

## CÓMO TOMAR DECISIONES ADECUADAS

Las técnicas que veremos a continuación nos ayudarán a realizar las mejores decisiones posibles con la información que tenemos disponible. Con estas herramientas seremos capaces de delinear las probables consecuencias de una decisión, calcular la importancia de los factores individuales, y elegir el mejor curso de acción a tomar.

Las técnicas que veremos incluyen al Análisis de Pareto, Análisis por Comparación de Pares y Análisis en Grilla. Luego, en la próxima edición veremos unas de las técnicas más utilizadas y completas para la toma de decisiones, el Árbol de Decisión.

Hay que recordar siempre que aunque contemos con todas las herramientas que existen para realizar decisiones adecuadas, estas sólo servirán de ayuda a nuestra inteligencia y sentido común - ellos son nuestros mejores activos a la hora de realizar esta tarea.

### ANÁLISIS DE PARETO

El Análisis de Pareto es una técnica muy simple que ayudará a que elijamos el más efectivo cambio a realizar.

Esta técnica utiliza el principio de Pareto - el que plantea la idea de que realizando solamente el 20% del trabajo podemos generar el 80% del beneficio que conseguiríamos al realizar todo el trabajo. El Análisis de Pareto es una técnica formal para encontrar los cambios que nos reportarán el mayor beneficio. Es útil cuando varios cursos de acción compiten por nuestra atención.

Para comenzar a realizar esta técnica, deberemos escribir una lista de cambios que podemos realizar. Si es una lista muy larga, agrupar los ítems en cambios relacionados.

Luego, asignar puntos a los ítems o grupos. El método de puntuación a utilizar depende del tipo de problema que estamos tratando de resolver. Por ejemplo, si estamos tratando de mejorar la rentabilidad, deberemos asignar los puntos en función de la rentabilidad de cada grupo que podamos generar. Si lo que queremos es mejorar la satisfacción de los clientes, deberemos puntuar según el número de quejas que elimina cada cambio.

El primer cambio a afrontar es aquel que tiene mayor cantidad de puntos. Éste tendrá que dar los mayores beneficios si lo resolvemos. Para las opciones con las menores cantidades de puntos probablemente ni siquiera valgan la pena molestarnos - resolver estos problemas quizás nos cueste más que el valor de la solución que estamos buscando.

Ejemplo:

Un administrador encargado de un centro de servicio contra fallas encarga investigar por qué los clientes piensan que su servicio es pobre.

El consigue la siguiente retroalimentación de sus clientes:

1. Los teléfonos son solamente atendidos después de muchos timbres.
2. El personal parece distraído y bajo presión.
3. Los ingenieros no parecen estar bien organizados. Necesitan una segunda visita para contar con todas las partes necesarias. Esto significa que los clientes deben tomar más días libres para estar allí una segunda vez.
4. No conocen con exactitud a que hora llegarán. Esto significa que los clientes deberán estar allí todo el día para esperar la visita de los ingenieros.
5. El personal no siempre parece saber lo que está haciendo.
6. Algunas veces, cuando llega el personal, el cliente se da cuenta que el problema pudo haber sido resuelto por teléfono.

El administrador agrupa todos estos problemas juntos. Entonces, asigna puntos según el número de quejas asociado a cada uno y ordena la lista:

*Falta de entrenamiento del personal:* ítems 5 y 6: 51 quejas

*Muy poco personal:* ítems 1, 2 y 4: 21 quejas

*Organización y preparación pobre:* ítem 3: 2 quejas

Haciendo el Análisis de Pareto arriba, el administrador puede ver que la gran mayoría de los problemas (69%) pueden ser resueltos mejorando las habilidades y capacidades del personal.

Una vez que esto está resuelto, será de mayor importancia aumentar el número de personas del equipo. Alternativamente, una vez que el personal comience a mejorar y por esto a resolver una mayor cantidad de problemas a través del teléfono, quizás la necesidad de nuevo personal disminuya.

