizaciones colectivas
- Emergencia de diferentes formas de autocensura
- Falta de revisión completa de las alternativas disponibles
- Perdida de algunos objetivos y priorización de otros.
- Ausencia de contraste de la información.
- Etc.

- **El efecto Asch.** ⁵

Es conocido como la tendencia de los individuos a adaptarse a las opiniones mayoritarias del grupo o a las defendidas por figuras de autoridad. No se manifiesta la disidencia y, en ocasiones, se pierde la capacidad para ejercerla incluso mentalmente. Este efecto impide que se

⁴ Janis, I.L.: *Victims of Groupthink*. Houghton Mifflin, 1972, Boston

⁵ Asch, S.E.: Studies of independence and submission to group pressure: I. On minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs*, 70, 9., 1956
También en Asch, S.E.(1952: *Psicología Social*. Ed Eudeba, 1964

expresen las posiciones minoritarias o aquellas en las que una persona se puede sentir sin apoyos suficientes, abrumada por la posibilidad de encontrarse con argumentos a los que no se podrá responder con un discurso estructurado y suficientemente eficaz ante el resto del grupo.

A fin de prevenir, tanto el Efecto de Asch como el Pensamiento Grupal puede resultar conveniente:

- Asignar a cada miembro del equipo el rol de evaluador crítico
 - Una misma cuestión la examinan diferentes personas por separado.
 - Asignar a un miembro del equipo el rol de “abogado del diablo”.
 - Distinguir claramente los procesos de diálogo de los procesos de discusión
-
- ***No utilización de todos los recursos disponibles***⁶

Señala la tendencia de los grupos a no utilizar el conjunto de los recursos disponibles entendiendo por estos la información, conocimientos, habilidades, argumentos, etc. presentes en alguno de los miembros del grupo. En realidad el grupo tenderá a utilizar prioritariamente aquellos recursos e información compartidos por el conjunto de los miembros, no considerando suficientemente la información, conocimientos o habilidades que poseen sólo algunos miembros del grupo.

De esta manera las decisiones grupales tienden a reflejar la utilización intensiva de la información compartida.

Este fenómeno se muestra capaz, en la práctica, de invalidar en parte algunos de los argumentos utilizados para señalar la superioridad del trabajo en equipo frente al trabajo individual. De ahí la importancia de considerar su incidencia en cada uno de los equipos concretos y acotar sus efectos. Para controlar el fenómeno suele resultar útil la combinación del trabajo individual con la actividad en pequeños grupos y la asignación de responsabilidades específicas a personas o subgrupos de trabajo.

Sesgos vinculados a los estilos personales

⁶ **Gigone, D. y Hastie, R.:** Proper análisis of the accuracy of group judgments. *Psychological Bulletin*, 121, pags. 149 – 167, 1997

En función de dos dimensiones básicas, que son el modo de razonamiento y la tolerancia a la ambigüedad, se pueden identificar cuatro estilos básicos de toma de decisiones:⁷

- o **Estilo directivo:** Se caracteriza por la baja tolerancia a la ambigüedad y la búsqueda de la racionalidad. Habitual en personas que han de tomar decisiones rápidas. Preocupados por la eficacia y por la racionalidad, pueden tomar decisiones con un mínimo de información y habiendo evaluado muy pocas alternativas.
- o **Estilo analítico:** Buena tolerancia a la ambigüedad y exigencia de racionalidad. Se caracteriza porque acumula información y la estudia cuidadosamente y considera el mayor número posible de alternativas antes de decidir. El buen conocimiento de las situaciones que implica este estilo lo hace útil para enfrentarse a situaciones nuevas y con amplias dosis de ambigüedad.
- o **Estilo conceptual:** Poca incidencia en la racionalidad sistemática y amplia tolerancia a la ambigüedad. Se caracteriza porque considera información procedente de fuentes diversas aunque no sea excesivamente sistemático en su análisis y asimismo tienen en cuenta una gran diversidad de alternativas. Buen estilo para la planificación estratégica y para la generación de alternativas innovadoras y creativas.
- o **Estilo conductual:** Poca tolerancia a la ambigüedad y poco énfasis en la racionalidad. Se muestra más bien intuitivo y están más interesados en las consecuencias de las decisiones para las personas de la organización que en su eficacia objetiva.

Sesgos vinculados a los criterios de decisión

A partir de la consideración de un nivel de incertidumbre elevado (en caso contrario no tendría sentido), los individuos toman decisiones influidos por factores psicológicos específicos que reflejan el alto grado de subjetividad que los procesos de decisión muestran en la práctica.

- **Criterio pesimista (o de Wald)**

⁷ Rowe, A.J. y Boulgarides, J.D.: *Managerial Decision Making*. Prentice Hall., 1992

Este criterio, se caracteriza porque el decisor selecciona aquella alternativa que le garantice, con independencia de cualquier otra consideración, un beneficio mínimo.

Este criterio puede resultar de utilidad cuando el individuo ha de enfrentarse a decisiones de tipo estratégico o cualquier otra que pueda marcar de manera determinante el curso de los acontecimientos comprometer la viabilidad de una organización.

- ***Criterio Optimista***

El sujeto decisor es lo suficientemente arriesgado como para seleccionar una alternativa teniendo en cuenta, única y exclusivamente, los resultados máximos que podemos obtener con las diferentes estrategias. Busca la maximización del beneficio incluso cuando es consciente de los riesgos.

DOS MODELOS BÁSICOS DE TOMA DE DECISIONES

March y Simon⁸ plantearon como en el entorno de las organizaciones podemos encontrar dos modelos básicos de toma de decisiones:

1.- El modelo del “hombre económico”

Se caracteriza porque:

- Considera que las decisiones se toman desde el ámbito exclusivamente racional.
- Se buscan las alternativas óptimas.
- Se considera que se es capaz de conocer toda la información relevante. La ambigüedad no existe y si existe se puede eliminar.
- Se entiende que todas las elecciones que se hacen son racionales
- Cuando existen situaciones de riesgo se conocen las consecuencias que se derivan de cada alternativa.

2.- El modelo del “hombre administrativo”

Se caracteriza porque:

- Se es consciente de la limitación de racionalidad en el ser humano.

⁸ March, J.G. y Simon, H.A.: *Teoría de la organización*. Ed. Ariel. 1977

- La información disponible es limitada y casi nunca es suficiente en la práctica.
- Más que encontrar soluciones óptimas se persiguen alternativas que satisfagan las necesidades que impulsaron a la toma de decisiones. Así, se buscan alternativas hasta el momento de encontrar alguna que satisfaga los requerimientos planteados.
- Se considera la influencia de los valores, de los hechos contingentes y de los condicionantes del entorno.
- Los objetivos pueden cambiar a lo largo del tiempo.
- Las decisiones técnicamente mejores pueden no serlo en la práctica porque consumen tiempo y recursos

MODELOS DE TOMA DE DECISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES⁹

Las organizaciones de todo tipo presentan diferentes modos característicos de tomar decisiones que pueden variar en las distintas partes y niveles jerárquicos de las mismas. En la presentación que se hace de los modelos no se pretende ser exhaustivos, pero sí mostrar brevemente los más significativos.

1.- Modelo de actor único

Considera la organización como a un solo individuo, sea este real o ideal, al que se le atribuye racionalidad, objetivos explícitos, identificables y medibles y criterios claros de preferencia por la estabilidad.

Así pues el proceso de decisión se estructura en fases claramente definidas que se pueden resumir en:

- 1.- formulación del problema,
- 2.- identificación de las alternativas de acción
- 3.- evaluación de las diferentes alternativas según criterios

⁹ Pueden encontrarse buenas descripciones de los modelos en muchos manuales relacionados con la teoría de las organizaciones y el comportamiento organizativo. A modo de ejemplo podemos citar dos:

Strategor (obra colectiva): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Masson Biblio empresa, 1995.

