

BAJO EL REFLECTOR: *Gerentes trabajando*

Letreros de luz neón iluminando la noche. Cálidas noches de verano. Grandes intercomunicadores y meseros en patines. Comida caliente y recién preparada, servida directamente en el automóvil. Seguramente todas esas imágenes surgen en su mente cuando piensa en un restaurante de hamburguesas con atención para automovilistas. Sonic Corporation, con sede en Oklahoma City, es el mejor representante de la industria.¹ La empresa opera la cadena de restaurantes de atención rápida y servicio en el auto más grande de todo Estados Unidos, con presencia sobre todo en el sur del país. Para sobrevivir en la competitiva industria de la comida rápida, los gerentes de Sonic continuamente tienen que diseñar nuevos productos y promociones innovadoras que les ayuden a atraer clientes, y eso demanda la toma de muchas decisiones!

Cuando el equipo de investigación y desarrollo de la empresa comenzó el proceso de crear el que podría ser su siguiente producto exitoso, no tuvieron que analizar demasiado la situación, puesto que la investigación de mercado había concluido que el "perro caliente" Coney de la compañía (de 30 centímetros de largo y aderezado con queso picante) era el platillo que la gente asociaba más con la marca Sonic. Tomando en consideración ese dato, la decisión de buscar una extensión natural de esa línea de producto resultó bastante lógica. Además, parecía una muy buena idea, ya que ampliar la línea de perros calientes también "capitalizaría la confluencia de tendencias culinarias, incluyendo el creciente interés en la comida para consumo en la vía pública, los platillos con 'sabor casero' y los sabores regionales." A pesar de ser una decisión sencilla, el equipo de desarrollo tenía aún mucho por hacer.

El primer paso sonaba bastante divertido: llevar a cabo una investigación de campo en todas las ciudades del país para "probar todas las variedades posibles de perros calientes" (¡Qué lástima que no todas las decisiones



incluyan este tipo de actividades!) El equipo se encaminó a Dallas, Chicago, Filadelfia y Los Ángeles para degustar toda clase de perros calientes y aderezos. Cada uno fue analizado para determinar los sabores correctos y, lo más importante, para encontrar a los proveedores



Fuente: © Jonathan Larsen/Diadem Images/Alamy

Para sobrevivir en la competitiva

industria de la comida rápida, los gerentes de Sonic continuamente tienen que diseñar nuevos productos y promociones innovadoras

capaces de satisfacer las necesidades logísticas de los 3 600 puntos de venta de la cadena. De acuerdo con Matt Schein, director general de marketing de la marca: “Al recorrer el país nos dimos cuenta de que ciertos sabores (como los de chucrut, encurtido o chili) se usaban en todas partes. Eso nos facilitó mucho las cosas porque pudimos centrarnos en tan sólo cuatro sabores posibles.” Una vez que el equipo identificó los sabores en cuestión, el reto pasó a manos del equipo culinario, que debía reproducirlos y darles ese toque de “añoranza del terruño.” El resultado fue la nueva línea de perros calientes de Sonic, preparada a base de salchichas de 15 centímetros, cien por ciento de carne y asadas a la parrilla; las variedades

que les ayuden a atraer clientes.

presentadas fueron el Chicago Dog (con un pepinillo completo, aderezo de encurtido, tomates, cebolla y pimienta picados, mostaza y sal de apio, todo ello envuelto en un pan de semillas de amapola); el New York Dog (con mostaza picante, cebollas asadas y chucrut); el All-American Dog (con ingredientes clásicos: salsa de tomate, mostaza, encurtidos y cebolla picada); y, por supuesto, el Chili Cheese Coney (con chili y queso cheddar picado y gratinado). Una vez definida la lista de nuevos platillos, el paso siguiente fue someterlos a prueba en cuatro mercados distintos para luego integrarlos de manera formal al menú.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 6.1 **Describir** los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- 6.2 **Explicar** las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes.
- 6.3 **Clasificar** las decisiones y las condiciones en que son tomadas.
- 6.4 **Describir** diferentes estilos de toma de decisiones y analizar los sesgos que pueden afectarla.
- 6.5 **Identificar** técnicas efectivas de toma de decisiones.