Esto luce como si los comentarios acerca de una pobre organización y preparación sean excepcionales, y pudieran ser causados por problemas en la aplicación de controles del administrador.

Llevando a cabo un Análisis de Pareto, el administrador es capaz de poner el foco en el entrenamiento como cuestión principal, antes que en desperdiciar el esfuerzo en tomar más personal o en posiblemente adquirir e instalar un nuevo sistema informático.

Esta técnica no sólo nos muestra los más importantes problemas a resolver, también nos da un puntaje que muestra cuan de severo es el problema.

## ANÁLISIS POR COMPARACIÓN DE A PARES

Esta técnica nos ayuda a conocer la importancia relativa de una opción con respecto a las otras. Es particularmente útil cuando no tenemos información objetiva sobre la cual basarnos.

Esto hace fácil la elección del problema más importante a resolver, o seleccionar la solución que nos dará la ventaja más grande. El análisis por Comparación de a Pares nos ayudará a fijar prioridades cuando hay conflicto en los recursos demandados.

Para utilizar esta técnica, primero hay que listar las opciones. Luego, hacer un cuadro con cada opción como encabezado de columna y fila. Utilizar esta grilla para comparar cada opción con las otras, una por una. Para cada comparación, decidir cual de las dos opciones es más importante, y luego asignar un puntaje para mostrar cuanto más importante es.

Podremos entonces consolidar estas comparaciones para que cada opción dé un porcentaje de importancia.

Seguir los siguientes pasos para utilizar esta técnica:

1. Listar las opciones que vamos a comparar. Asignar una letra a cada opción.
2. Dibujar una tabla con estas opciones como encabezado de filas y columnas.
3. Tachar las celdas de la tabla donde coinciden las opciones iguales - no puede haber nunca diferencia en estas celdas. Esto normalmente estará sobre la diagonal que va desde la izquierda arriba hasta abajo a la derecha.
4. También tachar las celdas de la tabla donde se van a duplicar las comparaciones. Normalmente esto deberá estar en las celdas por debajo de la diagonal.
5. Con las celdas que quedan se deberá comparar cada opción en la fila con una en la columna. Para cada celda decidir cual de las dos opciones es más importante. Escribir la letra de la opción más importante en esa celda y asignar un puntaje de acuerdo a la diferencia en importancia desde 0 (sin diferencias) a 3 (mayor diferencia).

Finalmente, consolidar los resultados sumando el total de todos los valores para cada opción. Podríamos también convertir estos valores a porcentajes del puntaje total.

Ejemplo:

Como ejemplo simple tenemos una emprendedora que quiere ver la forma de expandir su negocio. Ella tiene recursos limitados, pero también cuenta con las opciones listadas a continuación:

- Expandirse a mercados internacionales
- Expandirse en el mercado doméstico

- Mejorar el servicio al cliente
- Mejorar la calidad

Primeramente dibujó una tabla de Comparación de a Pares:

Ejemplo de Tabla de Análisis de Comparación de a Pares (sin rellenar):

	Mercados Externos (A)	Mercado Doméstico (B)	Servicio al Cliente (C)	Calidad (D)
Mercados Externos (A)	Casilla Anulada (paso 3)			
Mercado Doméstico (B)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 3)		
Servicio al Cliente (C)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 3)	
Calidad (D)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 3)

Luego ella compara las opciones, escribe la letra de la opción más importante y asigna puntajes según la diferencia en importancia. Un ejemplo de cómo ella hizo esto se ve en la siguiente figura:

*Ejemplo de Tabla de Análisis de Comparación de a Pares (completa):*

	Mercados Externos (A)	Mercado Doméstico (B)	Servicio al Cliente (C)	Calidad (D)
Mercados Externos (A)	Casilla Anulada (paso 3)	A,2	C,1	A,1
Mercado Doméstico (B)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 3)	C,1	B,1
Servicio al Cliente (C)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 3)	C,2
Calidad (D)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 4)	Casilla Anulada (paso 3)

Finalmente suma los valores de A, B, C y D, y convierte cada uno en un porcentaje del total:

- A = 3 (37.5%)
- B = 1 (12.5%)
- C = 4 (50%)
- D = 0

En este caso el Servicio al Cliente (C) es lo más importante y luego el intentar ganar mercados externos (A). La calidad no es una gran prioridad - quizás ya es bastante buena.