Gil, F. y Alcover, C.: *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza Editorial, 2003

provenientes de los objetivos y de los criterios generales de preferencia a los que se suele añadir requerimientos relacionados con costes, riesgos y/o probabilidades.

4.- elección de la solución óptima

La capacidad de cambio de la organización depende del agente de decisión, que se encuentra limitado únicamente por las condiciones objetivas del entorno.

Los modelos de análisis estratégico mas utilizados desde este modelo de decisión son aquellos que se centran en conseguir la máxima adecuación entre la empresa y las condiciones del entorno, y que se basan en un proceso de reflexión controlada. El más conocido de estos modelos de análisis quizás sea el llamado "Método Harvard" que ha sido considerado como método clásico (Lazzati, 1988)¹⁰ y que sigue básicamente las fases presentadas más arriba.

A partir de las aportaciones de la psicología cognitiva experimental (Schwenk, 1988)¹¹ se ha cuestionado el modelo identificando numerosos sesgos capaces de provocar desviaciones y distorsiones en el proceso racional de la decisión. Estos sesgos cognitivos se pueden resumir en:

- **anclaje:** el decisor tiende a adherirse a su opinión inicial y se resiste a modificarla.
- **inicio y escalada:** el decisor tiende a minimizar las desviaciones respecto a su idea inicial.
- **razonamiento por analogía:** el decisor toma como referencia casos simples y conocidos y los aplica a situaciones complejas, sobresimplificando así los problemas.
- **Enfoque sobre la solución preferida:** El decisor tiende a sobrevalorar las ventajas de la solución que prefiere *a priori*. Ello supone que en la práctica se estudian en profundidad pocas alternativas que, por otra parte, se rechazan de forma prematura.
- **Falsa representatividad:** El decisor generaliza de forma abusiva a partir de situaciones de prueba previas, lo que conlleva una deficiente apreciación de las consecuencias.

¹⁰ Lazzati, S.: *Claves de la decisión en la empresa. Método y participación*. Ediciones Macchi, 1988.

¹¹ Schwenk, C.R.: *The Essence of Strategic Decision Making*. Lexington Books, 1988.

- **Ilusión de control:** tendencia a sobrevalorar el control que se podrá ejercer sobre el curso de acción elegido. Con ello se minimizan los riesgos reales.

Los sesgos provienen fundamentalmente del hecho de que los decisores suelen recurrir a metáforas capaces de simplificar realidades complejas desarrollando creencias e hipótesis que, muchas veces, no se encuentran objetivamente fundamentadas, pero que siguen las líneas de “mapas mentales” (Calori y Sarnin, 1993)¹² que no son siempre coherentes con las propias exigencias de racionalidad del modelo.

El modelo de actor único se plantea como normativo en la medida que incide fundamentalmente en el “cómo se debe decidir” más que en el “cómo se hace”.

Por otra parte, se niega la existencia de estrategias individuales y de conflictos en la organización.

2.- Modelo organizativo

Considera la organización compuesta de subunidades que se hayan dotadas de sus propias reglas y procedimientos, condicionando así sus percepciones de la realidad y consecuentemente su conducta.

De la misma manera, se encuentran relacionadas entre sí según reglas y procedimientos específicos. Estas reglas y procedimientos constituyen los esquemas básicos en función de los cuales las subunidades plantean los problemas. El resultado es una simplificación de situaciones complejas para permitir hacerlas asimilables e interpretables en función de otras anteriores y conocidas que constituyen la fuente de las posibles alternativas de solución.

En este sentido, el modelo se basa en el paradigma de “hombre administrativo” que no busca soluciones óptimas, sino sólo aquellas que pueden ser consideradas satisfactorias según determinados criterios previos.

La búsqueda de soluciones satisfactorias y no necesariamente óptimas plantea dificultades importantes respecto del cambio en la organización dado que limita el número de alternativas a considerar. En este sentido el cambio solo se hace posible en dos formas:

¹² **Calori, R. y Sarnin, P.:** Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants. *Revue Française de gestion*, mars-mai, pp. 86-94, 1993.

a) A través de una evolución lenta basada en el aprendizaje organizacional por la emergencia de situaciones sin antecedentes y que obligan a ampliar el repertorio de alternativas disponibles.

b) A través de crisis que se manifiestan por la descalificación del repertorio de alternativas disponibles.

Subyaciendo a este modelo se encuentran las posiciones de Simon (1964)¹³ que propone superar los modelos normativos para centrarse en los descriptivos. Y es a partir de ello que se constatan las limitaciones de la racionalidad en la práctica, lo que impide la consideración de todas las alternativas disponibles. Las organizaciones integran los comportamientos individuales controlando el entorno psicológico y, simultáneamente, los individuos actúan como decisores de la organización a través de procesos de participación limitados por la jerarquización de las decisiones y los decisores. De esta manera las conductas actuales son el resultado de anteriores decisiones y constituyen el límite de las posibilidades de decisión futura.

Cyert y March (1970)¹⁴ han desarrollado una teoría del comportamiento en la empresa a partir de los postulados de Simon y considerando cuatro conceptos clave:

1.- La organización se entiende como una **coalición** de individuos con objetivos diferentes.

2.- Los objetivos de la organización actúan como **condicionantes** para los objetivos individuales.

3.- Los objetivos de la organización, al enfrentarse a los de los individuos, hace inevitable que exista una situación de **conflictos potenciales permanentes**. Para evitar los conflictos potenciales los problemas se fragmentan en las distintas unidades organizativas que los han de abordar desde su racionalidad limitada por reglas y procedimientos, sin cuestionar el objetivo organizacional. No se busca la solución óptima, sino la satisfactoria a través de un tratamiento secuencial de los problemas por parte de los distintos individuos y subunidades de la organización. En este sentido, la yuxtaposición de racionalidades caracteriza la toma de decisiones.

¹³ **Simon, H.:** On the concept of Organizational Goal. En *Administrative Science Quarterly*, nº 1, pp. 1-22. 1964

¹⁴ **Cyert, R.M. y March, J.G.:** *Processus de décision dans l'entreprise*. Dunot, 1970

4.- La organización intenta **reducir la incertidumbre** a través de dos mecanismos básicos:

a) Los procedimientos internos y las reglas que permiten reaccionar ante las novedades desde lo conocido.

b) Negociando con el entorno cuando los mecanismos establecidos no obtienen resultados satisfactorios. Ello implica un previo proceso de investigación dirigido a delimitar el problema y encontrar una solución. Pero en todo caso esta investigación se muestra **reactiva**, dado que es elicitada por el problema; **sintomática**, ya que no se centra en las causas sino en las manifestaciones visibles de los problemas; y **sesgada** ya que se encuentra condicionada por anteriores experiencias, por objetivos particulares y por los conflictos internos (latentes o manifiestos).

Así pues, podemos identificar las siguientes las fases del proceso de toma de decisiones:

1.- Identificación del problema a partir de comparar la información del entorno con los objetivos formulados de la organización.

2.- Fraccionamiento del problema en subpartes que habrán de abordar distintas unidades organizativas en función de sus objetivos concretos.

3.- Cada subparte aplica los procedimientos habituales y sólo busca otras alternativas si las disponibles no resultan adecuadas.

4.- La búsqueda de alternativas acaba cuando se encuentra una solución satisfactoria.

5.- La solución global es el resultado de las soluciones aportadas por cada unidad organizativa a los subproblemas que ha abordado.