Sin embargo, antes de que los productos pudieran ser presentados al público, era necesario instalar nuevos equipos de cocina y capacitar a los empleados de todos los restaurantes de la cadena. Entonces, llegó por fin el momento de la prueba real. ¿Los sabores regionales serían atractivos para los clientes? ¿Los gerentes habrían tomado las decisiones correctas? ¿Qué podrían hacer Matt Schein y otros gerentes de la empresa para evaluar si sus decisiones fueron apropiadas?

Como todos los gerentes del mundo, Matt Schein necesita tomar decisiones al llevar a cabo su labor administrativa. En realidad, la toma de decisiones es la esencia de la administración. Es lo

que hacen los gerentes (o lo que tratan de evitar). Por supuesto, a todos los gerentes les gustaría tomar buenas decisiones pues, a final de cuentas, su trabajo será juzgado en función de los resultados que se obtengan a partir de ellas. En el caso de Matt Schein y Sonic, la decisión de producir perros calientes redundó en un completo éxito. Desde la presentación del platillo en 2011, se ha vendido la estratosférica cantidad de más de 70 millones de perros calientes. (¡Ésos son muchísimos perros calientes!) En este capítulo analizaremos el concepto de toma de decisiones y el proceso que siguen los gerentes para ello.

6.1 **Describir** los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.

decisión

Elección que se hace entre dos o más alternativas

problema

Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar

EL PROCESO DE toma de decisiones

Era el tipo de día que los gerentes de aerolíneas no quisieran vivir. Una nevada de proporciones históricas estaba cayendo sobre la costa oriental de Estados Unidos, cubriendo las carreteras, las vías férreas y las pistas de los aeropuertos con hasta 70 centímetros de nieve. American Airlines, una de las principales aerolíneas afectadas por la tormenta, “tiene casi 80 000 empleados que hacen posibles los vuelos y cuatro que los cancelan”. Danny Burgin, que trabaja en el centro de control que tiene la empresa en Fort Worth, Texas, es una de esas cuatro personas. Afortunadamente para Danny, las tormentas de nieve no representan un problema muy grave porque casi siempre son “fáciles de pronosticar y las tripulaciones de los aviones son capaces de hacerles frente con el uso de quitanieves y descongelantes”. A pesar de ello, las decisiones que debe tomar Burgin no son sencillas, en particular si se toma en cuenta que pueden afectar cientos de vuelos y a miles de pasajeros.² Aunque entre las decisiones que toman los gerentes muy pocas tienen que ver con el clima, es fácil concluir que todas ellas juegan un papel determinante en lo que hacen o pueden hacer las organizaciones.

Los gerentes de todos los niveles y todas las áreas de las organizaciones toman **decisiones** o, en otras palabras, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel más alto toman decisiones respecto de los objetivos de la organización, dónde ubicar las fábricas de manufactura o a cuáles nuevos mercados deben entrar. Los gerentes de nivel medio y bajo toman decisiones relativas a los programas de producción, a los problemas de calidad, a los aumentos salariales y a la disciplina de los empleados. Ahora bien, la toma de decisiones no es exclusiva de los gerentes, en realidad todos los miembros de la organización toman decisiones que afectan tanto su trabajo personal como a la empresa para la que trabajan. A pesar de ello, en este capítulo nos enfocaremos en la manera en que toman decisiones los *gerentes*.

