

Departamento: Gestión empresarial

Director: Antonio Núñez Partido

Alumno colaborador: Juan Francisco Poveda Sampedro

Revista Revisada: Harvard Business Review, on teams that succeed 2004 (original de Sept.2001)

What you don't know about making decisions?

Autores: David A. Garvin y Michael A. Roberto

La mayoría de los ejecutivos consideran que el tomar una decisión es un hecho que ocurre en un momento y circunstancias específicos. En realidad, la toma de una decisión es un proceso influido por el poder, la política, las personas y las instituciones donde éstas tienen lugar. Los líderes que reconocen estas circunstancias toman mejores decisiones que aquellos que consideran la toma de decisiones como un evento que ocurre en un momento determinado del tiempo y únicamente bajo su control.

Igualmente dentro del proceso de toma de decisiones, hay mecanismos más efectivos que otros. El mecanismo más utilizado es el de abogar, aunque es sin duda el proceso menos productivo. En este proceso, la toma de una decisión se considera una competencia en la cual los participantes exponen sus propuestas activamente y se mantienen firmes en contra de toda oposición, pero esconden cualquier información que pueda desembocar en no escoger su propia propuesta.

El otro mecanismo, y sin duda mucho más poderoso que el de abogar, es el proceso de indagar, en el cual las opciones propuestas son analizadas a fin de llegar a la mejor solución. Las tres claves para pasar del proceso de abogar al de indagar radican

en tres factores críticos que son el estimular la discusión constructiva, en lugar de personal; el asegurarse de que todos los puntos de vista sean considerados aún si al final no son aceptados; y el saber en que momento se debe concluir con la discusión.

Los autores describen detalladamente estrategias para pasar de un proceso a otro, incentivando los tres factores y ofrecen una estructura para evaluar la efectividad del proceso mientras éste ocurre. La toma de decisiones es una labor que se encuentra en el corazón de la función de liderazgo y que requiere ingenio para encontrar el equilibrio entre la habilidad de acoger la divergencia de opiniones del inicio y el forjar la unidad necesaria para implementar un proyecto de manera efectiva.

El proceso de toma de decisiones es un proceso que puede desarrollarse a lo largo de mucho tiempo dependiendo de los factores que influyen la misma. Es importante reconocer la importancia de la participación en la toma de decisiones. Dentro de una organización, el éxito o fracaso de un proyecto depende del apoyo y compromiso de las personas que la constituyen. Por ello el gerente que considera a la toma de decisiones como un proceso que solo él controla está en el camino incorrecto.

Las decisiones como procesos: Indagar versus Abogar

No todos los procesos de toma de decisiones son igualmente efectivos y ello depende de las alternativas que se tomen en cuenta. Cuando un grupo a cargo de tomar una decisión usa el proceso de abogar, los participantes compiten entre sí aunque no necesariamente de manera abierta o conciente. Cada grupo aboga por sus propios intereses y mantiene una posición firme de cara a la posición contraria. Esta actitud impide que los componentes del grupo sean objetivos con respecto a otras alternativas. El punto más importante es lograr vencer frente a cualquier otra alternativa que se esté considerando, y ello conlleva el no presentar toda la información, especialmente los puntos conflictivos que reduzcan la posibilidad de vencer.

Adicionalmente, la discusión que ocurre en el proceso de abogar muchas veces desemboca en desacuerdos violentos o incluso antagónicos. Esto se da debido a que en la competencia desencadenada entran en juego factores psicológicos que determinan que gane el más fuerte, no necesariamente el más competente. El resultado es que la participación se ve mermada, la colaboración en la opción escogida no es completa y generalmente se suprime la innovación.

Por otro lado, cuando se usa el proceso de indagar, las opciones son consideradas de manera cuidadosa y se trabaja en conjunto por obtener la mejor solución para el grupo. Si bien los intereses propios de cada individuo o grupo están presentes de manera natural, se comparte la información de modo tal que cada participante obtiene sus propias conclusiones y puede aportar visiones originales y diferentes respecto a una opción. El desacuerdo natural no se suprime, pero se incentiva un pensamiento crítico a la vez que existe suficiente apertura para ofrecer alternativas y hacer preguntas decisivas que en el proceso de abogar no se harían. La discusión no

tiene porque ser menos intensa, pero ciertamente no se torna en algo personal como en el proceso de abogar y el juego de fuerza se da entre opciones y no entre personas.