Quizás, la aportación más relevante del modelo organizativo consista en haber puesto de manifiesto la influencia que en la decisión tiene el **modo** en que ésta se ha tomado. Sin embargo, no es capaz de explicar suficientemente los fenómenos de innovación y cambio radical; no explicita suficientemente el rol directivo y admite que se siguen reglas sin considerar suficientemente la influencia de los juegos de poder y las estrategias de los individuos y grupos en la organización.

3.- Modelo político

Considera la organización como un conjunto de individuos y grupos (jugadores) que, controlando determinados recursos (tiempo, autoridad, materiales, personas, etc.) tienen intereses propios, encontrándose en el contexto de una estructura que establece reglas de juego. Desde este modelo no se entiende que la organización tenga objetivos como tal, sino que éstos se definen en función de la interpretación de los miembros, dotados por otra parte, de un poder asimétrico entre ellos.

Los diferentes individuos y grupos ponen en práctica sus propias estrategias en una serie de juegos de poder en los que utilizan los recursos sobre los que tienen control. El cambio depende pues de los resultados de estos juegos de poder y va, desde la evolución lenta a la revolución organizada capaz de transformar radicalmente las reglas de juego.

El modelo político es básicamente descriptivo y se ha basado en la observación de las empresas y de las instituciones públicas. En todo caso su principal aportación reside en la relevancia otorgada a las estrategias particulares en los contextos organizativos

Se han formulado diferentes modelos de corte político, entre los que ha tenido especial relevancia el llamado **Incrementalismo Disjunto** de C. Lindblom (1959)¹⁵. Este modelo, que se aleja del paradigma racional, supone que la decisión se produce siempre a partir de una propuesta sin un planteamiento previo de los objetivos (éstos pueden ser simplemente retóricos) ya que se parte del supuesto de que los actores se encuentran siempre en desacuerdo.

Así, las alternativas no se relacionan con la satisfacción de objetivos organizacionales sino con los de los diferentes individuos y grupos, y sus posibilidades de elección dependerán del grado de acuerdo que suscitan.

También Mintzberg (1983)¹⁶ ha planteado la existencia de **Juegos Políticos** que se pueden encontrar en las organizaciones y que podemos resumir en los siguientes como ilustración, aunque suelen tener reglas implícitas particulares en cada organización:

a) Juegos de construcción de imperios: aumentando el poder de un grupo a través del aumento de tamaño, presupuesto o atribuciones y competencias de decisión.

¹⁵ **Lindblom, Ch.:** The science of Muddling Through. En *Public Administration Review*, vol 16, pp. 79-88, 1959.

¹⁶ **Mintzberg, H.:** *Power in and around Organizations*. Prentice-Hall, 1983

b) Juegos de insumisión: que son practicados por personas y grupos con poco poder relativo y que se plantean como contestación a las decisiones tomadas en posiciones superiores para cuestionar su autoridad. Se basan habitualmente en el manejo de recursos y el acceso a la información.

c) Juegos de cambio de cúspide: que buscan modificar los equilibrios de poder y que en ocasiones siguen la estrategia de ocupar progresivamente posiciones clave.

4.- Modelo de Papelera:

Se trata, asimismo, de un modelo descriptivo formulado por Cohen, March, y Olsen (1972)¹⁷. También conocido como modelo del “cubo de la basura” considera que no son los objetivos explícitos de la organización los que generan la toma de decisiones, sino la emergencia de una posibilidad de elección. De hecho se plantea como muchos objetivos organizacionales se mantienen durante tiempo indefinido sin elicitarse decisiones. La decisión es el resultado de la convergencia entre oportunidad de elección (oportunidad de cambio) ante una situación considerada como problema pendiente, y de soluciones preparadas por individuos (decisores) que se encuentran más o menos implicados en la dinámica organizativa (participantes).

Así pues, la decisión no se plantea a partir de los problemas concretos sino de las oportunidades de aplicar soluciones alternativas a las actuales. No existe por tanto una alternativa más adecuada que otras para un problema sino en una posibilidad de cambio. En este aspecto se distingue de los demás modelos de toma de decisión vistos hasta ahora.

La decisión, consecuentemente, se relaciona con la percepción global que de la situación tienen los participantes y no con un problema concreto.

El modelo parte del supuesto de que las organizaciones no poseen dispositivos eficaces para tomar decisiones, sino para actuar, y lo hace de forma que pocas veces se sigue una secuencia reflexiva lógica. En cierto sentido, el modelo conlleva la desaparición del propio concepto de decisión en el sentido clásico, centrándose sobre todo en los mecanismos de la acción.

Por otra parte, intenta explicar un hecho frecuente en muchas organizaciones según el cual las decisiones no se relacionan con los problemas concretos y éstos vuelven a reaparecer, con ligeras modificaciones en sus síntomas,

¹⁷ **Cohen, M.D., March, J.G. y Olsen, J.P.:** “A Garbage Can Model of Organizational Choice”. En *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 1-25, 1972.

pasado un tiempo. En muchas ocasiones se trata de soluciones *de moda*, independientemente de su adaptación a problemas identificados y evaluados.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un concepto amplio que se plasma en un proceso que va, desde la identificación de un problema sobre el que se ha de actuar, hasta la puesta en práctica de la alternativa elegida y su posterior revisión o control.

Simon (1960)¹⁸ señaló tres etapas en dicho proceso (inteligencia, diseño, y elección), lo que constituye una versión simplificada del mismo. Posteriormente, Le Moigne (1974)¹⁹, y el propio Simon (1970)²⁰, incorporan al proceso una última fase de revisión, constituyendo de éste modo la versión más amplia del proceso de toma de decisiones.

Algunos autores, como Huber (1984),²¹ plantean que el proceso de toma de decisiones se enmarca en otro más amplio que es el de solución de problemas, considerando en este último las fases de implementación y de revisión. Por ello, podemos señalar que el proceso de toma de decisiones puede presentar dos acepciones: una estricta, en la que se considera la toma de decisiones como sinónimo de hacer una elección, y otra más amplia, en la que se incluye la instrumentalización y la revisión del curso de acción elegido, coincidiendo esta última con el proceso general de solución de problemas.

Entendiéndolo en el sentido más amplio, podemos identificar cuatro fases en el proceso de toma de decisiones: fase de inteligencia, fase de modelización, diseño o concepción, fase de elección, y fase de revisión.

• **Fase de inteligencia**

En esta fase se procederá a la identificación del problema que justificará la adopción de una decisión. En este sentido, Huber (1984) entiende que el problema aparece cuando existe una diferencia entre la situación real y la

¹⁸ **Simon, H.A.**: *The new science of management decision*, Harper & Row, Publishers, N.Y et Evaston. 1960

¹⁹ **Le Moigne, J.L.**: *Les systèmes de décision dans les organisations*, PUF, París. 1974

²⁰ **Simon, H.A.** (1970): "The new science of management decision". El Welsch, L.A. y Cyert, R.M. (Eds.) *Management decision making*. Penguin Books. Harmondsworth, England, pp. 13-29.

²¹ **Huber, G.**: *Toma de decisiones en la gerencia*, Trillas, México. 1984

situación deseada, quedando éste resuelto en el momento que se consigue eliminar dicha diferencia por medio de la toma de decisiones. Junto a la identificación del problema también se ha de llevar a cabo su definición, así como el diagnóstico de las causas que lo generan y de los factores que lo mantienen.

Hemos de resaltar la importancia de la correcta definición del problema así como de sus causas, pues como señala Le Moigne (1974), un problema bien planteado es un problema medio resuelto, en tanto que ayudará a garantizar el diseño y la elección de la alternativa más adecuada que permitirá su resolución. Es decir, si identificamos erróneamente las causas del problema y los factores que lo mantienen, las alternativas que se generen para solucionarlo no serán las adecuadas, lo que implicará que la elección de cualquiera de estas alternativas no reducirá el *gap* (o distancia) existente entre la situación real y la situación deseada (pues no serían las más adecuadas para la resolución del verdadero problema).

