

Cómo Tomar Mejores Decisiones

Dr. Roberto Ley Borrás

Director de Investigación del Instituto Tecnológico de Orizaba Veracruz

Take decisions is usually commented in books and reviews, here the author present nine key elements to do better decisions

La capacidad de decidir es uno de los atributos más altos del ser humano y tenemos razones para sentirnos orgullosos de esa capacidad. Decidir bien es importante porque la calidad de las decisiones frecuentemente hace la diferencia entre el éxito y el fracaso: las decisiones pueden cambiar nuestras vidas y el futuro de las organizaciones a las que servimos.

El análisis de las decisiones nos ayuda a manejar situaciones en las que podemos elegir entre varias alternativas; especialmente si la elección tiene gran importancia para nosotros, si la situación es compleja o si existe incertidumbre.

A continuación se presentan conceptos básicos de análisis de decisiones que pueden ayudarnos a decidir mejor, y al final de este trabajo se da una lista de libros y artículos que amplían esos conceptos.

1. Decisiones que vale la pena analizar

Analizar situaciones de decisión requiere tiempo y esfuerzo, así que es importante determinar cuales decisiones vale la pena analizar. Los tres requisitos que justifican el análisis formal de decisiones son:

- I. Que la decisión sea significativa, esto es, que haya algo valioso en juego.
- II. Que la decisión sea actual, esto es, que no exista un compromiso previo para seleccionar alguna alternativa.
- III. Que la decisión sea nuestra responsabilidad o la responsabilidad de alguien a quien estamos ayudando a tomar la decisión.

En general no se requiere que apliquemos los principios de análisis de decisiones a asuntos triviales, esos que habitualmente decidimos de manera casi automática, ni a situaciones en las que lo que hay en juego no justifica el esfuerzo de análisis. Tampoco se recomienda analizar decisiones que ya fueron tomadas, ni las que están fuera de nuestro ámbito de acción y que no tenemos injerencia en ellas.

Desde luego, analizar este tipo de situaciones puede ser un buen ejercicio, puede desarrollar nuestras habilidades, satisfacer nuestra inquietud intelectual o darnos justificaciones a posteriori, pero no nos ayuda a tomar decisiones reales.

2. ¿Hasta dónde queremos llegar?

Un primer paso para pensar claramente acerca de las decisiones es determinar el ámbito o alcance de la decisión que estamos considerando tomar; esto se llama enmarcar apropiadamente la decisión. Por ejemplo, si estamos considerando comprar un nuevo equipo para una planta de producción, la decisión puede enmarcarse como una en la que necesitamos un equipo de reemplazo con la mejor relación calidad/precio, pero también puede enmarcarse como una decisión acerca del tipo de tecnología que es más conveniente usar y entonces consideraríamos no sólo equipos similares, sino formas diferentes de realizar el mismo proceso productivo, posiblemente con implicaciones en la manera como se hacen otros procesos posteriores del producto. Determinar hasta donde queremos llegar en este particular momento de decisión nos ayuda a buscar las alternativas adecuadas y nos previene de tomar decisiones miopes, así como de hacer más complicado un problema sencillo.



3. ¿Cuál es la dificultad?

Una vez que hemos determinado que una decisión requiere análisis y hemos determinado el alcance de la decisión, podemos preguntarnos que es lo que hace difícil tomar la decisión (si la decisión no es difícil, con los primeros dos pasos pudimos haber clarificado nuestra mente y tomado la decisión). Generalmente la dificultad está en uno o más de los siguientes tres aspectos de la situación de decisión:

- i. La estructura (la complejidad de la situación, la relación entre las alternativas y los resultados).
- II. La incertidumbre (el desconocimiento de lo que pasará al actuar o dejar de actuar).
- III. Las preferencias (los objetivos, prioridades, criterios de selección).

Revisaremos ahora brevemente cada uno de estos tres aspectos.

Estructura

Hay situaciones en que el principal problema es desenmarañar un conjunto de expresiones confusas e identificar las posibles alternativas. Este tipo de problemas es muchas veces de fácil solución una vez que los datos han sido puestos en orden y las alternativas están expresadas de manera que podamos compararlas. Son situaciones en que la principal dificultad es dar estructura.

