

DISCURSO DE RECEPCIÓN AL INGRESO COMO ACADÉMICO DE NÚMERO DEL ILMO. SR. D. FRANCISCO RUIZ GARCÍA

Ilmo. Sr. D. José Estrada Fernández, Numerario de la Academia Malagueña de Ciencias,
18 de noviembre de 2010

Excmo. Sr. Presidente de la Academia Malagueña de Ciencias, Ilmos. Señoras y Señores Académicos, Señoras y Señores:

Recibimos hoy en nuestra Academia Malagueña de Ciencias, al Ilmo. Sr. D. Francisco Ruiz García, como Académico de Número.

Una vez oído su discurso de ingreso “una aproximación científica en la toma de decisiones”, me cabe el honor de responder a la intervención del Ilmo. Sr. Ruiz García, por expreso deseo de la Junta de Gobierno, cuya encomienda agradezco muy sinceramente.

Mi contestación al oído discurso de ingreso, la voy a hacer sin perder de vista que el protagonista de este acto, es el nuevo académico de número, limitándome a glosar su curriculum, su biografía y algunas consideraciones sobre lo que acabamos de oír.

Nuestro nuevo académico es un hombre, que yo definiría en la terminología actual, de talento. Buscamos hoy en nuestra sociedad a personas con talento, que significan conocimiento, aptitud, inteligencia, como el nuevo modelo de gestor de actividades de I+D+i, de actividades financieras, empresariales y educativas.

Las ciudades del siglo XXI elaboran programas para atraer el talento a su economía global como clave de éxito de su futuro.

Pues bien, nuestra Academia, rica de hombres y mujeres con talento, incorpora hoy a un nuevo Académico, que va a enriquecer sin duda el área de la ingeniería, en su más amplia acepción, de nuestra Academia.

En su profunda vocación del estudio, obtiene el título de Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, en 1965, en la Universidad Complutense de Madrid, con la calificación de sobresaliente y obteniendo los premios Gómez Navarro y Guerra y Rubio de su promoción.

En el año 1970, redondea su título de Ingeniero con el de Doctor Ingeniero de Camino, Canales y Puertos, con el premio González Cruz.

Y para tener acceso a un conocimiento más universal, obtiene en 1972 el título de Licenciado en Ciencias Económicas y Comerciales por la Universidad de Granada, en Málaga y en 1983 la Licenciatura en Derecho por la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Como se puede comprobar, nuestro nuevo Académico es un hombre de una profunda formación académica uniendo las áreas de Ingeniería, Economía y Derecho, como base sólida de su desarrollo profesional.

Otro mérito importante de nuestro Académico es que ha vivido desde los 8 años en Málaga y siempre ha desarrollado su actividad profesional en Málaga.

Empezó en 1965 como Director del Laboratorio de Hidráulica de la Empresa Auxiliar de la Industria AUX-IN.

En Julio de 1970 se incorpora a la Diputación Provincial de Málaga, presidida meses después por un joven Ingeniero Agrónomo, el Excmo. Sr. D. Francisco de la Torre Prados, hoy Alcalde de Málaga.

Allí permanece hasta 1983, fecha en la que crea la empresa “Narval Ingeniería” y ejerce de Director Gerente hasta el año 2003, en la que es nombrado Director de la oficina para la coordinación de Infraestructuras Básicas, en el Ayuntamiento de Málaga.

Con este curriculum académico y profesional, yo me atrevería a decir ante este Auditorio, que nuestro Académico lo sabe todo en lo que se refiere a las infraestructuras de nuestra ciudad. Por ello va a ser un importante activo en todos los trabajos en los que nuestra Academia participe, por su saber, conocimiento y de nuevo su talento.