A fin de proceder a una correcta definición del problema, hemos de tener en cuenta la posible aparición de tres tendencias a la hora de su análisis (Huber, 1984):

- o la tendencia a definir el problema en términos de una solución propuesta, lo que puede llevar a concentrarnos en una posible solución y reducirse de este modo la probabilidad de que consideremos otras alternativas;
- o la tendencia a concentrarse en metas estrechas de orden inferior en lugar de hacerlo con metas estratégicas de orden superior;
- o y la tendencia a diagnosticar el problema en función de sus síntomas y no de sus causas reales (Le Moigne, 1974).

• **Fase de modelización o, diseño**

En esta fase se han de elaborar las distintas acciones alternativas susceptibles de resolver el problema planteado. Para ello, hemos de tener en cuenta las restricciones de todo tipo impuestas por los recursos (humanos, financieros, materiales...) disponibles para la organización a fin de garantizar su viabilidad.

En la elaboración de las alternativas juega un papel importante la experiencia del sujeto decisor al permitirle identificar, al menos de una forma aproximada, las razones de éxito y de fracaso, aunque su utilidad se vea mermada por los cambios cada vez más frecuentes. Junto a la experiencia, el decisor también dispone de técnicas que ayudan en la elaboración de alternativas como por

ejemplo la tormenta de ideas (*brainstorming*), las Técnicas de Grupo Nominal, técnicas de simulación, la intuición educada, etc.

La información constituye un elemento clave, tanto en el análisis del problema (contemplado en la fase anterior) como en la generación de posibles cursos de acción para su resolución. Por ello, se deberá proceder inicialmente a una exhaustiva recopilación de datos, tanto internos (contabilidad, información de empleados, informes internos...) como externos provenientes del entorno (informes sobre la competencia, investigación de mercados...). Esta información cuantificada será preciso combinarla con una información basada en experiencias, intuiciones y creatividad difícilmente cuantificables que pueden ayudar en gran manera a diseñar las acciones más idóneas.

Al igual que la fase de inteligencia, esta fase tiene una gran importancia y es esencial que se lleve a cabo de forma correcta, generando gran cantidad de alternativas, las cuales deberán ser discutidas y evaluadas en términos de su contribución a la resolución del problema.

Una vez elaboradas las posibles alternativas, deberán ser evaluadas en términos de las consecuencias futuras generadas por las mismas, si bien esta evaluación será más o menos objetiva en función del grado de incertidumbre en juego. La incertidumbre estará en función, tanto del nivel de información que posea el decisor en dicho momento, como de las características intrínsecas del problema detectado. De este modo, si estamos ante un problema novedoso para la organización donde no existe información previa sobre el mismo, la evaluación de las alternativas tenderá a ser subjetiva y compleja. Si por contra disponemos de experiencias anteriores que aporten un nivel de información suficiente, la evaluación de las alternativas puede realizarse de una manera más objetiva y sin excesiva dificultad.

- **Fase de Elección**

Una vez diseñadas y evaluadas cada una de las alternativas generadas, y priorizadas o jerarquizadas con respecto a los criterios explicitados por el sujeto decisor, se procederá en esta fase a la elección de la alternativa que supuestamente mejor contribuirá a solucionar el problema detectado. Asimismo, en esta fase se recoge la instrumentación o puesta en práctica de la alternativa seleccionada, siendo necesario poner de manifiesto nuevamente la importancia de efectuar una buena instrumentación, ya que una atención inadecuada a esta puesta en práctica es una de las principales razones por las cuales las buenas soluciones a menudo no resuelven los problemas que estaban destinados a resolver (*Huber, 1984*). Y ¿cómo podríamos garantizar una correcta implementación? En primer lugar, debe existir una total comprensión de lo que se ha de hacer, y para ello no hay nada mejor que involucrar en la fase de elección a aquellas personas que han de poner en

práctica la alternativa elegida; en segundo lugar, se ha de conseguir la motivación y aceptación por parte de los que han de llevar a cabo las acciones implicadas por la decisión; y en tercer lugar, se han de proporcionar todos los recursos adecuados (tiempo, personal, financieros...) a fin de garantizar el éxito de la puesta en práctica. Por tanto el resultado, en términos de éxito o de fracaso, depende tanto de la decisión propiamente dicha como de la efectividad de la implementación. Es aquí donde el liderazgo y la capacidad de influir, la comunicación, y la motivación, juegan un papel especialmente relevante

- ***Fase de revisión***

Por último, se ha de proceder a la revisión o control de la decisión adoptada, y comprobar si realmente lo que sucede es lo que se pretendía que sucediera, y en caso contrario introducir las correcciones que se consideren oportunas. Teniendo presente el carácter abierto de la empresa podemos encontrarnos en ocasiones que, aún habiéndose realizado el proceso de forma correcta, cambios en el entorno pueden dar lugar a situaciones imprevistas que en cierta medida podrían invalidar la opción elegida, o bien precisar de su rectificación. O aún es más, podemos estar ante una situación que desencadene un replanteamiento del problema o la aparición de nuevos problemas que exigirán nuevos procesos de toma de decisiones.

Ahora bien, el ciclo de las fases es mucho más complejo de lo que sugiere esta secuencia, ya que durante el proceso se puede volver a una fase anterior si se considera oportuno. Por ejemplo, los intentos de diseñar cursos alternativos de acción podrían generar problemas adicionales que nos llevasen a retomar las actividades de inteligencia. Es por ello por lo que este proceso se considera iterativo.

El proceso anteriormente considerado obedece a un enfoque racional donde se hace hincapié en la importancia de elegir la mejor alternativa calculando adecuadamente sus consecuencias. Sin embargo, muchos decisores no parecen tomar sus decisiones sobre la base de un proceso lógico y sistemático como el anterior. En su lugar, confían más en el instinto y en la intuición. Sin duda alguna, factores como la escasez de tiempo, actúan en contra del decisor para que éste siga un proceso sistemático de toma de decisiones.

FACTORES CRÍTICOS EN LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

- 1.- La comprensión de la situación, que debe ser lo más exhaustiva posible cuando las circunstancias lo permiten.

2.- Para comprender no siempre es necesario disponer de toda la información. En ocasiones una información bien organizada y dotada de criterios de prioridad resulta más relevante que la cantidad.

3.- Ante situaciones complejas es necesario obtener información proveniente de diversas fuentes y en la medida de lo posible asegurarse de su veracidad.

4.- Ser plenamente consciente de todos los sesgos, tanto perceptivos como grupales, de estilo de decisión o vinculados a los criterios que pueden influir en el análisis de la situación, en la fijación de objetivos, en la construcción de alternativas, y en la toma de decisiones final.

5.- Realizar un diagnóstico de no intervención. Es decir, en la medida de lo posible hay que identificar cuáles serán los cursos de acción más probables si no se realiza ninguna intervención específica.

6.- Identificar claramente los objetivos de la toma de decisiones. Qué se quiere conseguir o corregir.

7.- Definir claramente los criterios de decisión que se utilizaran en el proceso tendiendo a que sean lo más objetivos posible.

8.- Separar claramente los procesos de análisis de la situación, los de elaboración de alternativas y los de evaluación de esas alternativas. La tendencia suele ser la de evaluar inmediatamente después de que una alternativa aparezca, incluso antes de que esta se haya desarrollado lo suficiente. Esta tendencia conlleva que determinadas posibilidades sean desechadas prematuramente y no puedan combinarse con otras, generando así nuevas posibilidades de construcción de alternativas.