Si bien la toma de decisiones suele describirse en términos de una elección entre alternativas, esta perspectiva resulta demasiado simplista. ¿Por qué? Porque más allá de la elección, esta actividad implica (y así debe ser) un proceso.³ Incluso cuando se trata de algo tan sencillo como decidir qué comer, las personas hacen algo más que elegir entre hamburguesas, pizzas o perros calientes. Es cierto que no acostumbramos dedicar mucho tiempo a examinar nuestras posibilidades al tomar una decisión tan poco relevante pero, aun así, detrás de tal acción hay un proceso. La figura 6-1 presenta los ocho pasos de que consta el proceso de toma de decisiones, el cual es aplicable a las decisiones personales y a las corporativas por igual. Usemos un ejemplo para ilustrar los pasos del proceso: una gerente que debe decidir qué tipo de computadoras portátiles debe comprar.

Paso 1: Identificación del problema

Su equipo de trabajo es disfuncional, sus clientes están abandonándolo o sus planes ya no son relevantes.⁴ Todas las decisiones tienen su origen en un **problema**, es decir, en una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos.⁵ Amanda es una gerente de ventas



Figura 6-1
Proceso de toma de decisiones

cuyos representantes necesitan nuevas computadoras portátiles porque las que tienen ahora son anticuadas y resultan inadecuadas para llevar a cabo su labor. Para no complicar la premisa, dé por sentado que aumentar la memoria de esos equipos no es recomendable desde el punto de vista económico y que, por otra parte, la política de la empresa dicta comprar nuevas computadoras en lugar de alquilarlas. Éste es el problema original: una disparidad entre las computadoras que están usando los representantes (condición actual) y su necesidad de obtener equipos más eficientes (condición a la que aspiramos). Amanda tiene que tomar una decisión.

¿Qué hacen los gerentes para identificar los problemas? En el mundo real, son muy pocos los problemas que “anuncian” su presencia. Cuando sus representantes comenzaron a quejarse de sus computadoras, para Amanda resultó muy claro que había que hacer algo al respecto. Pero, en general, los problemas no son así de obvios. Por otro lado, los gerentes deben cuidarse de no confundir los problemas con los síntomas de un problema. ¿Una disminución de 5 por ciento en las ventas es un problema? ¿Cabe la posibilidad de que sea el síntoma que anuncia una dificultad real, como mala calidad de los productos, altos precios o mala publicidad? Además, tenga en cuenta que la identificación de problemas es subjetiva. Lo que un gerente considera un problema, quizás para otro no lo sea. Piense también que un gerente que resuelve perfectamente una supuesta dificultad, tiene las mismas probabilidades de mostrar un desempeño tan malo como el gerente que ni siquiera reconoce un problema y, por lo tanto, no hace nada por resolverlo. Como puede ver, identificar eficazmente los problemas es importante, pero no fácil.⁶



La toma de decisiones implica un proceso de ocho pasos que comienza con la identificación de un problema y termina con la evaluación de los resultados de la decisión. Después de identificar el problema, los gerentes deben determinar los criterios de decisión relevantes para resolverlo. En el caso de un gerente que está buscando nuevas computadoras portátiles para sus representantes de ventas, algunos de los criterios de decisión podrían ser el precio de los equipos, la calidad de sus pantallas, su memoria y capacidad de almacenamiento, la vida útil de la batería y el peso. Una vez que el gerente determina los criterios de su interés, debe ponderarlos, a menos que todos sean igualmente importantes.

Fuente: © Alex Segre/Alamy

criterios de decisión

Parámetros que definen los factores importantes o relevantes para resolver un problema

Paso 2: Determinación de los criterios de decisión

Cuando un gerente ha identificado un problema, debe determinar los **criterios de decisión** que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que se ve obligado a tomar una decisión, elige como guía ciertos criterios, aun cuando éstos no sean definidos en términos explícitos. En nuestro ejemplo, Amanda concluye, tras una cuidadosa reflexión, que las capacidades de memoria y almacenamiento, la calidad de la pantalla, la vida útil de la batería, la garantía y el peso de las computadoras portátiles son los criterios relevantes para su decisión.

