

Fallas en la Toma de Decisiones

¿Alguna vez se ha pasado un “ALTO”?

Abril 2011



La mayoría de las grandes organizaciones en la actualidad ya cuentan con sistemas de apoyo a la toma de decisiones o de Inteligencia de Negocios, estos pueden dar elementos muy precisos de información a todos los niveles ya sea ejecutivo, táctico u operativo y ser de gran ayuda en:

- Procesos de Planeación
- Creación de la Estrategia
- Seguimiento y realineamiento a la Estrategia
- Lluvia de Ideas
- Soporte a la Operación
- Reducción de Costos
- Monitoreo del Rendimiento
- Manejo de Crisis, etc.

Gran parte de estos sistemas se basan en arquitecturas y herramientas de Data Warehouse e Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) para lograr su objetivo y proporcionar al personal información oportuna, confiable, veraz y dentro de un marco de cumplimiento regulatorio tanto técnico como de negocios.

Pero, ¿qué sucede cuando a pesar de contar con inversiones multimillonarias en Inteligencia de Negocios se termina tomando decisiones equivocadas?

Dando por descontado fallas en los sistemas (que es el tema del presente artículo), podemos hacer la analogía a lo que sucede cuando vamos conduciendo un vehículo (nuestra empresa) a 100 Km/hora, a bordo se encuentra nuestra familia (nuestros empleados), llevamos 6 horas al volante y los signos de fatiga aún no son evidentes, pero ahí se encuentran. El semáforo de la

próxima calle se pone en ámbar, nosotros lo ignoramos, luego en rojo y tardamos en reaccionar. Súbitamente un camión de la otra calle nos enviste con fatales consecuencias para nuestro vehículo (nuestra empresa) y nuestra familia (nuestros empleados).

Así se pueden resumir la mayoría de las fallas “humanas” en el proceso de toma de decisiones, fallas atribuibles a factores humanos que cada día se dan con mayor frecuencia debido a:

- ❖ Síndrome del Empleado Quemado (Burn-Out)
- ❖ Exceso de Estrés en la Organización
- ❖ Procesos de Depresión en los Empleados
- ❖ Angustia en los Tomadores de Decisiones
- ❖ Falta de Resiliencia Empresarial*

*Resiliencia es la capacidad natural que tiene el ser humano de sobreponerse ante la adversidad

Es así como los datos e información evidentes de analizar para un ejecutivo relajado y en buen estado de salud física y mental, se vuelven complejos e impenetrables para los ejecutivos altamente estresados y/o deprimidos, más allá de los indicadores o evidencias que los sistemas de Inteligencia de Negocios indiquen o muestren a sus usuarios.

Cabe señalar que cierto grado de estrés en los individuos y las organizaciones:

- ❖ Favorece la percepción de la situación y sus demandas.
- ❖ Favorece un procesamiento más rápido y potente de la información disponible.
- ❖ Favorece la búsqueda de soluciones y la selección de conductas adecuadas para hacer frente a las demandas.
- ❖ Prepara al individuo para actuar de forma más rápida y fuerte.

Cuando el estrés se convierte en un factor que acompaña a los individuos en el día a día, éste merma la capacidad del mismo y de la organización entera para tomar decisiones.



El ambiente laboral de estrés crónico corresponde a situaciones repetitivas o crónicas, como la sobrecarga profesional, el espíritu competitivo o un ambiente de trabajo difícil.

El individuo poco a poco, cae en un estado de agotamiento que dificulta su capacidad para la toma de decisiones correctas, provocándole un estado general de ansiedad, de fobias, crisis de ansiedad y trastornos de estrés agudo.

ESTRÉS O SÍNDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN



El estrés laboral se ha visto incrementado en nuestra sociedad a medida que la crisis laboral y económica se profundizan, problema que no es ajeno a ningún ejecutivo o empleado, aunado a:

- ✓ La cantidad de información y de problemas que es necesario gestionar en determinada cantidad de tiempo.
- ✓ El desfase entre la "tarea acordada" y el trabajo real.
- ✓ La falta de medios disponibles para la realización del trabajo.
- ✓ Mayor responsabilidad en la toma de decisiones.

Ante esta situación que afecta multifactorialmente a las organizaciones (en su gente, sus procesos, sus clientes y finalmente sus finanzas), han optado por adoptar una Cultura "Slow down" para ejecutivos con buenos resultados.

Existen profesionales en la materia que apoyan a las organizaciones a realinear sus recursos humanos más valiosos a fin de crear ejecutivos "resilientes" o dicho de otra forma, preparados para lidiar con el alto nivel de estresores tanto físicos como mentales de nuestros días.

Las estrategias de Inteligencia de Negocios también deben estar alineadas a satisfacer las necesidades de los ejecutivos sometidos a presión y estrés que cada día deben tomar decisiones de mayor responsabilidad con una mayor cantidad de datos disponibles y de una mayor complejidad.

Satisfacer estas necesidades de información y de análisis debe ser tomado con una gran disciplina y cubriendo todos los aspectos fundamentales de una arquitectura de Inteligencia de Negocios como:

- Administración de Proyectos de Business Intelligence
- Gobierno de Datos / Administración de Catálogos Maestros
- Cumplimiento Regulatorio (Solvencia II, IFRS, SOX, CNBV, IFAI, etc.)