## ANÁLISIS EN GRILLA

Esta es una técnica útil de usar para realizar buenas decisiones. Es más efectiva cuando tenemos un cierto número de buenas alternativas y varios factores a tener en cuenta.

El primer paso es listar las opciones y los factores que son importantes para realizar las decisiones.

Anotarlos en una tabla, con las opciones como etiquetas de las filas y los factores como encabezados de las columnas.

Luego, calcular la importancia relativa de los factores en nuestra decisión. Expresar esto como números. Podemos utilizar esto para pesar nuestra preferencia por la importancia de los factores. Estos valores pueden parecer obvios, pero si no lo son, podemos utilizar la técnica anterior de Comparación de a Pares para estimarlos.

El próximo paso consiste en recorrer la tabla y asignar puntajes a cada opción según la importancia de cada factor en la decisión. Asignar a cada opción puntajes desde 0 (pobre) a 3 (muy buena). Hay que notar que no tenemos por que asignar diferentes valores a cada opción, si ninguna de ellas es buena para un factor particular en nuestra decisión, entonces todas las opciones deberían tener el puntaje 0.

Luego, multiplicar cada uno de los puntajes por el valor de la importancia relativa. Esto nos dará el peso global correcto para la decisión.

Finalmente sumar estos pesos para cada una de las opciones. La opción que tiene el mayor puntaje es la elegida.

Ejemplo:

Un fanático del windsurf está pensando en cambiar su automóvil. Necesita uno que no solamente le permita llevar la tabla y las velas sino también realizar viajes de negocio. Siempre ama además sobrepasar a los autos deportivos. Ninguno de los automóviles que puede encontrar es bueno para las tres cosas.

Sus opciones son:

- Un auto de calle
- Un confortable "auto familiar"
- Una camioneta
- Un coche deportivo

Los criterios que quiere considerar son:

- Costo
- Capacidad para llevar las tablas manejando a una velocidad normal
- Capacidad de guardar las velas y el equipamiento en forma segura
- El confort haciendo largas distancias
- La diversión
- Buena apariencia y calidad en la construcción

Primeramente construye una tabla como la siguiente y asigna un puntaje de acuerdo a como la opción satisface cada factor:

Ejemplo de Análisis en Grilla

Factores:	Costo	Tablas	Almacenamiento	Confort	Diversión	Apariencia	Total
Pesos:							
Deportivo	1	0	0	1	3	3	
De Calle	0	3	2	2	1	1	
Familiar	2	2	1	3	0	0	
Camioneta	2	3	3	3	0	1	

Luego, decide el peso relativo de cada factor. Multiplica esto por los puntajes anteriormente asignados y los suma:

Ejemplo de Análisis en Grilla

<b>Factores:</b>	<b>Costo</b>	<b>Tablas</b>	<b>Almacenamiento</b>	<b>Confort</b>	<b>Diversión</b>	<b>Apariencia</b>	<b>Total</b>
<b>Pesos:</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
<b>Deportivo</b>	4	0	0	2	9	12	<b>27</b>
<b>De Calle</b>	0	15	2	4	3	4	<b>28</b>
<b>Familiar</b>	8	10	1	6	0	0	<b>25</b>
<b>Camioneta</b>	8	15	3	6	0	4	<b>36</b>

Esto da un resultado interesante, a pesar de aportar poca diversión, la camioneta puede ser su mejor opción.

Si esta persona aún se siente poco feliz con esa decisión, quizás el ha subestimado la importancia de uno de los factores. Quizás deba aumentar el peso de diversión a siete.