

LA EXCELENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Lic. Ana María Vazquez

Q Grupo Asesor S.A.

Un entorno rápidamente cambiante y sumamente competitivo, enormes cantidades de información y nuevas “modas” agobian a las empresas que buscan ansiosamente esa “ventaja competitiva” que asegure su subsistencia.

No cabe duda que el componente clave para alcanzar la ventaja competitiva es una dirección socialmente responsable, empeñada en la mejora continua de los procesos y en el cumplimiento de los compromisos tomados con los clientes, empleados, proveedores, y socios.

Sin embargo no es éste el único componente, Charles Kepner nos dice : **“El destino de la organización está signado por la suma total de las decisiones que se toman en su nombre.”**

¿Ha pensado cuánto le han costado las decisiones incorrectas tomadas los últimos cinco años?...¿cuánto le cuestan las decisiones incorrectas a una empresa....y a un país?

La aplicación de las habilidades críticas de pensamiento permite transmitir y utilizar los conocimientos de la organización en la toma de decisiones.

En un mundo que exige respuestas cada vez más rápidas, la flexibilidad es un integrante de la cadena de valor de la empresa y, flexibilidad, no es más que la delegación responsable de la toma de decisiones.

INTRODUCCION

Desde el comienzo del siglo XX nuevas tecnologías, en especial las computadoras y las telecomunicaciones, han generado una fuerte competencia por los negocios que abarca el mundo entero.

Asombrosos descubrimientos científicos que se incorporan cada vez más rápidamente a la tecnología inciden drásticamente en los países, las empresas y las personas.

Estamos en camino hacia una nueva economía, una nueva era, un enfoque completamente diferente de la forma de operar las organizaciones.

En este contexto, ¿cómo asegurar la permanencia en el negocio?. Compañías como Hoechst o Union Carbide, que parecían eternas, han desaparecido.

Innumerable libros, seminarios, artículos y conferencias nos inundan con información sobre los “secretos” del management de las empresas exitosas. Miles de empresarios en el mundo trasladan constantemente las “recetas” de los exitosos a sus compañías, esperando la aparición del milagro de “la ventaja competitiva” que asegurará para siempre el futuro de sus compañías.

Seis Sigma, TQM, CC, AC, SGC, QS, 5S, KM (Knowledge Management), downsizing, right-sizing, racionalización, estructuración, CRM, Poka-Yoke, QFD, Lean Manufacture, JIT, KAIZEN, son sólo unos pocos de los cientos de términos⁽¹⁾ que agobian a los empresarios y generan el ardiente entusiasmo de los profesionales de la Calidad. ¿Encerrará alguno de ellos el tan buscado milagro?. Sería magnífico que, simplemente implementando alguna de estas herramientas, se solucionen los problemas de las organizaciones.

Todos sabemos que, en la mayoría de los casos, esto no ocurre.

Volvamos a las bases :

- Ninguna herramienta de la Calidad puede ser efectiva si la dirección de la empresa no lidera el cambio cultural que permitirá que la herramienta seleccionada prospere, es como tratar de sembrar sin preparar el terreno. La cosecha será un fracaso.
- No hay cambio cultural posible sin formación :
 - o “La experiencia no enseña nada si no es examinada con la ayuda de la teoría” – Deming
 - o “Hay sólo dos razones por las que se cometen errores : la falta de conocimientos y la falta de atención”- Crosby

Juan Enriquez ⁽²⁾, en su presentación “Los Imperios del Futuro serán los Imperios de la Mente”, nos da otra pista :

“Lo sorprendente, es que este espécimen (un ratón común) que también tiene 30.000 genes, Bill Clinton, George Bush, o ustedes, muestran una diferencia mínima. El 85 por ciento de las letras que tiene un ratoncito en su código genético es idéntica a las suyas. La diferencia en número de genes entre lo que tiene el ratón y lo que tenemos nosotros son 300 genes, sobre un total de 26.588. ¿Será por eso que, a veces, de vez en cuando, la gente se parece a los animales?

