

Herramientas de priorización: Tomar decisiones entre distintas opciones

Los métodos colectivos para reducir y clasificar una lista de ideas abarcan la votación y las matrices de priorización. Ambos métodos permiten a las personas expresar sus opiniones u opciones para poder llegar a tomar una decisión colectiva. La votación es una técnica relativamente desestructurada en la que los miembros de un grupo toman una decisión, ya sea con criterios implícitos o explícitos. Las matrices sirven para que el equipo analice las opciones en relación con un conjunto estándar de criterios explícitos.

	A	B	C	
A	✓✓		✓	3
B		✓✓		2
C	✓			1

Votación

Cuándo se usa

La votación es muy útil cuando las opciones son bastante directas o cuando el tiempo es limitado. En la votación se puede usar criterios implícitos o explícitos.

Cómo se usa

Los equipos pueden estructurar la votación de distintas maneras, pero todas ellas tienen por objeto permitir que cada persona exprese sus preferencias. Independientemente del tipo de votación que se use, todos los miembros del grupo deben entender las distintas opciones por las que se vota.

- ◆ **Votación directa:** Todas las opciones aparecen en una lista y cada persona del grupo tiene un voto. Todos los votos tienen el mismo valor. Se elige la actividad con el total más alto. Se trata del método más fácil para que un grupo comience a elegir una actividad.

Votación directa

Actividad	Voto	Total
Actividad 1	///	3
Actividad 2	////	5
Actividad 3	/	1
Actividad 4	/	1
Número de participantes		N = 10

- ◆ **Votación múltiple:** Todas las opciones aparecen en una lista y cada persona del grupo puede votar por un número limitado de ítems (por ejemplo, dos a cinco). Una regla empírica para determinar el número de votos es:

hasta 10 opciones = 2 votos;

10 a 20 opciones = 3 votos;

20 a 30 opciones = 5 votos.

Suma los valores de cada ítem y el que tenga el mayor puntaje es la primera prioridad del grupo.

Este método es útil cuando el grupo quiere elegir más de un ítem o la lista de ítems es muy larga y es necesario reducirla. La votación múltiple puede repetirse varias veces hasta que la lista sea más corta o quede una sola prioridad. Este método de votación aumenta las probabilidades de que la lista contenga por lo menos uno de los ítems por el cual votaron todos.

Votación múltiple

Actividad	Voto	Total
Actividad 1	/	1
Actividad 2	### //	7
Actividad 3	### //	7
Actividad 4	### ///	8
Actividad 5	///	3
Actividad 6	///	3
Actividad 7	/	1
Actividad 8		
Actividad 9	//	2
Actividad 10		

- ◆ **Votación ponderada:** Todas las opciones aparecen en la lista y cada una de las personas tiene la posibilidad de dar más valor a algunas opciones que otras. Una forma de hacerlo consiste en dar a cada persona una determinada suma de dinero hipotético para gastar. Pueden distribuirlo de la manera que deseen entre las alternativas, por ejemplo, si reciben \$10, pueden gastar los \$10 en un solo ítem que crean más importante, o bien pueden distribuirlo en forma pareja entre cinco ítems, o alguna otra combinación. Con este método la votación refleja el peso que las personas otorgan a las diversas opciones.

Votación ponderada

Actividad	Miembro del equipo										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Actividad 1											
Actividad 2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	23
Actividad 3	3	2		3	2	3	2	2	2	2	21
Actividad 4	2	3	8	3	1	2	3	2	2	3	29
Actividad 5									1	2	3
Actividad 6	2	1		1	2	1	1	2	1		11
Actividad 7		2		1		1	1	1	1	1	8
Actividad 8					3	1				1	5
Actividad 9											
Actividad 10											

Matrices de criterios (priorización)

En cada una de las citadas opciones de votación, cada persona usa sus propios criterios internos para tomar una decisión. Un criterio es una medida, pauta, principio u otra forma de tomar una decisión. Se conviene en la forma en que se toma una decisión colectiva. A menudo, al tomar decisiones, se usa más de un criterio al mismo tiempo. Algunas veces, el grupo analiza los criterios a usar y se pone de acuerdo en cuáles basarán sus opiniones los participantes.

Una matriz de criterios o priorización es una herramienta para evaluar opciones basándose en una determinada serie de criterios explícitos que el grupo ha decidido que es importante para tomar una decisión adecuada y aceptable.

Cuándo se usa

Las matrices funcionan mejor cuando las opciones son más complejas o cuando se debe tener en cuenta múltiples criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

La matriz que aparece a continuación muestra las opciones a priorizar en las filas (horizontales) y los criterios para tomar la decisión en las columnas (verticales). Después se clasifica cada opción de acuerdo con los diversos criterios.

Opciones	Criterios				Total
	C#1	C#2	C#3	C#4	
Opción 1					
Opción 2					
Opción 3					

Cómo se usa

Paso 1: Haga una lista con las opciones a evaluar. Cerciérese de que todos los miembros del equipo entiendan bien lo que cada una de las opciones significa.