Paso 3: Ponderación de los criterios

Si no todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión. ¿Cómo hacerlo? Una forma sencilla consistiría en dar al criterio más importante un valor de 10 y luego ponderar el resto utilizando ese estándar. Evidentemente se puede usar cualquier número como valor superior. La ponderación de los criterios de nuestro ejemplo se muestra en la figura 6-2.

La ponderación de los criterios de nuestro ejemplo se muestra en la figura 6-2.

Paso 4: Desarrollo de las alternativas

El cuarto paso del proceso de toma de decisiones exige que el responsable liste las alternativas viables para resolver el problema. En este paso es preciso que el tomador de decisiones sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía. Amanda, nuestra gerente de ventas, identifica ocho modelos de computadoras portátiles como alternativas posibles. (Vea la figura 6-3.)

Paso 5: Análisis de las alternativas

Una vez que ha identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una. ¿Cómo? Utilizando los criterios establecidos en el paso 2. La figura 6-3 muestra la evaluación que Amanda hizo de cada una de las alternativas después de investigar un poco. Tenga en cuenta que estos datos representan la evaluación de las ocho alternativas a partir de los criterios de decisión, pero *no* la ponderación de los mismos. Como se puede ver en la figura 6-4, al multiplicar cada alternativa por el valor asignado, se obtienen las alternativas ponderadas. La calificación total de cada una de ellas es, por consiguiente, la suma de la ponderación de sus criterios correspondientes.

A veces el tomador de decisiones puede obviar este paso. Si una alternativa obtiene una calificación muy alta en todos los criterios, no será necesario considerar las ponderaciones porque cada alternativa representará ya la mejor opción. Por otro lado, si todas las ponderaciones fueran iguales, todo lo que tendría que hacer el encargado de la decisión para evaluar las alternativas sería sumar los valores resultantes de la evaluación en cada caso. (Vea de nuevo la figura 6-3.) Por ejemplo, la calificación obtenida por la HP ProBook sería 36 y la de la Sony NW sería 35.

Paso 6: Selección de una alternativa

El sexto paso del proceso de toma de decisiones consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5. En nuestro ejemplo (figura 6-4), Amanda elegiría la Dell Inspiron porque obtuvo una calificación más alta (un total de 249) que todas las demás alternativas.

Figura 6-2
Criterios de decisión importantes

Memoria y capacidad de almacenamiento	10
Vida útil de la batería	8
Peso del equipo	6
Garantía	4
Calidad de la pantalla	3

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Vida útil de la batería	Peso del equipo	Garantía	Calidad de la pantalla
HP ProBook	10	3	10	8	5
Sony VAIO	8	7	7	8	7
Lenovo IdeaPad	8	5	7	10	10
Apple Macbook	8	7	7	8	7
Toshiba Satellite	7	8	7	8	7
Sony NW	8	3	6	10	8
Dell Inspiron	10	7	8	6	7
HP Pavilion	4	10	4	8	10

Figura 6-3
Alternativas posibles

Paso 7: Implementación de la alternativa

En el paso 7 del proceso de toma de decisiones, la determinación es puesta en práctica; en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto. Es bien sabido que si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, serán más proclives a respaldarla que si sólo se les indica cómo deben actuar. Otra cosa que necesitan hacer los gerentes durante la implementación es reevaluar el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra, sobre todo si la decisión tiene efectos en el largo plazo. ¿Los criterios, las alternativas y la elección siguen siendo los mejores o el entorno ha cambiado de tal forma que se hace necesaria una reconsideración?

Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión

El último paso del proceso de toma de decisiones tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar dónde se equivocó. ¿Definió correctamente el problema? ¿Hubo errores en la evaluación de las alternativas? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente? Las respuestas a estas interrogantes podrían llevarlo a ejecutar una vez más algún paso previo o incluso obligarlo a reiniciar todo el proceso.

