

abc Recursos Humanos

jueves 4 de febrero de 2010

La mejora de las decisiones optimiza los resultados

Es la hora cero, el momento clave que puede marcar el destino de una empresa y definir su rumbo hacia el éxito o el fracaso. Se trata del momento de la toma de decisiones.

La premisa es que al mejorar la calidad de las decisiones se optimizan los resultados. Por eso, tanto la ciencia como las escuelas de negocios y las empresas destinan cada vez más atención a los procesos de toma de decisiones. En el aspecto organizacional, ponen el acento en la metodología, sus problemas y formas de perfeccionarla. En el nivel individual, apuntan a los sesgos cognitivos que afectan la percepción de la realidad, y por lo tanto, a la forma en que las personas deciden.

Desde los think tanks del management advierten que, en la carrera por obtener los mejores resultados, las organizaciones pueden padecer ciertas "patologías" que vician los procesos y conducen a errores. "En general, se detectan dos grandes deficiencias. Por un lado, la urgencia a la hora de tomar decisiones, que no permite tomarse el tiempo necesario para pensar, identificar los problemas y hacer un buen diagnóstico. Por otro, la soledad en las definiciones, con lo que sólo se toman algunos aspectos técnicos y quedan afuera todas las perspectivas que se deben tener en cuenta", afirmó el director académico del Executive MBA del IAE, Rodolfo Rivarola.

El director de la Escuela de Negocios de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Juan Cruz Lozada, agregó algunas otras patologías. "Muchas veces hay un exceso de intuición en la toma de decisiones, no se consideran todas las alternativas posibles frente a un problema, y falla la relación entre los actores involucrados o stakeholders".

Las consecuencias son varias, pero todas conducen al mismo camino. Se toman decisiones sin tener información precisa, se genera resistencia ante una directiva, y no se responde a los objetivos de la organización.

"La mejor salida es encuadrar la intuición de los encargados de tomar decisiones dentro de una estructura, organizada en procesos que permitan identificar a los diferentes actores, las alternativas y ponderar los criterios de acuerdo a los valores de la empresa", comentó Lozada.

Diferenciar los roles dentro de la organización, también ayuda a destrabar problemas a la hora de tomar decisiones, según el director de la consultora Tandem, Soluciones y Decisión, y profesor de la facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Ernesto Weissmann. "Se puede

establecer quiénes tienen el poder de delegar, el de informar, el de decidir y el de vetar", indicó.

Formas de pensar

De acuerdo con una encuesta sobre efectividad organizacional, realizada por Tandem y difundida en octubre, en el mundo de las empresas la tendencia es prestar igual atención a los factores cognitivos que influyen en la toma de decisiones.

Existen varios factores que influyen para convencerse de que una persona es mejor tomando decisiones que lo que es el promedio. Está muy estudiado que la mayoría de las personas cree ser superior a la media no sólo en "toma de decisiones" sino en muchas otras habilidades.

Weissmann resume las cuatro trampas o sesgos en las que pueden caer los encargados de decidir, y que generan un exceso de confianza en la capacidad de decisión. "El sesgo de confirmación, que se observa entre quienes tienden a dar más peso a las evidencias que confirman sus preconcepciones e ignoran las evidencias que desaprueban la hipótesis deseada. El de retrospectiva, que consiste en modificar la opinión inicial, una vez que se sabe lo que ocurrió en favor de ese resultado final. El sesgo de autoservicio, o sesgo por interés personal, aparece cuando atribuimos los éxitos a nuestra propia habilidad, mientras que los fracasos se los atribuimos a las circunstancias o a la mala suerte. Por último, el del punto ciego: uno mismo no se da cuenta de sus propios prejuicios cognitivos. Todos solemos considerarnos mucho menos sujetos a estos sesgos que la persona promedio", explicó Weissmann.

¿Cómo disminuir la influencia de estos sesgos, una vez reconocidos? De acuerdo con lo que respondió Weissmann, se deben sistematizar los procesos y chequear la calidad de la decisión antes de tomarla. Esto significa verificar que la información es confiable, generar más alternativas de las habituales, atender todas las variables sobre las que impacta la decisión. "Nos tenemos que dar cuenta que la toma de decisiones no es un instante sino un proceso que depende de varias personas, de la información con la que contamos y de la metodología que empleamos para decidir", señaló el especialista.

Según subrayó Weissmann, la ciencia les está probando cada vez con más evidencias a las personas que es necesario prestar atención a la forma en la que se termina decidiendo.

"Si las decisiones que tomo definen el futuro de mi vida y el destino de las organizaciones en las que trabajo, sería interesante intentar mejorar este proceso decisorio en cada momento. Al menos, responsabilizarme por esto cuando cuento con el espacio para decidir", concluyó el experto.

"Por lo general, hay dos grandes patologías que conducen a errores: por una lado, la urgencia en la toma de decisiones, y por el otro, la soledad en que se lo hace."

Por: RODOLFO RIVAROLA - Director académico del MBA del IAE y ERNESTO WEISSMAN Director de la consultora Tándem

Publicado por abc Recursos Humanos en [jueves, febrero 04, 2010](#) 