Ha dirigido y redactado la friolera de 1.500 proyectos en todos los temas en los que la Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos tiene acceso: obras hidráulicas y depuración, puertos como el de Cabo Pino, Benalmádena y Caleta de Vélez; carreteras en nuestra provincia, planeamiento y urbanismo en Yunquera, Villanueva del Rosario, Archidona, Cortes de la Frontera, Antequera, Frigiliana, Álora y Pizarra. Ferrocarriles como el tramo Antequera-Bobadilla; Centro de Transportes, Estaciones de Transferencia de Residuos Sólidos Urbanos y un largo etc.

Y en los últimos años, como coordinador de Infraestructuras Básicas del Ayuntamiento de Málaga, ha estado presente en actuaciones como el Plan Especial del Puerto, Auditorio de la Música, soterramiento del pasillo ferroviario de acceso al Puerto, el Metro, futuro funicular de acceso a Gibralfaro, puentes sobre arroyos y del Paseo Marítimo de Pedregalejo y un largo etcétera de obras en Málaga.

Toda esta amplia experiencia le ha dado un conocimiento práctico de la gestión de proyectos y en definitiva de la gestión empresarial, en la que sin duda ha tenido que tomar muchas decisiones.

Y es oportuno, después de tanta gestión, detenerse en el tiempo, reflexionar y dictarnos el discurso que hemos oído "una aproximación científica a la toma de decisiones".

Se ha escrito mucho sobre la toma de decisiones, y es un tema que siempre forma parte de cualquier master de dirección de empresas impartidos por las Universidades de Harvard, Stanford, o nuestras escuelas de Negocios San Telmo o ESESA.

La toma de decisiones es un factor muy complejo que se puede estudiar, como nos ha expuesto nuestro nuevo Académico con teorías basadas en las matemáticas, la probabilidad, la teoría de juegos, las decisiones multicriterios, etc.

Pero al final cabría preguntarse:

¿Cuál fue el modelo de la toma de decisiones para elegir el día D, de la invasión de Normandía en la II Guerra Mundial?

¿Cómo se tomó la decisión de elegir el método del salvamento de los 33 mineros atrapados en la mina de San José de Chile?

¿Qué criterios rigen en la toma de decisión de la elección de un Papa?

La toma de decisiones a nivel individual está caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de una forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

El profesor Martínez Ferreira, Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Alejandro de Humboldt de Caracas y autor de muchos libros sobre la toma de decisiones, teoría de colas, inteligencia emocional, etc., ha escrito una serie de reflexiones que me gustaría destacar aquí:

Una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación. Para llegar a una decisión debe definirse el objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre ellas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

Alcanzar una decisión supone un proceso mental. El primer paso consiste en identificar el tema que se aborda y priorizar los objetivos. Un análisis de la situación revelará las opciones imposibles o impracticables, dejando una serie de otras posibilidades para una evolución más detallada. En este punto se puede

recurrir a la opinión de otros. Hay que evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada medida, teniendo muy presente el objetivo final. Finalmente, es posible idear un plan para mostrar como se pondrá en práctica la decisión.

La mayoría de las decisiones suponen un cierto riesgo, aunque hay algunas más arriesgadas que otras. A veces, incluso cuando existen unas opciones teóricas, sus desventajas son tan grandes que no existe una alternativa real. Esto puede ser el resultado de una decisión original inadecuada.

Cada persona tiene un estilo a la hora de tomar decisiones. Independientemente si su estilo es lógico o creativo, el método debe ser racional y sencillo. Los buenos ejecutivos no permiten que las decisiones o su resultado se vean afectados por circunstancias personales.

Se cree que la emoción, la imaginación, la intuición y la creatividad están situadas en un lado del cerebro y que en el otro se sitúa la lógica, el lenguaje, las matemáticas y el análisis. Aunque las personas tienden a tener un lado dominante, ello no significa que los ejecutivos se dividan en dos categorías: el ejecutivo intuitivo que decide de manera creativa y espontánea, y el ejecutivo lógico que trabaja de una manera racional, basada en un juicio determinado por los datos. Sea cual fuese el estilo natural de tomar decisiones, hay que intentar siempre alcanzar un equilibrio entre ambas facultades.