LA TOMA DE decisiones gerenciales

Aunque todos aquellos que participan en la organización toman decisiones, esta actividad reviste una particular importancia para los gerentes; de hecho, como se muestra en la figura 6-5, forma parte de las cuatro funciones administrativas básicas. Ésa es la razón de que la toma de decisiones se considere la esencia de la administración.⁷ Y también explica por qué los gerentes son conocidos como *tomadores de decisiones* al realizar sus labores de planeación, organización, dirección y control.

Explicar las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes. 6.2

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Vida útil de la batería	Peso del equipo	Garantía	Calidad de la pantalla	Total
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Sony VAIO	80	56	42	32	21	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple Macbook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Sony NW	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

Figura 6-4
Evaluación de las alternativas

Figura 6-5

Decisiones que podrían entrar en la responsabilidad de los gerentes

Planeación

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el largo plazo?
- ¿Qué estrategias son más útiles para lograr dichos objetivos?
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el corto plazo?
- ¿Qué tan ambiciosos deben ser los objetivos individuales?

Organización

- ¿Cuántos empleados deberían reportarme directamente?
- ¿Qué nivel de centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben estar diseñados los puestos de trabajo?
- ¿Cuándo sería apropiado que la organización implemente una estructura distinta?

Dirección

- ¿Cómo debo manejar a los empleados que parecen desmotivados?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en una situación determinada?
- ¿Cómo se verá afectada la productividad de los trabajadores por un cambio específico?
- ¿Cuál es el momento adecuado para estimular un conflicto?

Control

- ¿Cuáles de las actividades de la organización exigen la implementación de controles?
- ¿Cómo deben ser controladas esas actividades?
- ¿En qué momento se considera que una desviación del desempeño es relevante?
- ¿Qué tipo de sistema de administración de la información debe tener la organización?

El hecho de que prácticamente todas las actividades gerenciales involucren la toma de decisiones, no significa que ésta tenga siempre que consumir mucho tiempo, ser compleja o resultar evidente para el observador externo. Buena parte de la toma de decisiones es rutinaria. Por ejemplo, todos los días del año tomamos la decisión de qué comeremos. No es algo complicado; hemos tomado ese tipo de determinaciones miles de veces antes. Siendo un asunto tan simple, podemos darle solución sin mayor demora, tanto que casi olvidamos que hay una decisión involucrada. De igual manera, los gerentes toman docenas de decisiones rutinarias todos los días: cuáles empleados trabajarán la siguiente semana y en qué turnos, qué información debe ser incluida en un informe o cómo resolver la queja de un cliente. Es preciso tomar en cuenta, sin embargo, que aunque parezca sencilla o repetitiva, toda decisión requiere un proceso de reflexión y evaluación. Veamos cuatro de las perspectivas que utilizan los gerentes para tomar decisiones.

Toma de decisiones: racionalidad

Cuando Hewlett-Packard (HP) adquirió a Compaq, la empresa no tuvo el cuidado de investigar cuál era la percepción de los clientes respecto de sus productos. Meses más tarde, sin embargo, “después de hacer el anuncio público de la negociación, la entonces directora general de HP, Carly Fiorina, advirtió en privado a su equipo gerencial de primer nivel que no quería escuchar ningún comentario negativo respecto de la adquisición”.⁸ Esto fue consecuencia de que, para entonces, ya se había dado cuenta de que los consumidores percibían los productos Compaq como de calidad inferior (justo lo contrario de lo que opinaban acerca de los productos HP), pero ya era demasiado tarde. El desempeño de HP se vio afectado y Fiorina perdió su empleo.