El proceso de indagar en lugar de abogar produce mejores resultados que no solo implican lo mejor para la empresa sino cuentan con la colaboración de todos los miembros. Es importante que las empresas cambien su proceso de toma de decisiones a fin de obtener lo máximo de cualquier resolución.

Conflicto Constructivo

El pensamiento crítico y el debate riguroso conllevan necesariamente conflicto. Lo positivo del conflicto es que permite un enfoque más amplio a los líderes, quienes pueden tomar resoluciones con mejor información.

El conflicto puede ser cognitivo o afectivo. El primero se refiere al trabajo e implica desacuerdos con referencia a ideas y sus soluciones, a la vez que motiva indagar más sobre las debilidades y fuerzas de una opción. El segundo es emocional y envuelve fricción, rivalidad y choques entre diferentes caracteres. Merma la habilidad de las personas de ser objetivas y de cooperar durante la implementación de un proyecto.

Es sencillo distinguir entre ambos, ya que en el conflicto cognitivo o sustantivo se especifican las características de una discusión de trabajo, mientras que en el conflicto afectivo o interpersonal se mencionan los problemas existentes entre los componentes de la discusión. Son muy difíciles de separar debido a que según la personalidad de cada persona, una crítica tiende a ser tomada como personal y no como una crítica a una idea. Esto tiene efectos negativos, ya que la carga emocional que conserva una persona hace arduo el proceso de implementación.

El desafío para un líder radica en convertir el conflicto afectivo en cognitivo. Esto puede lograrse a través de cuestionar todas las opciones consideradas en un proceso que se denomina “lógica de lo ilógico”, aplicada con éxito por General Electric. Otro procedimiento posible es el usado por Motorola, en el cual se añaden opciones hipotéticas a las ya consideradas, a fin de generar una línea de pensamiento crítico. Una tercera opción consiste en estructurar la conversación en forma de debate, con equipos que tengan tareas diferentes, pero en ocasiones competitivas entre sí.

La posibilidad de que ocurra un conflicto afectivo no es del todo descartada. Sin embargo, se puede combatir a través del uso de un lenguaje correcto y poniendo atención a la forma en que el debate es organizado. Es importante no minimizar ninguna opción a fin de no generar reacciones negativas por parte de quienes lo propongan o defiendan. Otra forma de romper con posiciones duras, es eliminar las alianzas naturales y asignar tareas diferentes de las comunes a cada persona, lo cual implica la interacción de las partes y el evaluar diferentes alternativas que de otra manera no serían consideradas. Al carecer de información completa, los individuos tienen que abrirse a los datos de las otras partes.

Una opción aún más radical es hacer que la persona defienda una posición opuesta a la que propone o fuera de su patrón de acción. En muchas ocasiones, la discusión lleva a las personas a considerar únicamente las diferencias y olvidarse de la información importante, por lo cual recordar a los individuos la necesidad de rever los antecedentes iniciales hace que encuentren los puntos de unión que sostienen al grupo.

Consideración

Finalmente se tendrá que tomar una decisión en la cual las opciones restantes quedarán descartadas. Los individuos que las apoyaban se resistirán a la decisión o la aceptarán con desgano. No obstante, si el líder del grupo da la percepción de justicia a los miembros, el resultado será más satisfactorio ya que éstos sentirán que la oportunidad de que su opción hubiese ganado era exactamente igual, no lo tomarán como un hecho personal y se darán cuenta de que en otro momento su opción será considerada a la vez que darán una mano en la implementación.

En muchas empresas, el líder da voz a los participantes de una reunión pero no da consideración a las propuestas ofrecidas. La diferencia se encuentra en que si el individuo no se siente escuchado, percibirá que la decisión final no toma en consideración sus puntos, con el consiguiente rechazo y frustración a la resolución del debate.