9.- Construir el máximo de alternativas posible antes de decidir. No siempre es necesario optar por una en concreto, sino que, en ocasiones pueden combinarse para generar otras nuevas.

10.- Es necesario tener en cuenta que casi cualquier alternativa que se elija producirá una diversidad de efectos además de aquellos que buscamos y que han provocado la elección. Así por ejemplo se pueden generar **efectos multiplicadores** (que amplifican los efectos en la dirección de nuestros objetivos) o **efectos perversos** (que generan dificultades no deseadas aunque, simultáneamente, la alternativa nos permita conseguir los resultados buscados).

11.- Asumir la responsabilidad de la decisión que se toma. Ello supone hacerse cargo de las consecuencias vinculadas.

12.- Tener en cuenta que una mala implementación puede convertir una buena decisión en ineficaz e incluso provocar efectos perversos.

ALGUNOS FORMATOS DE TRABAJO

DIAGRAMA DE AFINIDAD (DA)

Qué es

El Diagrama de Afinidades combina planteamientos creativos con otros analíticos, separándolos en su secuencia pero integrándolos en el instrumento.

Se trata de una herramienta que permite escapar a los razonamientos estrictamente lineales que impone la “lógica” cuando se pretende abordar problemas en situaciones complejas. La complejidad de las situaciones viene determinada por la existencia de una gran cantidad de elementos y de relaciones entre ellos que dificulta:

- distinguir lo esencial de lo accesorio,
- separar lo que son hechos de lo que constituyen opiniones, y
- evitar que las creencias basadas en la interpretación de experiencias anteriores nos impidan encontrar nuevas soluciones.

Para qué sirve

El objetivo fundamental del Diagrama de Afinidad consiste en reducir el número de factores, datos, opiniones, aspectos, o facetas de una situación compleja determinada hasta conseguir que ésta resulte manejable para quien haya de tomar decisiones.

Hemos de considerar aquí que se trata de una herramienta que se aplica sobre todo en grupo, de manera que su utilización facilitará la creación de “visiones conjuntas” así como la implicación y “corresponsabilidad” en las decisiones que se tomen para corregir la situación.

La máxima ventaja en el uso de la herramienta se consigue cuando:

- El problema que se pretende abordar es complicado por la gran cantidad de elementos implicados en el mismo.
- Las fronteras de la situación no se encuentran suficientemente delimitadas, de manera que existen elementos y factores cuya incidencia es ambigua, y diferentes miembros del grupo no mantienen opiniones homogéneas acerca de su influencia en el problema.

- En situaciones en las que la información se encuentra muy dispersa y no se tienen claras las relaciones de causa-efecto entre los diferentes componentes de la situación.
- Las soluciones ensayadas hasta el momento resultan demasiado repetitivas (tradicionales) y no están consiguiendo resultados satisfactorios.
- Cuando hay que integrar informaciones provenientes de muchas personas.
- No se tiene suficiente experiencia en los problemas planteados porque presenten aspectos que resultan inéditos para el grupo.
- Finalmente, cuando resulta especialmente importante que el conjunto del grupo obtenga una visión común de la situación problemática que ha de abordarse (consenso), dado que ello facilitará la implicación de los miembros en la puesta en marcha de las soluciones propuestas.

Las cuestiones en las que podemos aplicar el Diagrama de Afinidades son del tipo:

- ¿Qué aspectos de la dirección de equipos influyen en la optimización del desempeño grupal?
- ¿Qué condiciones habría de tener un sistema eficaz de socialización de los conocimientos en una unidad de trabajo?
- ¿Qué aspectos habrían de considerarse para emprender acciones destinadas a reducir el absentismo laboral en la organización, o en una sección determinada?
- ¿De qué manera puede aumentarse la implicación del personal en la empresa?

Cómo se hace:

Para la aplicación del Diagrama de Afinidades proponemos una secuencia en 7 pasos consecutivos:

1.- Configuración del equipo

Los miembros del equipo han de ser seleccionados en función de los siguientes criterios básicos:

- El conjunto de los miembros han de ser capaces de aportar perspectivas complementarias acerca de la situación sobre la que se va a trabajar.

- Un miembro del equipo a de asumir el rol de coordinador-facilitador que establezca las condiciones necesarias para el trabajo cooperativo.
- A no ser que resulte imprescindible, no superar el número de 10 miembros (generalmente se trabaja con entre 5 y 10 personas).

2.- Identificación de la cuestión de trabajo

La aplicación de la técnica comienza con una pregunta al grupo. Esta pregunta ha de tener las siguientes características básicas:

- No ha de poderse responder afirmativa o negativamente de forma simple.
- Ha de estar formulada en positivo.
- Ha de facilitar que aparezcan múltiples respuestas que pueden ser en gran medida complementarias entre sí.

3.- Aportación de ideas (respuestas)

Los participantes aportan diferentes respuestas a la pregunta inicial. Generalmente se limita el número de respuestas posibles por cada miembro del grupo (tres o cuatro) para evitar que se produzca una cantidad inmanejable de materiales. La aportación de las ideas se realiza de forma individual y de manera que en ningún momento de esta fase se plantea la discusión acerca de la viabilidad o conveniencia de la aplicación de las soluciones propuestas.

4.- Registro de las respuestas

El registro de las respuestas se ha de realizar de la forma más literal posible a fin de que no se diluya el sentido esencial de la aportación. Para registrar las ideas se puede utilizar una pizarra a la vista de todo el grupo o bien usar tarjetas en las que cada miembro aporta sus respuestas (una tarjeta por respuesta). El grupo habrá de ponerse de acuerdo en la eliminación de reiteraciones. Aquí resulta esencial el rol del coordinador, que ha de preguntar, sin influir, acerca de si una respuesta es equivalente a otra, dejando aparte su propia opinión.

5.- Agrupación de las respuestas

Bien trabajando en grupo, bien el coordinador individualmente, o incluso utilizando personas externas al grupo, se procede a agrupar las

respuestas obtenidas en función de la afinidad de las mismas entre sí. Los participantes podrán resolver posteriormente los desacuerdos sobre a qué grupo pertenece una respuesta determinada, aceptando sin ningún problema que queden respuestas no relacionadas con otras. Es importante aquí intentar que no aparezcan demasiados grupos de respuestas aunque no existe un número ideal de agrupaciones.

6.- Titulación de los grupos de respuestas

Se trata aquí de encontrar una denominación consensuada por los participantes que figure como cabecera de cada uno de los grupos de respuestas, explicitando los criterios a utilizar. En el proceso de encontrar un título para cada grupo se pueden producir cambios en la ubicación de las respuestas. En todo caso, si es posible, una de las respuestas producidas puede funcionar como título de toda una agrupación.

7.- Elaboración del panel resultante

En esta última fase se establecen definitivamente las agrupaciones de respuesta y se plantean las relaciones entre los diferentes grupos de ideas, así como la importancia relativa de éstas en la comprensión de la situación o problema que se planteó al principio.