En general, damos por sentado que los gerentes ejercen una **toma racional de decisiones**; en otras palabras, suponemos que basarán su determinación en la elección entre alternativas lógicas y consistentes que maximicen el valor.⁹ Después de todo, los gerentes cuentan con toda clase de herramientas y técnicas que les ayudan a ser tomadores racionales de decisiones. Pero, como nos indica el ejemplo de HP, los gerentes no siempre son racionales. Ahora bien, ¿qué significa en la práctica ser un tomador “racional” de decisiones?

toma racional de decisiones

Proceso que involucra la elección entre alternativas lógicas, consistentes y que maximizan el valor

SUPUESTOS DE LA RACIONALIDAD La toma racional de decisiones se basa en varios supuestos: el responsable de tomar la decisión es completamente objetivo y lógico. El problema que se enfrenta es claro y libre de toda ambigüedad. El tomador de decisiones tiene un objetivo indiscutible y específico y está al tanto de todas las posibles alternativas y sus consecuencias. Por último, asumimos que la toma racional de decisiones derivará siempre en la selección de la alternativa que maximiza la recompensa. Estos supuestos son aplicables a cualquier decisión, ya sea de índole personal o administrativa. No obstante, en el caso de la toma de decisiones gerenciales, es preciso añadir un supuesto más: las decisiones se toman a favor de los intereses de la organización. El problema es que todas estas hipótesis son poco realistas. Por fortuna, el concepto siguiente puede ayudarnos a explicar cómo se gestan casi todas las decisiones en las organizaciones.

Toma de decisiones: racionalidad limitada

A pesar de que los supuestos en que se basa la racionalidad son irreales, la expectativa dicta que los gerentes deben ser racionales cuando toman decisiones.¹⁰ Existe la idea implícita de que los tomadores de decisiones “competentes” tienen que hacer ciertas cosas y mostrar el comportamiento “adecuado” al identificar problemas, considerar alternativas, obtener información y actuar con determinación pero de forma prudente. Cuando los gerentes cumplen estas expectativas, dejan claro a los demás que son competentes y que sus decisiones son resultado de una deliberación inteligente. Sin embargo, un enfoque más realista para describir cómo toman decisiones los gerentes parte del concepto de **racionalidad limitada**, según el cual los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados por su capacidad para procesar la información.¹¹ Como les es imposible analizar toda la información relativa a cada una de las alternativas disponibles, llega un punto en que los gerentes **transigen con una solución aceptable** que, si bien no maximiza el beneficio, ayuda a paliar el problema que se busca resolver. En otras palabras, están siendo racionales dentro de los límites que les impone su capacidad para procesar la información. Veamos un ejemplo.

Imagine que estudió finanzas y que, una vez graduado, desea conseguir (de ser posible) un empleo como planificador financiero personal en una empresa que esté cerca de su lugar de residencia y que le permita ganar un salario mínimo de 42 000 dólares anuales. Sin embargo, acepta una oferta de trabajo como analista de créditos empresariales en un banco que está a 80 kilómetros de su casa y con un salario inicial de 40 000 dólares al año; no es precisamente lo que deseaba pero por lo menos le permite desarrollarse en el ámbito financiero. Si hubiera hecho una búsqueda más acuciosa, habría descubierto una oferta de empleo en planificación financiera personal en una empresa confiable ubicada a sólo 40 kilómetros de su hogar y con un salario inicial de 45 000 dólares anuales. De acuerdo con lo anterior, usted no se comportó como un tomador racional de decisiones porque no maximizó el beneficio de su decisión examinando todas las alternativas posibles antes de elegir la mejor. Pero, como la primera oferta laboral era bastante satisfactoria (o, en otros términos, “suficientemente buena”), al transigir tomó una decisión racionalmente limitada.

Muy pocas de las decisiones que toman los gerentes cumplen los supuestos de la racionalidad perfecta; son, en el mejor de los casos, simplemente satisfactorias. Con todo, hay que tener en cuenta que la toma de decisiones también puede verse influenciada por la cultura, las políticas internas y las estructuras de poder de la organización, así como por un fenómeno conocido como **intensificación del compromiso**, que es la actitud característica de quien se obstina en apegarse a una decisión, a pesar de que la evidencia indica que podría ser incorrecta.¹² El desastre que le ocurrió al transbordador espacial *Challenger* suele utilizarse como ejemplo de la intensificación del compromiso. Los responsables de la toma de decisiones eligieron lanzar el transbordador en la fecha establecida, a pesar de que muchas personas cuestionaron si las condiciones eran idóneas. ¿A qué se debe que los tomadores de decisiones lleguen a intensificar tanto su compromiso con una decisión que la evidencia señala como incorrecta? A que no quieren admitir que su decisión inicial pudiera ser imperfecta. En lugar de investigar nuevas alternativas, se limitan a intensificar su compromiso con la solución original.