Incertidumbre

En otras ocasiones, las alternativas están bien definidas desde el principio, pero es muy dudoso lo que puede suceder una vez que seleccionamos una alternativa. Esto es, existe considerable incertidumbre sobre el futuro, por lo que la principal dificultad para decidir es la incertidumbre de lo que sucederá después de que tomemos la decisión.

Preferencias

Por último, en algunas situaciones podemos conocer con adecuada exactitud los resultados, pero es difícil saber cual de ellos es más deseable para nosotros, cual preferimos; esto es particularmente común cuando los resultados tienen diferentes atributos (como ganancias, tiempo, prestigio, calidad, etc.). Para superar este "conflicto interno" es ventajoso jerarquizar y dar peso a los diferentes atributos de los resultados.

Aunque hay problemas en que los tres aspectos mencionados presentan dificultades, frecuentemente hay uno de ellos que requiere especial atención; reconocer esto desde el principio ayuda a enfocar mejor nuestros esfuerzos en el aspecto crítico.

4. Estructura = Orden

La estructura es la forma como ordenamos la información que tenemos sobre la decisión. Ejemplos de estructuras para ayudar a decidir son las tablas de resultados, los árboles de decisiones y los diagramas de influencia. La estructura debe ayudarnos a ver más clara la situación y ésta debe ser tan simple como sea posible.

La estructura debe permitirnos poner en orden toda la información relevante (la que afecta los resultados, lo que es verdaderamente importante), pero podemos iniciar con algo sencillo, por ejemplo con una tabla de resultados, y sólo incrementar la complejidad de la estructura si no es posible representar el problema satisfactoriamente con la estructura inicial. Una extensión puede ser un conjunto de dos o más tablas de resultados o un árbol de decisiones.

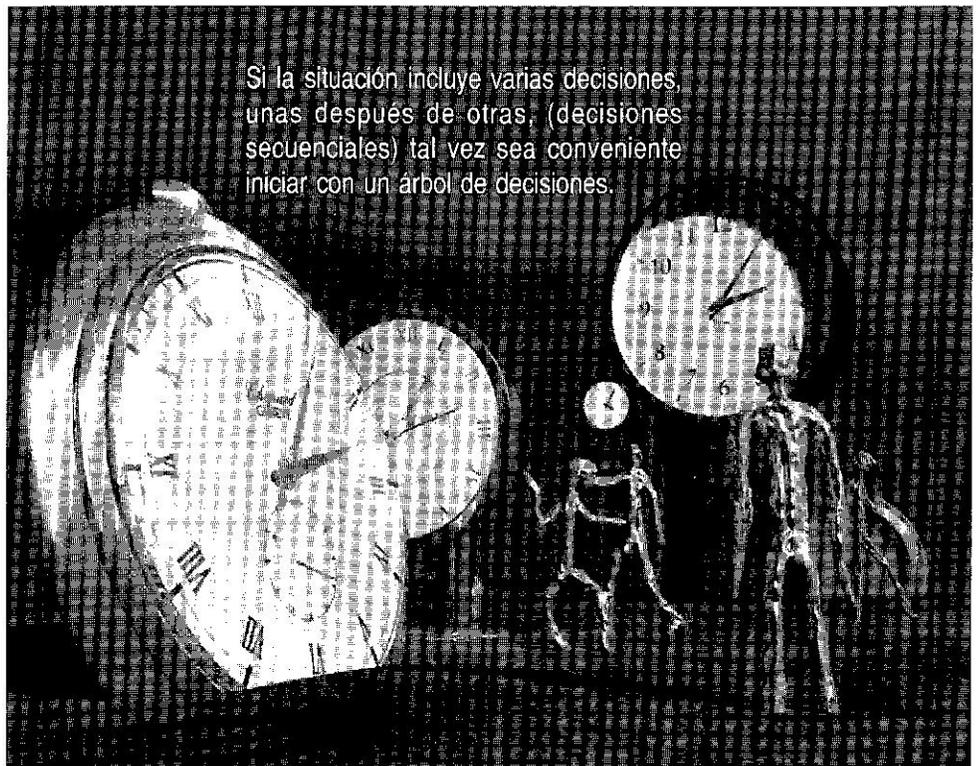
Si la situación incluye varias decisiones, unas después de otras, (decisiones secuenciales) tal vez sea conveniente iniciar con un árbol de decisiones.