Independientemente del estilo de vida para tomar decisiones, el ser sistemático tiene sus ventajas. Los métodos sistemáticos para alcanzar una decisión garantizan que se aborden todos los temas pertinentes: se reúne la información necesaria, se consideran y comparan correctamente todas las alternativas, se identifican las dificultades y se evalúa la factibilidad, y se tienen en cuenta las consecuencias. Un enfoque sistemático permite preparar unas medidas lógicas y eficaces, de manera que el proceso de la decisión pueda explicarse con claridad a cualquier persona.

No solo corren riesgos las personas intuitivas; cualquier resultado que pueda ser incierto supone cierto elemento de riesgo, e incluso las personas cuyo pensamiento es lógico corren riesgos. Gran parte de la diferencia entre ambos métodos para llegar a una decisión está en el enfoque mental: los pensadores intuitivos apuestan por una opción de cuya certeza están

convencidos, aunque otros la consideren muy improbable, mientras que los pensadores lógicos calculan todas las posibilidades y solo entonces deciden intentar alcanzar la mejor opción. De un modo o de otro, hay que procurar minimizar el riesgo.

Hay que decidir que decisiones se pueden tomar por uno mismo. Hay que recordar que siempre se sigue siendo responsable de las decisiones que se delegan. Hay que emplear esa visión general para capacitar y controlar; intentando desarrollar la confianza de las personas en las que delega, manteniendo el flujo de información y apoyando a los demás a tener iniciativas.

Los argumentos para tomar decisiones colectivas son poderosos. Es bien cierto que cuatro ojos ven mejor que dos, pero no hay que dejar que la responsabilidad se diluya entre demasiadas personas. En todo caso, los consejeros pueden aportar una experiencia y conocimientos valiosos. Es preferible que sea una persona con experiencia en ese campo en cuestión quien proporcione el consejo. Sin embargo, una vez considerado, la persona responsable debe de usar su autoridad para asegurarse de que se respeta su decisión, sea cual sea.

Consultar a los miembros del equipo puede aumentar la eficacia de una decisión de dos maneras: En primer lugar, aquellos a los que solicitan su opinión deben ser capaces de hacer una aportación real al proceso. En segundo lugar, la posibilidad de poner en práctica su decisión con éxito siempre aumenta si las personas saben lo que están haciendo y por qué: la mayoría funciona mejor si su compromiso con un proyecto es total. No hay que olvidar que hay que demostrar que las aportaciones y opiniones que se han obtenido han sido tomadas en cuenta en su decisión final.

En todas las culturas existen diferencias al llevar a cabo las consultas. El método japonés llamado "ringi" es la manera formal de hacer una consulta en Japón, y tiene profundas raíces culturales. A pesar de su respecto innato por la jerarquía y la autoridad, los japoneses discuten sus argumentos con sus superiores, pero una vez tomada una decisión consensuada, la conformidad y el apoyo son totales, y esta es la tendencia en todo el sureste asiático. En el mundo británico y norteamericano, sigue habiendo una tendencia "orden y mando", o

sea, una gestión de arriba hacia abajo, incluso entre los escalafones superiores, aunque un sistema para tomar decisiones más consultivo se ha hecho cada vez más popular en estos países. Aunque en la cima son consultivas, las empresas europeas siguen siendo jerárquicas, tanto en los niveles inferiores como en la toma de decisiones.

El Gerente que revoca una decisión después de escuchar opiniones contrarias no está dando una señal de debilidad sino de buen criterio. Escuchar positivamente no solo supone oír las palabras sino comprender su significado. El apoyo irreflexivo a las decisiones es inútil.

Para alcanzar una decisión sólida, hay que analizar todos los datos pertinentes. Existen diversas herramientas analíticas que son útiles y sencillas de emplear. Hay que usar el análisis para alcanzar conclusiones sólidas y, en consecuencia, una toma de decisiones estratégica adecuada.

Y en este capítulo no quiero extenderme, pues ha sido objeto de la conferencia que acabamos de oír.