Si no somos tan distintos de los perros, los gatos y los políticos, la pregunta es por qué -o cómo- nos volvemos la civilización dominante. ¿Por qué estamos en este cuarto jugando con una máquina en vez de estar en un árbol comiendo bananas?

La diferencia es nuestra habilidad para usar y transmitir conocimientos”.

EL ANALISIS DE SOLUCIONES

La habilidad de usar los conocimientos, que es inherente al ser humano, se refleja en un patrón de pensamiento básico y natural que aplicamos cada vez que se presenta una situación problemática y cuyos pasos son :

- Definir la situación problemática o solución buscada
- Reunir y aclarar la información
- Evaluar la información y concretar los temas clave
- Reenfocar el problema, establecer las posibles causas o tomar una decisión

El ciclo se muestra en la Fig. I.

Sin embargo, la habilidad natural no es suficiente, “el profesor Paul C. Nutt, de la Universidad Estatal de Ohio, realizó un estudio de 356 decisiones tomadas en organizaciones medianas y grandes de Estados Unidos. Descubrió que “la mitad de las decisiones fracasan” porque los gerentes “limitan la búsqueda de alternativas... y utilizan su poder para imponer y aplicar sus soluciones”, incluso cuando no son muy buenas. ⁽³⁾

Entonces, ¿cómo se puede ir más allá de lo habitual para encontrar ese algo nuevo y mágico que hace a una decisión creativa y exitosa?

- Si va a las mismas viejas fuentes y obtiene los mismos hechos de siempre, generará las mismas viejas respuestas
- Necesita nuevas ideas y nuevos puntos de vista
- Necesita utilizar experiencia y conocimientos nuevos
- Necesita extender su alcance para incluir nuevas fuentes

Y hacer preguntas :

- Relevantes
- Específicas
- Incisivas

que permitan desenterrar y sacar a la luz los conocimientos, hechos e ideas.

Reunir un grupo de personas no es suficiente. Las personas correctas, un proceso disciplinado y las preguntas precisas nos permitirán explotar los conocimientos de la organización y alcanzar la excelencia en la toma de decisiones.

El Proceso de Pensamiento

La Fig. II muestra el proceso de manufactura de un rotulador , una característica importante de este proceso es que la Calidad es visible en todas las etapas del mismo. Es posible evaluar la Calidad de las materias primas, de los procesos de fabricación, del resultado del proceso, de los recursos y de los procedimientos.

En la Fig. III vemos el proceso de pensamiento, en este caso la Calidad no es visible en todas las etapas del mismo, no es posible evaluar la Calidad de los procesos de realización (reunir-analizar-evaluar).

Sin embargo hay procedimientos que nos permiten hacer visible la Calidad de todas las etapas del proceso de pensamiento. De esto se trata el desarrollo de las Habilidades Críticas de Pensamiento.

Los Pasos en el Análisis de Soluciones

El Análisis de Soluciones es un enfoque flexible de la toma de decisiones que nos ayuda a:

- Elegir la mejor alternativa.
- Crear una solución a partir de varias alternativas.
- Desarrollar una solución basada en los requisitos establecidos para la solución.

El objetivo último de esta habilidad crítica del pensamiento es ayudar a una persona a encontrar la mejor solución total para una situación dada.

El proceso se ha diseñado de forma tal que ayudará a los analistas de soluciones a ser objetivos y creativos, incluyendo los requisitos de todas las partes interesadas que puedan ser afectadas por el resultado de la decisión

La Fig. IV muestra los pasos del Análisis de Soluciones.