Si la situación de decisión es compleja y hay varios elementos que afectan a otros y que se afectan entre sí, un diagrama de influencias puede ser la representación más adecuada.

Por otra parte, si las decisiones forman parte de un procedimiento administrativo o técnico, o se puede tomar repetidamente una decisión, un diagrama de flujo nos puede ayudar a ordenar los datos y las alternativas.

Si nos es difícil dar una estructura formal a la decisión, tal vez se deba a que no tenemos suficientemente claro cuál es el problema. En este caso es conveniente realizar una descripción verbal (por escrito) que defina la situación y nos dé las bases para continuar la estructuración. Si la dificultad estriba en la falta de familiaridad con las técnicas de estructuración, podemos consultar las obras que se citan final de este artículo y aprender a estructurar decisiones, o podemos tomar un curso sobre este tema.

5. La vida es incierta



Si la situación incluye varias decisiones, unas después de otras, (decisiones secuenciales) tal vez sea conveniente iniciar con un árbol de decisiones.

No hay resultado alguno del que podamos estar absolutamente seguros, aunque a veces actuamos, con razón o sin ella, como si hubiera certeza.

El primer paso para analizar situaciones inciertas es diferenciar entre los eventos que podemos, por simplicidad y sin invalidar los resultados, dar por ciertos y aquellos que justifican un análisis de incertidumbre.

La incertidumbre o riesgo que podemos pasar por alto depende fuertemente de las ganancias o pérdidas que pueden resultar de la decisión. Si estas son muy altas, aún valores pequeños de probabilidad (1% ó menos) se toman en consideración; si los resultados son poco importantes, tal vez no se justifique un análisis detallado de la incertidumbre.

Para tomar en cuenta la incertidumbre debemos revisar la información con que contamos. Registros, expedientes, estadísticas, experiencias y conocimiento en general, nos dan las bases para medir la incertidumbre.

Es muy importante usar nuestro juicio, o el de los especialistas que nos apoyen, para determinar la pertinencia de la información. Esto significa que aunque se cuente con

información del pasado, debemos determinar si ésta es válida para la situación que estamos analizando. Afortunadamente se cuenta con técnicas de medición de la incertidumbre que

permiten combinar toda la información disponible y generar valores de probabilidad utilizables para tomar la decisión.

6. Quiero saber que quiero

Muchas veces, la parte más difícil de una decisión no es lo que debemos hacer para lograr algo, sino saber cuál es ese algo que queremos lograr. La deseabilidad de un resultado depende de nuestros valores personales o de las políticas establecidas por la compañía, y muchas veces los atributos que nos importan no pueden expresarse directamente en términos monetarios.

Aún en el ámbito aparentemente frío de los resultados monetarios, cuando están en juego grandes cantidades nuestra aversión al riesgo puede hacer que reaccionemos en forma diferente a como la hacemos en situaciones de menos riesgo.

Además, algunas veces los resultados tienen más de un atributo y puede ser difícil determinar si es más deseable, por ejemplo, obtener un empleo muy bien remunerado pero peligroso o uno un poco menos remunerado, no peligroso y hasta un poco aburrido. La clarificación de las preferencias y valores es un aspecto clave del análisis de decisiones y un ejercicio de introspección valioso para la persona y la organización.

7. El camino fácil de las matemáticas.

Cuando vemos una situación ya modelada, analizada y cuantificada, frecuentemente lo que más llama nuestra atención son los aspectos matemáticos. Tal vez se deba a la imagen estereotipada de que «las matemáticas son difíciles» o a lo llamativo de la simbología matemática.

Sin embargo, los cálculos no son la parte más difícil en una decisión, al menos en la gran mayoría de los problemas; lo más importante es clarificar las preferencias, alternativas, eventos inciertos y resultados. Esto no quiere decir que podamos descuidar la solidez del planteamiento matemático o que no observemos las reglas de probabilidad; los cálculos son importantes y deben realizarse cuidadosamente y revisarse después de hechos. Pero, como ya se ha dicho, esto no es lo medular y además puede fácilmente delegarse.