Qué ventajas nos ofrece

Además del valor intrínseco de la herramienta para identificar ideas clave de una situación compleja, el Diagrama de afinidades permite:

- Que los grupos adquieran esquemas de trabajo de trabajo en equipo.
- No renunciar a admitir la complejidad de situaciones y problemas pero, identificar aquellos factores críticos sobre los que resulta necesario intervenir.
- Que se articule el abordaje de situaciones como una forma de aprendizaje en equipo, facilitando, de este modo la socialización del conocimiento.
- Incorporar soluciones nuevas e inéditas ampliando de este modo el repertorio de respuestas disponibles en una organización que pueden ser aplicadas, con las correspondientes adaptaciones, a otras situaciones relacionadas

AGRUPACIÓN DE TARJETAS EN EL DIAGRAMA DE AFINIDAD

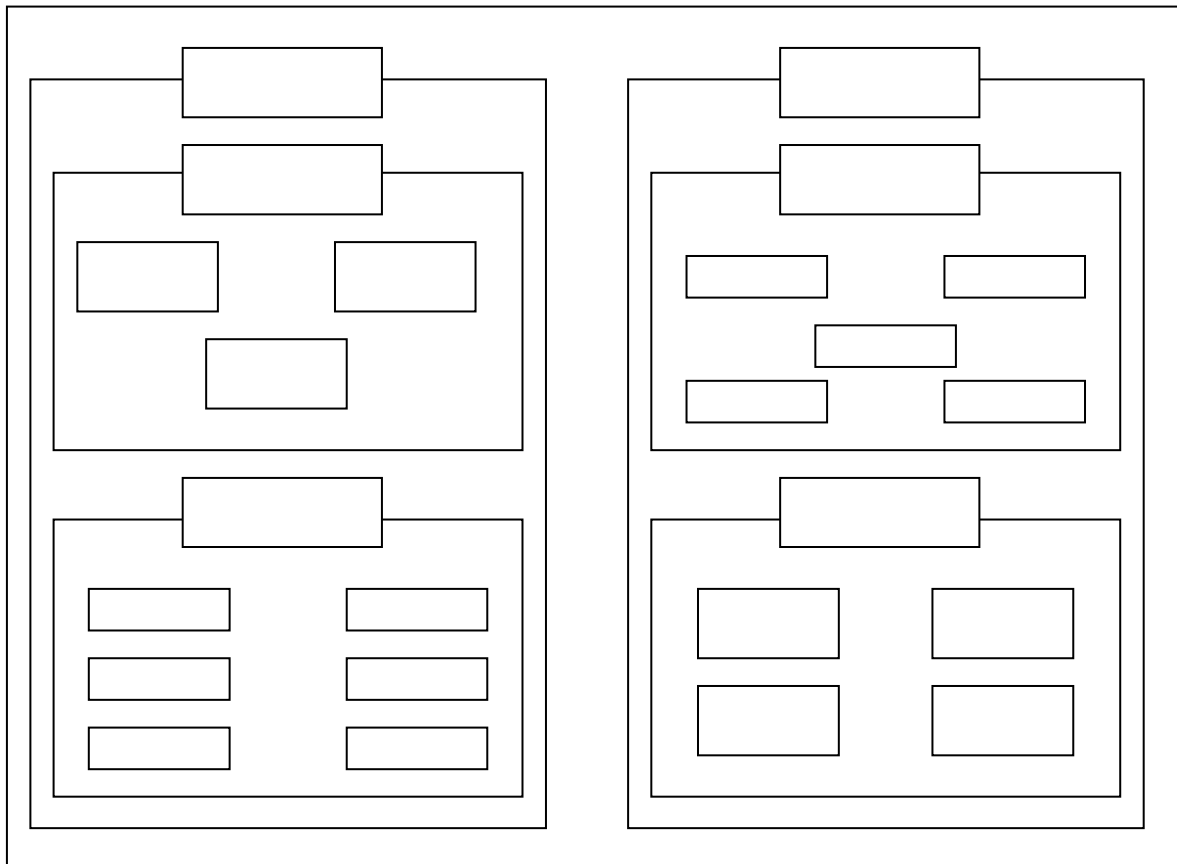


DIAGRAMA DE RELACIONES (DR)

Qué es

El Diagrama de Relaciones constituye una herramienta directamente relacionada y complementaria del Diagrama de Afinidades. En este sentido, si con el DA pretendíamos identificar los factores clave de una situación compleja y generar alternativas de acción creativas y/o novedosas en una organización, con el DR lo que se pretende es encontrar las relaciones de *causa-efecto* entre los factores identificados. Se trata de una técnica que, sin embargo, puede ser utilizada de forma independiente del Diagrama de Afinidades.

Para qué sirve

Resulta útil en situaciones operativas concretas así como en situaciones más genéricas siempre y cuando sean lo suficientemente complejas para requerir de la herramienta.

El objetivo de la aplicación suele ser establecer relaciones de causa-efecto entre elementos componentes de una situación determinada a fin de establecer las acciones más adecuadas para modificar una situación o resolver un problema. En este sentido la utilización del DR tras el DA constituye una secuencia de trabajo en equipo que casi siempre resulta de utilidad.

Al igual que con el Diagrama Causa-efecto, el DR nos proporciona la estructura de causas y efectos que están influyendo en una situación. La diferencia estriba, básicamente, en que en el Diagrama Causa-efecto las categorías de causales se encuentran predeterminadas: personas, máquinas, materiales, etc., y con el Diagrama de Relaciones no se parte de ninguna categoría de causas a priori.

Utilizaremos el Diagrama de Relaciones cuando:

- La situación es compleja y las relaciones causa-efecto entre los factores que la componen no aparecen claramente.
- No se tiene la certeza de la importancia de las implicaciones del problema a tratar.
- Resulta difícil establecer la secuencia de actuación para intervenir en el cambio de una situación, y esta secuenciación se entiende que es

importante dado que afectará de forma relevante a los resultados que se obtengan.

Las cuestiones a las que podemos aplicar el Diagrama de Relaciones son del tipo:

- ¿Por qué ante situaciones que exigen relaciones de cooperación entre los miembros de una unidad de trabajo se producen respuestas de competencia entre los miembros de la misma?
- Cuáles son los factores que explican los retrasos sistemáticos en una determinada sección o departamento
- ¿Cuáles son las causas que explican el fracaso sistemático obtenido en los programas de sensibilización hacia la calidad del servicio al cliente en el último año?

Cómo se hace

Para la aplicación del Diagrama de Relaciones proponemos una secuencia en siete pasos consecutivos:

1.- Configuración del equipo

Los miembros del equipo han de ser seleccionados en función de los siguientes criterios básicos:

- El conjunto de los miembros han de ser capaces de aportar perspectivas complementarias acerca de la situación sobre la que se va a trabajar.
- Un miembro del equipo a de asumir el rol de coordinador-facilitador que establezca las condiciones necesarias para el trabajo cooperativo.
- A no ser que resulte imprescindible, no superar el número de 10 miembros (generalmente se trabaja con entre 5 y 10 personas).

2.- Descripción de la situación o del problema de trabajo y formulación de la cuestión generadora.

En ocasiones cuestión que da lugar a la situación que se expone para su examen ha venido determinada por un Diagrama de Afinidades realizado

anteriormente. Si no es así se hace necesaria una fase previa de discusión a fin de formular la cuestión a investigar.

La cuestión ha de plantearse de forma abierta (no susceptible de ser respondida con si / no) y asegurarse de que todos los participantes la han comprendido de forma unívoca.

3.- Generación y recogida de ideas

Si se ha realizado previamente un Diagrama de Afinidad se pueden utilizar las tarjetas que sirvieron como títulos de las diferentes categorías de respuesta. Si se inicia el proceso de nuevo cabe seguir los mismos pasos que en los puntos 3 y 4 del proceso para el DA.

4.- Organización de factores clave

Cada una de las ideas o factores identificados se escribe en una tarjeta o en un soporte autoadhesivo.

Si es necesario el grupo ha de discutir la cuestión planteada hasta que no aparezcan más de 14 ó 15 tarjetas a fin de facilitar su manejo y no utilizar tiempo y energía en cuestiones laterales o de segundo orden. En todo caso, y si fuese necesario pueden superarse estas cifras.