Durante el proceso de Análisis de Soluciones se nos presentan distintos tipos de acciones a encarar:

- Reparar : Restablecer algo a su nivel previo de utilidad.
- Mejorar : Mirar más allá de la reparación inmediata reduciendo la necesidad de reparaciones a través de la mejora.
- Innovar : Pensar creativamente acerca de la causa y el efecto (el camino tradicional no es lo bastante bueno).
- Evitar : Prever la situación eliminando la causa.

Caso Ejemplo de Aplicación ⁽⁴⁾

1.- Descripción de la Situación

“City Commercial Corporate Company (CCC) siempre ha creado y mantenido una gran cultura de servicio al cliente a través de sus políticas de servicio consolidadas. Sin embargo, La Dirección se ha dado cuenta de que últimamente estas políticas se siguen a medias. En CCC el cliente siempre ha sido el rey, y la Dirección quiere que el personal vuelva a centrarse en el servicio al cliente. Ha asignado 850.000 dólares a este proyecto y, aunque espera ver cambios dentro de un año, quiere una solución que asegure un buen servicio durante los próximos tres años como mínimo.

El personal de distintos departamentos siempre ha trabajado bien en equipo. Los roces en el pasado han sido mínimos y la Dirección quiere promover aún más el trabajo en equipo en el futuro. El personal ha sido muy fiel a CCC y es importante no menoscabar su confianza en la empresa y en la Dirección. La rotación de personal en CCC siempre ha sido baja y la Dirección quiere que siga siendo así.

Para analizar el problema en toda su dimensión, la Dirección decidió recurrir al mayor número posible de fuentes de información para averiguar qué es lo que perciben y sienten los clientes cuando emplean los servicios de CCC.

El Departamento de Relaciones Públicas envió una encuesta de satisfacción a los clientes para determinar qué es lo que les gustaba y lo que no les gustaba de CCC. Según los resultados de la encuesta, los clientes veían al personal de CCC como personas simpáticas y profesionales, aunque también comentaron que, pese a que el personal solía concentrarse en lo que hacía, tardaba demasiado en tramitar las transacciones. Varios clientes indicaron que la persona con la que solían tratar a menudo no tenía la autoridad suficiente para tomar determinadas decisiones. También en algunos casos los clientes dijeron que habían solicitado una información determinada y que aún esperaban una respuesta.

La Dirección decidió crear un puesto de escucha en el banco para oír la opinión de los clientes. Algunos clientes se quejaban de que el personal de CCC cometía errores durante sus transacciones o les facilitaba información incorrecta. El personal no siempre podía responder las preguntas de los clientes. Estaba claro que se hacía necesario que el personal de CCC mejorara su conocimiento del producto. Los comentarios de los clientes también reflejaban que el personal no estaba muy seguro de las ventajas inherentes a un producto o un servicio dado y, en consecuencia, suscitaba confusión en los clientes cuando éstos tenían que optar entre varios de tales productos. A veces el personal dejaba desatendidos a los clientes cuando iba a buscar los impresos para rellenar.”

2.- Definición de la Solución Requerida: “Eliminar las Deficiencias en el Servicio al Cliente”

Las partes interesadas citadas a la primera reunión fueron : Ventas, Servicio al Cliente, Recursos Humanos, Relaciones Públicas y la Dirección. El resultado de la reunión fue :

3.- El Listado de los requisitos- Fig. V

4.- Generar Alternativas - Recursos Humanos presentó las siguientes alternativas :

“1.-Formación :La primera opción consiste en preparar un Plan de Formación para el personal nuevo y volver a proveer formación al personal actual. El programa de formación constará de tres fases. En la primera fase, se abordarán “problemas menores” como la profesionalidad, la capacidad de comunicación, el trato con clientes difíciles y la manera de satisfacer las necesidades concretas de cada cliente. La segunda fase se centrará en el propio puesto de trabajo, las prácticas y procedimientos laborales y las políticas de la empresa. En la tercera fase, se abordará el conocimiento del producto y se le enseñará al personal algunas tácticas básicas de ventas.