8. El menos común de los sentidos.

Se ha dicho que el sentido común es el menos común de los sentidos, pero a los decisores no debe faltarnos en momento alguno. Especialmente después de haber analizado (descompuesto en partes) una situación de decisión y reunido finalmente esas partes para ayudarnos a seleccionar una alternativa.

El pasar por el proceso de análisis debe permitirnos profundizar en los varios aspectos de una decisión, pero el resultado final (y los parciales también) debe confrontarse con nuestra percepción global de la situación, esto es, con nuestro sentido común. Afortunadamente el análisis sistemático de la situación de decisión fortalece nuestro «sentido común» al ayudarnos a entender mejor la naturaleza del problema que enfrentamos.

En cualquier parte del análisis podemos cometer un error, y éste pasar desapercibido, pero al final de cada etapa y sobre todo al terminar el análisis, las conclusiones deben tener sentido. Pueden tener características que no esperábamos, pero no deben ser absurdas.

Si el sentido común nos pone en alerta, tenemos el recurso de revisar el planteamiento y los cálculos; esta es otra ventaja de hacer un análisis explícito y sistemático.

9. Veán que tengo razón

Al analizar explícitamente una situación de decisión no sólo aclaramos para nosotros los aspectos más importantes y los cuantificamos, sino que podemos mostrarlos a los demás. De esta manera podemos explicar la lógica de nuestro razonamiento y los conceptos, métodos y cálculos que utilizamos pueden ser verificados por otras personas.

Esta es una gran ventaja, no sólo porque sirve de argumento a favor de nuestra causa, sino también por la posibilidad de transmitir la experiencia (tiene valor didáctico) y de usar el modelo desarrollado en situaciones futuras determinando qué elementos deben modificarse (facilita la acumulación de experiencia).

El análisis explícito nos ayuda a verificar si las decisiones son consistentes con nuestros objetivos, preferencias y con la información

disponible en ese momento, esto es, nos ayuda a determinar si hemos hecho una buena decisión que a su vez nos dará una mayor probabilidad de obtener el resultado que deseamos.

Comentario Final

Muchas de las decisiones que tomamos son sencillas y no requieren de análisis formal, pero hay situaciones, tanto en el ámbito personal como en el profesional, que pueden cambiar nuestra vida en función de la calidad de la decisión. Para estas situaciones se justifica usar el análisis de decisiones. Aún si no se crea un modelo formal, es posible aumentar la calidad de las decisiones identificando las alternativas y las incertidumbres que se enfrentan, y poniendo en claro que es lo que deseamos lograr y cuanto valoramos los posibles resultados. Claro que es posible tomar una decisión sin pensar y después cerrar los ojos deseando que las cosas salgan bien, pero frecuentemente salen mal. Analizar las decisiones es decidir con los ojos abiertos y cosechar los resultados.

Información Adicional Sobre Análisis de Decisiones

De cada uno de los puntos descritos tan brevemente en este artículo, se tiene un amplio respaldo de conceptos y técnicas que nos permite enfrentar situaciones de decisión tanto sencillas como de gran complejidad. Algunas obras que puede consultar son:

- Acosta Flores, José Jesús, Teoría de Decisiones en el Sector Público y la Empresa Privada, Representaciones y Servicios de Ingeniería, México 1975.
- Clemen, Robert T., Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis, 2ª edición, Duxbury Press, Estados Unidos de América 1996.
- Hammond, John S., Raiph L. Keeney, Howard Raiffa, Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions, Harvard Business School Publishing, EUA 1999.
- Ley Borrás, Roberto, Análisis de Incertidumbre y Riesgo para la Toma de decisiones, libro a ser publicado, México 2000.
- Ley Borrás, Roberto, «Representación del Conocimiento en Análisis de Decisiones», Revista UPIICSA, Vol. 2 No. 9 enero-abril 1996.
- Ley Borrás, Roberto, «El Análisis de Decisiones: Frontera de la Ingeniería Industrial», Ciencia y Desarrollo, Conacyt, No. 91 marzo-abril 1990.
- Matheson, David y Jim Matheson, The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D, Harvard Business School Publishing, EUA 1997.
- Raiffa, Howard, Análisis de la Decisión Empresarial, Fondo Educativo Interamericano, España 1978.
- Rheault, Jean Paul, Introducción a la Teoría de las Decisiones, Limusa, México 1983.