En un principio, las tarjetas se extienden sobre una superficie de forma aleatoria, Posteriormente se puede utilizar algún criterio consensuado para distribuir provisionalmente las tarjetas sobre el tablero:

- secuencia temporal de las acciones implicadas,
- ordenación en función de las áreas de la empresa afectadas,
- pertenencia de los contenidos a procesos de trabajo conocidos,
- organización por afinidad de temas tratados,
- etc.

5.- Planteamiento de las relaciones causales

En esta fase en grupo discute (bajo de dirección del coordinador) acerca del contenido de cada una de las tarjetas y se plantea qué relación de influencia tiene sobre el resto de tarjetas extendidas en el tablero. Cuando se llega a un consenso acerca de la relación de influencia existente se traza una flecha direccional.

Se consigue así un diagrama de relaciones en el que se muestra la relación de influencia de unos factores sobre otros. Se ha de intentar que

la dirección de las flechas no sea bidireccional, sino que, para señalar la mutua relación de influencia entre el contenido de dos tarjetas, se ha de plantear la posibilidad de que dicha influencia se articule a través de una tercera tarjeta.

6.- Interpretación del Diagrama de Relaciones

Para la interpretación hemos de considerar:

- Las flechas que salen de cada tarjeta (puede salir mas de una). La cantidad de flechas indica la importancia del factor que estamos considerando y la dimensión de la influencia.
- La cantidad de flechas que entran a una tarjeta. Nos indica el grado en que el aspecto considerado se encuentra influido por otros.
- *Identificación de factores clave*: Son aquellos que cuentan con un mayor número de flechas, tanto entrantes como salientes. Se trata de factores que influyen en gran medida sobre otros pero que, al mismo tiempo, se muestran muy sensibles a la influencia de los demás.
- *Identificación de efectos clave*: se trata de factores que cuentan con muchas entradas y pocas salidas. Se trata de factores altamente sensibles a la influencia de otros.
- *Identificación de hitos clave*: se trata de factores que cuentan con el mismo números de flechas entrantes como de salientes. En general suelen ser factores situados en las zonas intermedias de los procesos.
- *Identificación de factores causales clave*: se trata de factores que cuentan con un mayor número de flechas salientes que entrantes. Generalmente son los factores que corresponden a las cuestiones o ideas centrales de la situación, y resultan imprescindibles para explicarla, mantenerla o cambiarla.

Qué ventajas nos ofrece

Además del valor intrínseco de la herramienta para identificar ideas clave de una situación compleja, el Diagrama de Relaciones permite:

- Que los grupos adquieran esquemas de trabajo de trabajo en equipo sobre todo destinadas a evaluar las prioridades.

- Incorpora una visión más sistémica de las diferentes situaciones organizativas haciendo aparecer claramente la influencia de unos factores sobre otros de forma más evidente.
- Permite analizar situaciones en profundidad y de forma no limitada a una sola unidad de trabajo (área, sección, departamento, etc.).
- Genera un esquema de pensamiento fácilmente transferible a otras situaciones nuevas o inéditas.

DIAGRAMA DE RELACIONES

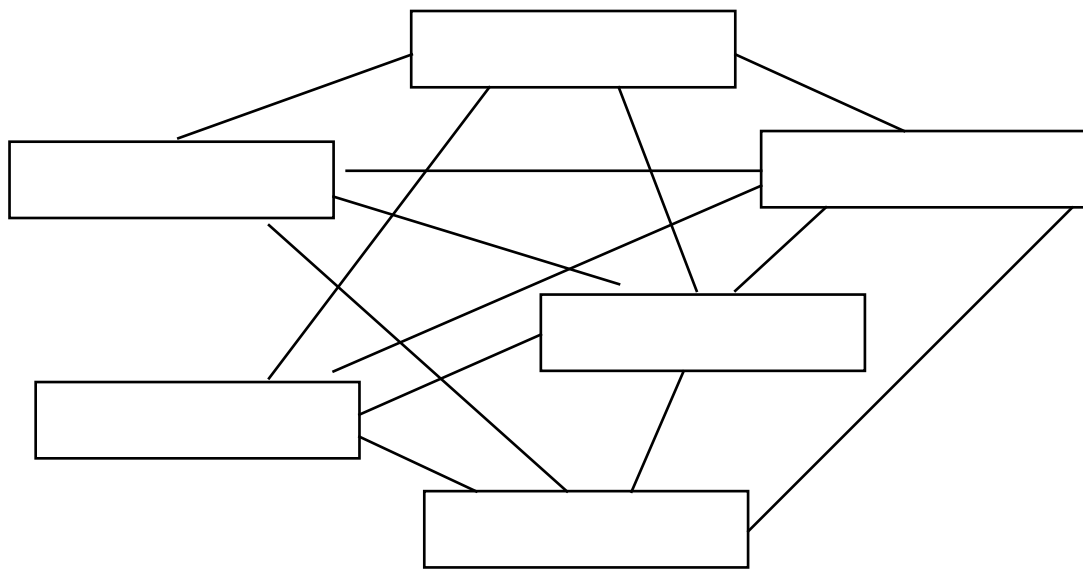


DIAGRAMA DE RELACIONES

ARBOL DE DECISIÓN (AD)

Qué es

El Árbol de Decisión (AD) es un instrumento que presenta de forma gráfica las diferentes alternativas de acción que podemos plantearnos para la consecución de un objetivo, la secuencia de actividades que se derivan de adoptar cada una de las alternativas, las dificultades previsibles y las acciones posibles para resolverlas.

Para qué sirve

El AD permite clarificar las alternativas de acción para la consecución de un objetivo, establecer la secuencia de actividades que comporta, prever las dificultades y plantear mecanismos de control de las mismas. Su utilidad se deriva fundamentalmente del hecho de presentarnos todas las alternativas en un sólo gráfico, permitiendo su comparación antes de la toma de decisiones acerca de un curso de acción determinado.

Cómo se hace

En su estructura, la realización de un Árbol de Decisión es similar a la del Diagrama de Árbol. Podemos plantear de forma indicativa los siguientes pasos:

1. Establecimiento del objetivo (situación que se desea conseguir).
2. Identificación por parte del grupo de trabajo de las diferentes alternativas de acción que conducirían a la consecución del objetivo.
3. Trazado de la secuencia de acciones que comporta cada una de las alternativas.