La formación siempre ha contribuido a aumentar la motivación a corto plazo del personal. La Dirección también cree que de esta forma se demuestra que CCC está comprometida con el desarrollo de su personal. Es una empresa a la que le preocupa que el personal pueda pensar que la Dirección les responsabiliza del empeoramiento de la calidad del servicio.

El programa de formación costará 650.000 dólares (702.000 EUR) y se espera obtener resultados positivos al cabo de un año. El objetivo de la formación consiste en que el personal tome conciencia de la importancia del servicio al cliente y de la necesidad de mejorar los niveles de servicio a medio plazo.

2.-Transformación : Tendría efectos en el servicio al cliente a medio o largo plazo. Esta primera parte de la propuesta recomienda la formación de equipos multifuncionales cuya misión consistiría en asegurar que se cumplan las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y puntual posible. Estos equipos tendrán mayor autoridad para tomar decisiones y un conocimiento más profundo de los productos de la empresa.

La segunda parte de la propuesta aconseja que se analicen los procesos y procedimientos actuales. Se tienen que racionalizar los procedimientos de trabajo para mejorar el servicio al cliente de CCC. Tienen que identificarse las oportunidades de reducir el número de pasos de cada proceso, la burocracia y las posibilidades de cometer errores.

Este proceso de transformación costará 742.000 dólares. Si el personal no opone resistencia, se alcanzarán resultados positivos seis meses después de su implementación.

3.-Feedback sobre el Desempeño : La tercera alternativa consiste en implantar un sistema que permita medir la calidad del servicio al cliente de CCC de forma continua. El personal recibirá un feedback de la Dirección, de otros compañeros de trabajo, de sus subordinados y de clientes internos y externos dentro del área de servicio al cliente. Se programarán reuniones periódicas de evaluación con el personal de cada departamento. El objetivo de estas reuniones sería dar una opinión sobre temas de gran interés y diseñar planes para abordar los puntos débiles. Se ofrecerá información al personal sobre los siguientes ámbitos:

- i. Tiempo que se tarda en realizar una transacción.
- ii. Número de errores cometidos.
- iii. Aspecto del personal.
- iv. Nivel de profesionalidad.
- v. Exactitud a la hora de responder las consultas de los clientes.
- vi. Nivel de eficiencia a la hora de tratar con los clientes.

El costo de implementación del sistema es 349.000 dólares y, tras aplicarlo, se tiene que apreciar una cierta mejora del servicio al cliente en cuatro meses. También podría pasar a ser un proceso de mejora continua que fomentaría aún más el trabajo en equipo entre los distintos departamentos. Con la continuidad de las sesiones de feedback, se debe conseguir una mejora del servicio al cliente a medio o largo plazo.”

¿Cuál cree Ud. que es la mejor solución?

5.- *Concretar los Requisitos Claves y Evaluar Alternativas* - Fig. VI

6.- *Evaluación Primaria* – Fig.VII

7.- *Crítico-Deseable-Ponderar-Calificar- Evaluación Secundaria* – Fig. VIII

8.- *Crear una Solución* – Combinar las acciones marcadas con estrellas en las tres alternativas en una secuencia temporal lógica.

CONCLUSIONES

Estamos en la postrimería de la “era industrial” ingresando velozmente en la “era de la información”. La tendencia que muestran tanto las inversiones como la distribución de los puestos de trabajo en el mundo avalan esta afirmación. La ciencia y la tecnología están cambiando otra vez el mundo, como ocurrió en los inicios de la era industrial.

En un entorno de complejidad creciente, con numerosos factores actuando simultáneamente, la toma rápida de decisiones exitosas es el factor determinante del futuro de una organización.