Paso 2: Elija los criterios para tomar la decisión. El grupo puede elegir estos criterios recurriendo a una lluvia de ideas y luego a una votación para determinar cuáles son los más importantes/pertinentes¹. Compruebe que todos entiendan los criterios elegidos de la misma manera. Los criterios que se usan normalmente para elegir problemas incluyen: importancia, apoyo para los cambios, visibilidad del problema, riesgos que se corren si no se hace nada, factibilidad de efectuar cambios en este área. Para elegir soluciones, a menudo se aplican los siguientes criterios: costo, posible oposición, factibilidad, apoyo de la administración, apoyo de la comunidad, eficiencia, oportunidad, impacto sobre otras actividades. Estos no son los únicos criterios posibles y el grupo tiene que elaborar una lista que sea adecuada para su situación.

¹ Es posible también ponderar los criterios si el grupo cree que algunos son más importantes que otros, pero sólo debe hacerse cuando una mayor complejidad va a reeditar en una mejor decisión.

Si bien no existe un número mínimo o máximo de criterios, tres o cuatro es la cantidad óptima para las matrices. Si tiene más de cuatro la matriz se torna difícil de manejar. Una manera de reducir el número de criterios consiste en decidir si hay algún criterio que todas las opciones deban cumplir. Uselo primero para eliminar opciones. A continuación, use los otros criterios para elegir entre el resto de las opciones.

Otra forma de evitar que la matriz se torne difícil es limitar el número de opciones que se consideran. Si la lista de opciones es muy larga (tiene más de 6 opciones), puede resultar más fácil acortar la lista primero eliminando algunas.

Por ejemplo, los criterios que se usan más comúnmente para eliminar la consideración de posibles problemas incluyen:

- ◆ El problema es demasiado grande o complejo para solucionarlo.
- ◆ No es factible efectuar cambios en este área (más allá del control o la autoridad del equipo).
- ◆ Falta de interés por parte del personal para trabajar en el problema.

Paso 3: Dibuje la matriz e indique las opciones y los criterios.

Paso 4: Determine qué escala usará en la calificación de las opciones en relación con cada criterio. Las formas de calificar las opciones pueden ser simples o complejas:

Ejemplos de escalas de calificación:

- ◆ Simple: Los puntajes se basan en el cumplimiento de un determinado criterio por parte de la opción, por ejemplo:

¿Se dispone de personal capacitado?
Sí = 1, No = 0

- ◆ Común: Las opciones se califican en función del grado en que cumple con el criterio, por ejemplo:

¿En qué medida se cuenta con apoyo de la administración para esta opción?
Mucho = 3, Normal = 2, Poco = 1 (o una escala de 1 a 5 ó 1 a 10, de poco a mucho).

Nota: Cerciórese de que las escalas de calificación usadas para todos los criterios sean uniformes, es decir que las calificaciones para cada criterio oscilen entre lo «mejor» = el número más alto a lo «peor» = el número más bajo. De esta manera se puede calcular el puntaje general de una opción sumando los puntajes de cada criterio. Por ejemplo, si se calificaran las opciones en los dos criterios de factibilidad y costo, cada una en una escala de 1 (menos deseable) a 5 (más deseable), se calificarían los criterios de la siguiente manera:

- | | | |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| ◆ Factibilidad: | más factible = 5 | menos factible = 1 |
| ◆ Costo: | menor costo = 5 | mayor costo = 1 |
| ◆ Calificación general: | mejor opción = 10 | peor opción = 2 |

-
- ◆ **Complejo:** Se asignan distintos puntajes (valores) máximos a cada uno de los criterios y se califica cada opción en función de cada criterio, de 1 hasta el valor máximo de ese criterio, por ejemplo:

<u>Criterio</u>	<u>Puntos máximos</u>	<u>Opción No. 1</u>	<u>Opción No. 2</u>
Factibilidad	50 puntos	25	35
Aceptabilidad al cliente	35 puntos	30	20
Bajo costo	15 puntos	5	15
Calificación general	100 puntos	60	70

Paso 5: Tomando una opción por vez, analice cada criterio y decida cuál es la calificación adecuada mediante alguno de los métodos antes citados. Esta calificación puede hacerse en forma individual y luego sumarse. O bien, si el método de calificación es simple, puede hacerse como análisis de grupo.

Paso 6: Sume el valor total de cada opción sumando la calificación de cada criterio.

Paso 7: Evalúe los resultados formulando las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Alguna opción cumple con todos los criterios?
- ◆ ¿Se puede eliminar alguna opción?
- ◆ Si alguna opción cumple con un criterio pero no con todos, ¿todavía vale la pena tenerla en cuenta?

Precauciones

- ◆ Cerciórese de que todos entiendan bien las opciones que se están considerando.
- ◆ Todos tendrán que entender la definición operativa de los criterios y ponerse de acuerdo al respecto.