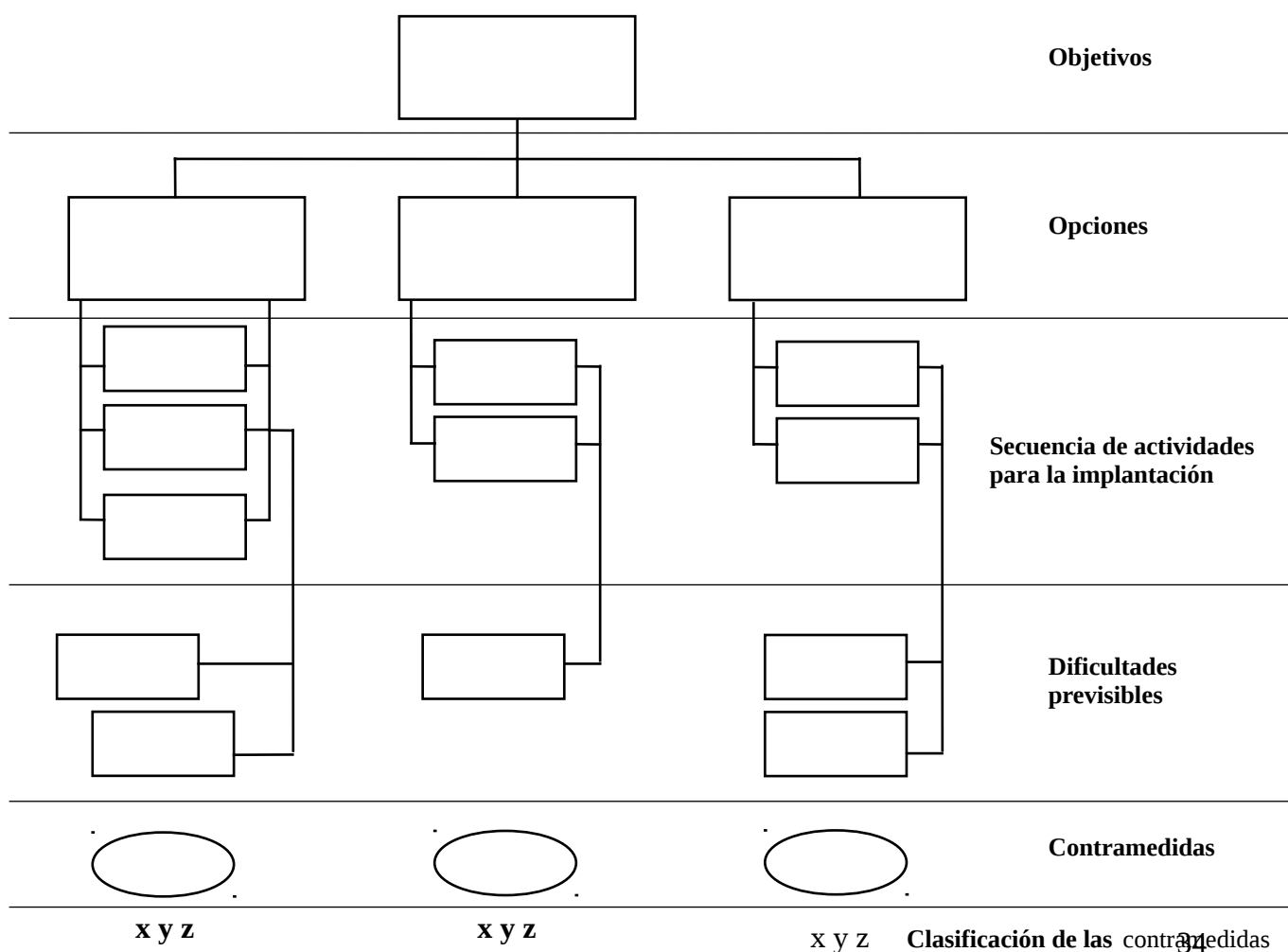
4. Identificación de las posibles dificultades o situaciones no deseadas que se pueden generar en el desarrollo de cada una de las alternativas.
5. Planteamiento de las posibles contramedidas que pudieran utilizarse para anular las dificultades o disminuir su impacto.
6. Valoración y clasificación de las contramedidas en función de su coste, y aplicabilidad.

Qué ventajas nos ofrece

El AD nos permite disponer, en un sólo gráfico, de los diferentes cursos de acción y una valoración de su aplicabilidad.

Por otra parte esta herramienta permite cuestionar alternativas por comparación a otras ampliando de este modo el abanico de opciones de que se dispone para conseguir objetivos. De esta manera, el AD obliga a no aplicar de forma automática una alternativa determinada y permite plantearse otras que pueden ser más innovadoras y eficaces

ÁRBOL DE DECISIÓN



EL MÉTODO SPRI

Se basa en mecanismos intelectuales para el abordaje de situaciones en las que se ha de intervenir para corregir los efectos previsibles.

S (situación): Identificación de los elementos, los atributos de los elementos y las reglas de relación entre ellos.

P (problema): Enunciación del objetivo de cambio y de las restricciones y posibilidades de intervención.

R (resolución): Búsqueda y construcción de las diferentes alternativas posibles para abordar el problema.

I (información): Anotación sistemática de las informaciones (contenidos) que pueden resultar de utilidad para mejorar las alternativas o generar otras nuevas en el abordaje de los problemas planteados

SITUACIÓN	PROBLEMA
RESOLUCIÓN	INFORMACIONES

TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN)

Qué es

La Técnica de Grupo Nominal (TGN) es un formato de trabajo en grupo que pretende superar algunos de los problemas clásicos que se producen con otras técnicas de trabajo en grupo, fundamentalmente los que se relacionan con la polarización de las posiciones y la vinculación de opiniones a personas concretas. Estas dificultades del trabajo en grupo son capaces, en ocasiones, de distorsionar las valoraciones que se realizan respecto a determinados contenidos informativos que se manejan en el grupo.

Para qué sirve

Para analizar en profundidad problemas y situaciones con altos grados de complejidad respecto de las cuales, sin embargo sea necesario que un grupo adopte posiciones que cuenten con un elevado consenso por parte de sus miembros

Cómo se hace

Para aplicar la TGN es necesario disponer de un grupo de informantes especialmente seleccionados por su posición en la organización, el acceso a determinados contenidos informativos o su experiencia contrastada en determinadas actividades. Se precisa una disponibilidad de entre 2 y 5 horas. Se puede proceder considerando a modo indicativo los siguientes pasos:

1. Diseño de preguntas nominales. Esta cuestión resulta determinante para el éxito de la aplicación. Las preguntas son del tipo de: ¿Cuáles son los factores que explican que en los últimos 6 meses se haya aumentado la conflictividad entre grupos de adolescentes en un determinado barrio? O ¿cuáles piensa que serían los efectos de introducir un determinado incentivo a fin de conseguir mayor implicación de los alumnos en trabajos voluntarios de ayuda a otros?
2. Selección de los participantes en función de su relación con las preguntas nominales a plantear. Se seleccionan entre 7 y 12

participantes. Es posible incorporar diferentes subgrupos para abordar cada uno de ellos una misma temática común. Es preciso que los grupos reflejen la variedad de perspectivas de análisis que pueden existir en la organización respecto al las preguntas planteadas.

3. Una vez constituidos los grupos y explicado el procedimiento a seguir, se plantea la pregunta nominal y se pide a los participantes que la contesten por escrito e individualmente.
4. Se registran todas las ideas en un panel público. Se procede de forma que cada participante ofrece una idea cada vez hasta agotar todas las propuestas por los participantes. En esta fase las ideas se expresan de forma sintética y en ningún caso pueden ser discutidas en el grupo.
5. Se explican sistemáticamente cada una de las ideas por parte de alguno de los participantes que las hayan propuesto. En ningún caso se puede criticar la idea, sólo explicarla durante un tiempo limitado.
6. Tras la explicación, cada participante, individualmente, selecciona entre tres y cinco ideas como las más relevantes de las presentadas. Se registran las ideas seleccionadas y se constata en el panel público el número de elecciones que ha obtenido cada una de ellas.
7. Se discute brevemente en grupo a fin de permitir que se aclaren algunas ideas y se garantice su comprensión de manera uniforme por todos los miembros del grupo.
8. Tras la breve discusión, cada miembro del grupo vuelve a seleccionar entre dos y cinco ideas, Se establece un sistema de puntuaciones que refleje la importancia que cada miembro del grupo concede a cada una de las ideas seleccionadas.
9. El grupo, dirigido por el coordinador plantea una votación de las ideas planteadas, hace recuento de las puntuaciones y establece las conclusiones alcanzadas.
10. Se reinicia el proceso con otra pregunta nominal

Qué ventajas nos ofrece

La principal ventaja que ofrece la TGN consiste en que permite llegar a conclusiones que, aunque se hayan elaborado en el grupo a partir de trabajos individuales, no pueden atribuirse a personas concretas de forma exclusiva.