Las decisiones que afectan el futuro desempeño de la organización ya no se toman en soledad, deben participar todos aquellos que saben algo del tema o van a ser afectados por la decisión a tomar. En la era de la información, ninguna persona tiene todos los conocimientos necesarios para tomar decisiones sola, el arte está en saber extraer la información de aquellos que la poseen, muchas veces sin saberlo. Todos los integrantes de la organización están dispuestos y deseosos de colaborar, sólo hay que convocarlos. Y, si no es suficiente, siempre hay especialistas disponibles para aportar la información faltante.

Dado este contexto, la excelencia, cuya fuente es la creatividad y la innovación se incorporará naturalmente a las decisiones tomadas, pues sus fuentes están en la interacción de la diversidad de experiencias y conocimientos y en el acceso a la información necesaria.

Juan Enriquez⁽²⁾ cierra su presentación con una frase de Einstein **de los años 40** : "todos los imperios del futuro van a ser imperios del conocimiento, y solamente son los pueblos que entienden cómo generar conocimientos y cómo protegerlos, cómo buscar a los jóvenes que tengan la capacidad para hacerlo y asegurarse que se queden en el país, serán los países exitosos. Los otros países se quedarán con litorales hermosos, con iglesias, minas, con una historia fantástica, pero probablemente no se queden ni con las mismas banderas ni con las mismas fronteras, ni mucho menos con un éxito económico".

Referencias

⁽¹⁾ <http://my.execpc.com/~jwoods/links.htm>

⁽²⁾ Centro de Estudios Latinoamericanos David Rockefeller - Universidad de HARVARD. Octubre 2002.
<http://latinoamerica.org/impmentes.htm>

⁽³⁾ Charles Kepner - La Toma de Decisiones Creativas - <http://www.qgrupoasesor.com/articulo09.html>

⁽⁴⁾ Copyright © Kepner and Fourie.