- Limpieza de Datos
- Arquitectura de Data Warehouse / Data Marts
- Balanced Scorecard
- Tableros de Control / Dashboards
- Cubos de Análisis / Análisis Geográficos
- Analíticos Predictivos / Minería de Datos
- Análisis Web / Mashups
- Otros componentes de Análisis y Apoyo a la Operación

Derivado de lo anterior y dado que es prácticamente imposible mapear todas las situaciones actuales y futuras de todos los usuarios de los sistemas de toma de decisiones en la organización, es fundamental que los analistas y arquitectos encargados de su desarrollo se basen en tres principios fundamentales:

1. Simplicidad de uso y fácil comprensión
2. Interface Gráfica Poderosa
3. Alertas Tempranas en la información

Para mayor información:

Ing. Héctor Franco Beltrán, PMP

Socio de Business Intelligence Advisory (www.biadvisory.com.mx)

Presidente del The Business Intelligence Institute (www.tbii.org.mx)

Coordinador del Diplomado en Inteligencia de Negocios del ITAM/TBII (www.itam.mx)

hfrancob@biadvisory.com.mx

hfrancob@tbii.org.mx

Con la colaboración de:

Dra. Pilar López Salgado

pilarlopezintitutosaludmental@msn.com

CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE ESTUDIOS

El plan de estudios está dividido en 6 módulos.

El Diploma sólo se entregará a quien haya cursado y aprobado todos los módulos del Diplomado.

En el Diplomado se realizarán trabajos extraescolares que aseguren una mejor asimilación de los conocimientos impartidos.

Programa sujeto a cambios.

REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN

1. Copia del título, cédula profesional o carta de pasante. En su defecto, currículum vitae.
2. Una fotografía tamaño infantil.

ITAM Extensión Universitaria y Desarrollo Ejecutivo

M.A. Mónica Sacristán
Directora de Extensión Universitaria y Desarrollo Ejecutivo

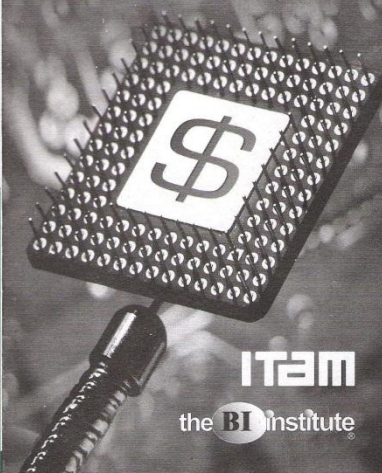
TEL. 5628 41 85 | FAX 5628 41 94
Sin costo desde el interior 01 800 398 48 26
Av. Camino a Sta. Teresa 930,
Col. Héroes de Padierna, 10700, México, D.F.
CORREO ELECTRÓNICO: desarrolloejecutivo@itam.mx

Consulte nuestra programación completa en:
www.desarrolloejecutivo.itam.mx

Impreso en papel 100% reciclado
con tintas de origen vegetal

Diplomado en INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Coordinador Académico:
Ing. Héctor Javier Franco Beltrán, PMP



ITAM

the BI institute

- Cravino, L. (2003) Un Trabajo Feliz. Temas
- Delval, J. (1996) Desarrollo Humano, Siglo Veintiuno Editores
- Felippi, G. (2003) El Aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de la Mejora Organizacional. Eudeba
- IRP (1996) The International Resilience Project. Canadá.
- Goleman, D. (2000) Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor.
- Green R. (2006) Las 33 Estrategias de la Guerra. Océano.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996) THE BALANCED SCORECARD Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press
- Kotriarenco, M.A. (1999) Algunas particularidades metodológicas en los estudios sobre la resiliencia, MAK Consultores.
- Kotriarenco, M.A. (1995) La Pobreza desde los ojos de la Resiliencia, CEANIM.
- Kotriarenco, M.A. (1997) La Resiliencia como adjetivación del proceso de desarrollo infantil, CEANIM.
- Kotriarenco, M.A. (1997) La Pobreza desde la Mirada de la Resiliencia, Rev. El Observador, SENAME.
- Maturana, H. (1997) Formación Humana y Capacitación. Ed. Dolme.
- Melillo, A. (2001) Nuevas tendencias en Resiliencia. Paidós.
- Noseda, C. (2005) Antiestrategia. Cap.X. Justo a mi me toco ser yo. Ed. Océano de México.
- Osho (1995) What is Meditation?. Lumen
- Saavedra, E. (2004) El Enfoque Cognitivo Procesal Sistémico, como posibilidad de intervenir educativamente en sujetos
Resilientes: Estudios de Casos, Tesis Doctoral Universidad de Valladolid.
- Saavedra, E. (2005) Resiliencia y Ambientes Laborales. Séptima jornada de Tesistas en resiliencia. CEANIM.
- Solé-Leris y Vélez A. (1999) Majjhima Nikaya, Los Sermones Medios del Buda. Kairós
- Suárez, N. (2004) Resiliencia, Tendencias y Perspectivas, UNLA.
- Valdés, L. (2008) El Dado de Siete Caras. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica, AC.
- Valdés, M Y Col. (1999) Familia, Factores protectores, Resiliencia y Conductas de Riesgo. Boletín de Investigación
No. 14 Fac. Educación
- Vanistendael, S. (1995) Cómo crecer superando los percances, BICE.
- Viscott, D. (2009) Emotional Resilience: Simple Truths for Dealing with the Unfinished Business of Your Past,
- Warren G. Bennis (2009) Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience, Harvard University
- W. Chan K., Mauborgne, R. (2006) BLUE OCEAN STRATEGY: HOW TO CREATE UNCONTESTED MARKET SPACE AND
MAKE COMPETITION IRRELEVANT, Harvard Business School Press
- Zaldivar, D. (1996) El Conocimiento y Dominio del Estrés. Ed. Ciencia y Tecnología