Los líderes deben considerar las opciones a través del proceso de decisión y no únicamente al inicio o al final del mismo. Incentivar el diálogo implica partir del supuesto que cualquier opinión del líder no es determinante, sino transitoria y sujeta a consideración al igual que las demás opciones. Es importante que el líder escuche de manera activa y atenta, haciendo preguntas, procurando explicaciones más detalladas, y mostrando paciencia con los participantes. El tomar notas muestra igualmente un esfuerzo real para entender y evaluar las ideas de las personas.

Al tomar una decisión final, el líder tendrá que explicar la lógica de su resolución, detallando los criterios usados para seleccionar una acción. Lo más importante es mostrar que los argumentos de los participantes han sido tomados en cuenta o que se explica claramente el porqué se difiere en dichos puntos de vista.

Cierre

Saber el momento de finalizar las deliberaciones es difícil, ya sea que se toma la decisión demasiado rápidamente o se discute por un tiempo demasiado extenso hasta llegar a una resolución. Ambos procesos son generalmente el resultado del proceso de abogar.

Decidir demasiado pronto

En ocasiones el deseo de las personas de ser considerados parte de un equipo supera su disponibilidad a pensar de manera crítica, y el grupo acepta la primera opción remotamente plausible. Este proceso conocido como “pensamiento de grupo” ocurre en la presencia de defensores fuertes y en equipos de reciente creación donde los participantes no están dispuestos a refutar una decisión.

Este proceso no solamente impide la consideración de otras opciones, sino también implica que las objeciones a la opción escogida saldrán a la luz en momentos críticos, usualmente cuando se requiere la colaboración de los participantes. Los individuos sienten que sus puntos de vista no han sido considerados y se oponen abiertamente durante la implementación. Un líder necesita reconocer las señales de descontento de su equipo, manifiestas a través del lenguaje corporal, por lo cual es importante que el líder abra el debate o permita a los participantes considerar durante un cierto tiempo los elementos positivos y negativos de la propuesta.

Decidir demasiado tarde

En este caso, la defensa no reconocida es con frecuencia la fuente del problema. Los individuos contrarios a una alternativa, cambian de posición repetitivamente, refutando y añadiendo argumentos en contra. De este modo, la discusión no tiene fin. Otra posición que toman los individuos es tratar de cambiar posiciones a fin de que cada opinión tenga el mismo peso, lo cual implica una búsqueda de datos que no se puede satisfacer. La competitividad provoca que al final se tome una decisión que responde a la ambigüedad, a una falta de datos o apoyo de las partes.

La Prueba de ‘Litmus’

Desafortunadamente, la toma de decisiones es muy difícil de evaluar en tiempo real. Un resultado exitoso que represente una decisión de calidad, en un tiempo consistente y con eficiencia, puede ser evaluado únicamente luego de los hechos. Pero para cuando se pueden verificar los resultados, es normalmente demasiado tarde para tomar acciones correctivas. La pregunta es si existe un modo de saber si la decisión es la correcta.

El modo es evaluar periódicamente el proceso de toma de decisiones, aún si está en curso. Los estudiosos disponen de evidencia de que unos pocos procesos están directamente relacionados con mejores resultados. Aunque no garantizan el éxito, su presencia mejora las probabilidades de que se tomará una mejor decisión.

Alternativas Múltiples

Cuando los grupos consideran muchas alternativas, se participa en análisis más

concienzudos y se evita caer en la opción más fácil y obvia. Esta es una de las razones por las que las técnicas como “punto-contrapunto”, que obliga a los grupos a generar por lo menos dos alternativas, se identifican con una toma de decisiones de nivel superior. El número de opciones consideradas muestra si la prueba es exitosa.

Prueba de Asunción

Los “hechos” puede ser de dos tipos, aquellos que han sido bien probados y aquellos que han sido asumidos. Los grupos efectivos de toma de decisiones no confunden estos dos tipos y tratan de comprobar las asunciones a través de la examinación crítica. En el caso de encontrarse con puntos que no pueden ser evidenciados, el grupo escoge seguir adelante a la vez que se designa un elemento conocido como “perro guardián intelectual”, quien se encarga de evaluar asunciones no verificadas y desafiarlas en el momento apropiado.

Criterios Bien Definidos

Sin objetivos claros, es muy fácil comparar argumentos que no tienen relación. Un defensor inducirá al grupo a discutir argumentos difíciles de juzgar, ya que de esa manera favorecerá su opción, lo cual resulta en largas demoras.