Crear nuevas ideas es esencial para dar un aire nuevo a la toma de decisiones. Al buscar fuentes para nuevas ideas, hay que esforzarse por alcanzar un equilibrio entre la imaginación y lo realizable. El primer obstáculo que hay que vencer es lograr que otros generen ideas nuevas.

Las reuniones de "brainstorming" se celebran para generar nuevas ideas. En un grupo de personas normalmente entre tres y ocho -hay que pedir a cada uno que presente una idea (o una lista de ideas) relativas a la decisión que hay que tomar. A medida que se presenta cada idea, el moderador debe anotarla. Sea democrático, no rechace ninguna idea, y asegúrese de otorgar el mismo valor a la idea de su subordinado que a la de un directivo. Cuantas más ideas se generen mejor, pero no la juzgue ni las analice, ni tome ninguna decisión durante la sesión.

Al formar un grupo para generar ideas, los participantes deben tener conocimientos y experiencias distintas. Defina los temas y los criterios pertinentes con claridad y asegúrese de que todas las ideas quedan registradas. Resulta útil disponer de un moderador, que no aporta ideas, para que la sesión no pierda el rumbo. Parte del papel del moderador

debe aprovecharlo para provocar nuevas ideas. Cuando se hayan presentado las ideas suficientes, de por terminada la reunión. Elija las mejores ideas y haga un seguimiento. Podría utilizar al mismo grupo de personas para evaluar los análisis y aconsejar la mejor alternativa.

Las personas y las empresas adoptan maneras de pensar, al igual que adoptan otras cosas. Muchas empresas rechazan ideas avanzadas por completo y lo hacen porque consideran que los cambios son arriesgados. Sin embargo, hay maneras de superar este enfoque negativo y alentar una aceptación de lo nuevo.

El propósito de generar ideas nuevas es hallar la mejor y ponerla en práctica. MARK BROWN emplea un modelo de 5 etapas (conocido como AGISA) para reasentar el proceso del pensamiento en grupo. Empieza por el análisis, seleccionando los temas que afectan a la decisión. Ello le permite fijar metas, ya sea "oportunidades" o "problemas". Después se buscan ideas, que son "convenciones, ligeramente originales", o "no convencionales, que requieren una discusión ulterior". En la fase de selección, las ideas se examinan para descubrir defectos y se destacan o adoptan soluciones. Las adoptadas requieren una medida, por medio de la cual la decisión se pone en práctica.

Después de generar varias ideas, hay que evaluarlas. Aplique criterios objetivos y use métodos racionales para reducir la gama de opciones, y sea imparcial al decidir cuales desea hacer avanzar hasta la próxima fase.

La mayoría de las decisiones contiene cierto grado de incertidumbre. Hay que usar las opiniones propias y la experiencia para eliminar todas las dudas posibles. Es bueno reflexionar acerca de las consecuencias de las medidas tomadas y hay que estar preparado para transigir.

En mi observación personal, después de muchos años decidiendo, es fundamental disponer de:

- Mucha información sobre el tema a decidir.
- Saber escuchar a los que tienen que aportar algo para la buena decisión.
- Tener siempre un plan B, y, si es posible, un alternativo plan C.

- Y finalmente experiencia e intuición.

Estos son los conocimientos que yo añadiría al contenido científico del discurso de ingreso del Ilmo. Sr. Ruiz García, y para tranquilidad de todos los presentes, por la alta responsabilidad que supone acertar en la decisión, yo les diría que "sólo se equivoca el que trabaja" y si la decisión es equivocada, pues se corrige pronto y punto.

Y finalizo aquí mi respuesta al discurso de ingreso del Ilmo. Sr. Ruiz García, agradeciendo a la Junta Directiva de la Academia el que me haya permitido dirigir estas palabras y felicitar a nuestra Academia porque con el ingreso del nuevo Académico, nos hacemos más grandes, más fuertes y con más conocimiento.

Muchas gracias.