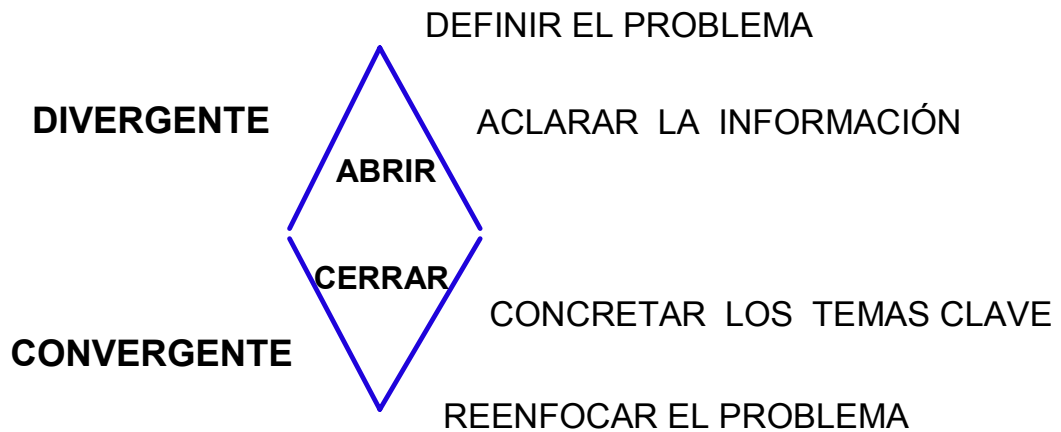


Fig. I : Patrón de Pensamiento Básico

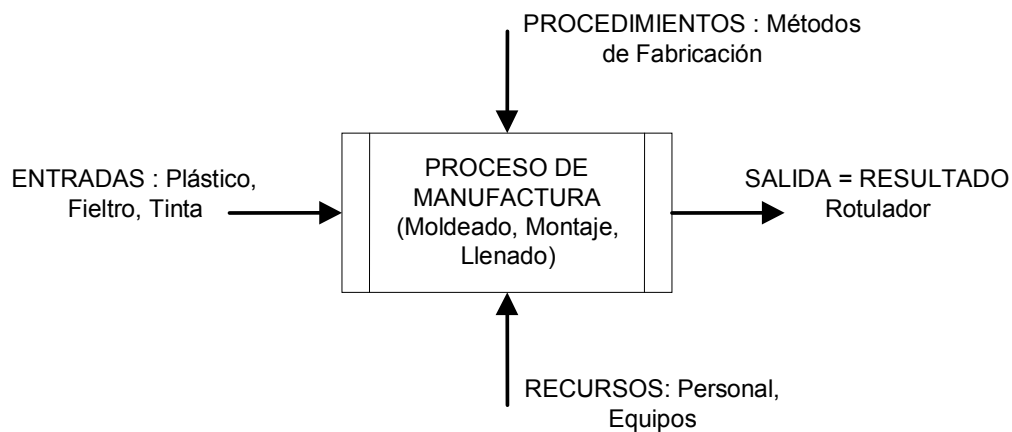
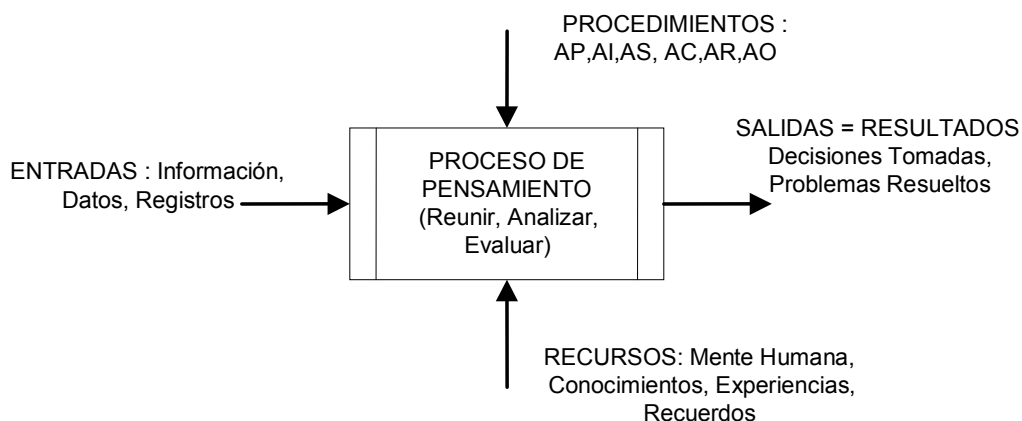


Fig. II : Proceso de Manufactura de un Rotulador



AP : Análisis de Prioridades - AI : Análisis de Ideas - AC : Análisis de Causa – AS : Análisis de Soluciones – AR : Análisis de Riesgos – AO : Análisis de Oportunidades