A fin de evitar el problema, un equipo debería especificar los objetivos desde el inicio y revisarlos a lo largo del proceso. Estos objetivos pueden ser de diferentes tipos, pero deben estar siempre de frente a cualquier discusión. La presión del tiempo compromete muchas veces los criterios utilizados, y sus participantes los alteran para cumplir de manera apropiada lo cual quita objetividad al proceso.

Discusión y Debate

Hay dos maneras de medir la salud de un debate, que son los tipos de preguntas que se formulan y el nivel de atención que se da a las mismas. Algunas preguntas abren el debate, mientras otras lo cierran. De ese modo, las preguntas hipotéticas en contra de un argumento fomentan un debate sano y favorecen la toma de la mejor decisión.

El nivel de atención es un indicador igualmente importante de un sano proceso de toma de decisiones. El no escuchar produce un análisis débil a la vez que genera conflicto personal. Una discusión civilizada es imposible si no hay escucha activa.

Justicia Percibida

Una medida de tiempo real de la justicia percibida es el nivel de participación en un proceso hasta que se logra afianzar un punto clave. Una muestra del fracaso de

un proceso es la falta de participación de los participantes. Por ello, el mantener a las personas interesadas en el proceso es un factor determinante en la toma de una decisión, si bien no es fácil de lograr. Un líder debe combinar numerosos talentos y ello implica promover el conflicto, mientras se trata de obtener lo mejor de las conversaciones, entendiendo los puntos de los demás, y la habilidad de acoger la divergencia inicial y la unidad necesaria para su implementación efectiva.

Abogar versus Indagar en Acción: La Bahía de Cochinos y la Crisis Cubana de los Misiles

Uno de los mejores ejemplos del proceso de abogar versus indagar ocurrió durante la administración de John F. Kennedy. En sus primeros dos años en la presidencia, Kennedy se enfrentó a la invasión de Bahía de Cochinos y la Crisis Cubana de los Misiles. Ambos procesos fueron asignados a dos grupos diferentes con muchos participantes similares pero que obtuvieron diferentes resultados debido a que operaron de manera diferente.

El primer grupo, a cargo de decidir si la invasión a Cuba por parte de un pequeño grupo de exiliados entrenados por el ejército americano, trabajó con el proceso de abogar. Muchos factores claves para la decisión no fueron mencionados a la vez que muchas personas que podrían haber estado en contra de la acción fueron excluidas.

Algunos miembros de la administración se callaron sus opiniones por miedo a parecer débiles, lo cual hizo que el debate fuese mínimo. La acción fue un fracaso total y una vergüenza para la administración Kennedy.

Posteriormente a la invasión, la presidencia revisó su proceso de toma de decisiones políticas e introdujo cinco grandes cambios, transformándolo en un proceso de indagar. Se indujo la participación de individuos que actuaran como “generalistas escépticos” para favorecer el pensamiento crítico. Se creó por otra parte “perros de guardia intelectuales” con el fin de alcanzar posibles puntos de contención, cubriendo debilidades y asunciones no probadas. Se incentivó que las fuerzas de decisión abandonasen las reglas de protocolo y no siguiesen una agenda específica. Se esperó que los participantes trabajen en grupos más pequeños para ampliar el rango de opciones. Finalmente, el presidente no participó de los procesos iniciales para evitar influenciar a los participantes.

El proceso de indagar fue usado con gran efectividad durante la Crisis de los Misiles, a pesar de que el embajador soviético aseguró que esto no ocurriría. El equipo de trabajo reunió a los mismos participantes del grupo anterior, añadiendo miembros claves. Este proceso implicó que el grupo fuese más allá de la decisión de un ataque aéreo.

Por último los grupos desarrollaron dos posiciones, una a favor de un bloqueo y otra a favor del ataque aéreo. La información reunida por ambos grupos implicó identificar diferentes acciones y pruebas, a la vez que se intercambiaron las dos pro-

puestas y se debatieron las alternativas. Se dejó al presidente la decisión final, la cual fue enmarcada en una respuesta cuidadosamente elaborada que terminó en el bloqueo y un final pacífico a la crisis para los Estados Unidos.