Fig. III : Proceso de Pensamiento

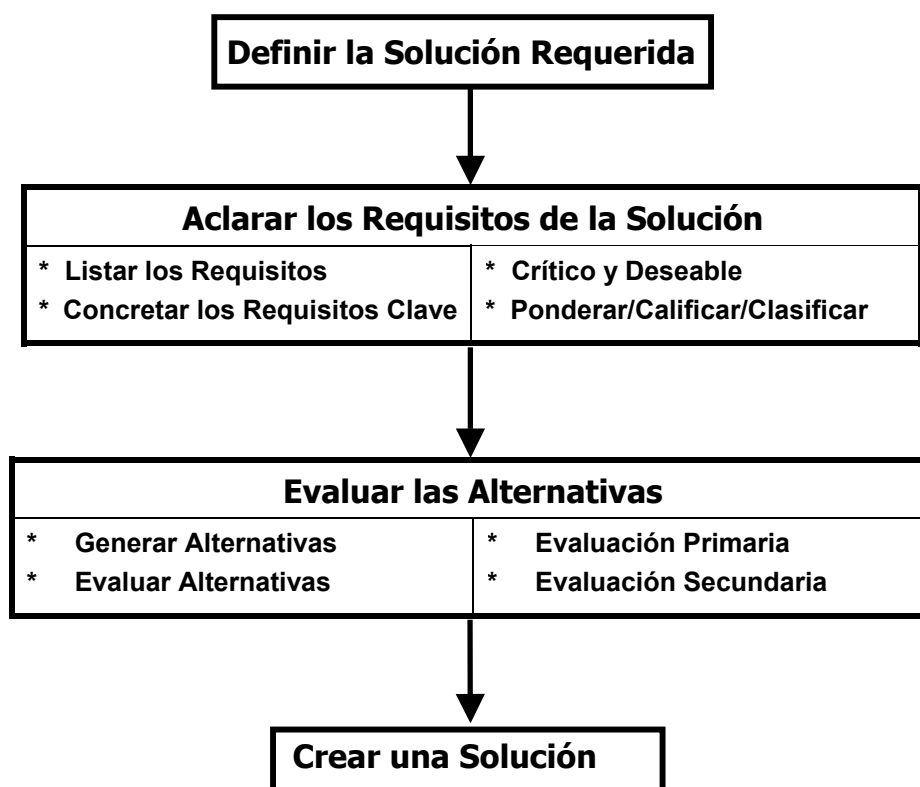


Fig. IV : Pasos del Análisis de Soluciones

Nº	Requisitos a Cumplir	Nº	Problemas/Síntomas a Eliminar
1	-Centrar al personal en el servicio al cliente	1	-Lentitud en tramitar las transacciones
2	-Promover trabajo en equipo	2	-Falta de autoridad en el personal para tomar decisiones
3	-Cambios en 1 año	3	-Falta de respuesta a información solicitada por los clientes
4	-Asegurar un buen servicio durante, por lo menos, 3 años	4	-Errores en las transacciones
5	-Mejorar el conocimiento del producto		
Nº	Riesgos a Evitar	Nº	Recursos/Restricciones
1	-No menoscabar la confianza del personal en la empresa y la Dirección	1	-Precio no mayor a \$ 850.000
2	-No aumentar la rotación del personal		

Fig. V : Requisitos de la Solución

Requisitos	Formación	Transformación	Feedback
Centrar al personal en el servicio al cliente	SI	SI	SI
Promover trabajo en equipo	NO	SI	SI
Cambios en 1 año	1 AÑO	6 MESES	4 MESES
Asegurar un buen servicio durante, por lo menos, 3 años	SI	SI	SI
Mejorar el conocimiento del producto	SI	SI	SI
Precio no mayor a \$850.000	\$650.000	\$742.000	\$349.000
Promover la delegación de autoridad	NO	SI	NO

Fig. VI : Concretar los Requisitos Claves y Evaluar Alternativas

Requisitos	Formación	Transformación	Feedback
Centrar al personal en el servicio al cliente	SI	SI	SI
Promover trabajo en equipo	NO	SI	SI
Cambios en 1 año	1 AÑO	6 MESES	4 MESES
Asegurar un buen servicio durante, por lo menos, 3 años	SI	SI	SI
Mejorar el conocimiento del producto	SI	SI	SI
Precio no mayor a \$850.000	\$650.000	\$742.000	\$349.000
Promover la delegación de autoridad	NO	SI	NO

Fig. VII : Evaluación Primaria

Requisitos	C/D P	Formación	P PP	Transformación	P PP	Feedback	P PP
Centrar al personal en el servicio al cliente	C 10						
Promover trabajo en equipo	D 7						
Cambios en 1 año	D 8	1 AÑO	5 40	6 MESES	7 56	4 MESES	10 80
Asegurar un buen servicio durante, por lo menos, 3 años	D 7						
Mejorar el conocimiento del producto	C 9						
Precio no mayor a \$ 850.000	C 5						
Promover la delegación de autoridad	D 8						

Fig. VIII : Crítico-Deseable- Ponderar- Calificar-Evaluación Secundaria