Toma de decisiones: el papel de la intuición

Cuando los gerentes de la empresa fabricante de engrapadoras Swingline vieron disminuir su participación de mercado, abordaron el problema utilizando un enfoque científico y lógico. A lo largo de los tres años siguientes, se dedicaron a examinar de forma exhaustiva a los usuarios de dicho instrumento con el propósito de determinar qué nuevos productos les convendría desarrollar. En contraste, Todd Moses, fundador de la compañía Accentra, Inc., se dejó guiar por la intuición cuando decidió crear su muy innovadora línea de engrapadoras PaperPro.¹³



“Confía en tus instintos”. Éste es uno de los lineamientos en que se basa el proceso de toma de decisiones adoptado por Richard Branson, fundador de Virgin Group. Cuando Branson decidió participar en la industria del aerotransporte, los expertos le advirtieron que la competencia en el sector era demasiado dura y que el costo de entrar al mismo era extremadamente alto como para salir bien librado. Confiando en su intuición, Branson decidió integrarse al mercado con la misión de operar una aerolínea rentable en la que a la gente le agradara viajar y donde los empleados amaran trabajar. Desde su punto de vista, si aplicaba la energía apropiada, adoptaba el enfoque correcto y dejaba que su olfato lo guiara, su iniciativa alcanzaría el éxito. Y así fue. Branson aparece en la fotografía acompañado por algunas integrantes de la tripulación de sus aviones, vestido como un boxeador victorioso y listo para noquear a la competencia. La escena tuvo lugar en el desayuno con el que Virgin America celebró su expansión a Chicago.

Fuente: © ZUMA Wire Service/Alamy

racionalidad limitada

Toma de decisiones racional pero limitada por la capacidad de un individuo para procesar la información

transigir con una solución aceptable

Aceptar soluciones que no maximizan el beneficio pero contribuyen a paliar el problema que se busca resolver

intensificación del compromiso

Actitud característica de quien se obstina en apegarse a una decisión, a pesar de que la evidencia indica que podría ser incorrecta

Figura 6-6
¿Qué es la intuición?



Fuente: Basada en L. A. Burke y M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, octubre de 1999, pp. 91-99.

toma intuitiva de decisiones

Tomar decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados

Al igual que Todd Moses, los gerentes suelen emplear su intuición como apoyo en la toma de decisiones. ¿Qué es la **toma intuitiva de decisiones**? Es aquella que se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados. Los investigadores que estudian el uso gerencial de la toma intuitiva de decisiones han identificado cinco diferentes aspectos de la intuición, mismos que se describen en la figura 6-6.¹⁴ ¿Qué tan común es la toma intuitiva de decisiones? Una encuesta concluyó que casi la mitad de los ejecutivos entrevistados "empleaban la intuición con más frecuencia que el análisis formal para administrar sus compañías".¹⁵

La toma intuitiva de decisiones puede complementar los procesos racional y racional limitado.¹⁶ Antes que nada, si un gerente previamente ha experimentado problemas o situaciones similares a los que está enfrentando hoy, podrá actuar con rapidez a pesar de contar (aparentemente) con información limitada. Por otro lado, un estudio reciente encontró que los individuos que perciben sentimientos y emociones intensos al tomar decisiones, suelen tener, de hecho, mejor desempeño en esa actividad, en particular si al llevarla a cabo pueden dilucidar la naturaleza de lo que están sintiendo. Por consiguiente, la antigua creencia de que los gerentes deben dejar de lado la emotividad al tomar decisiones tal vez esté equivocada.¹⁷

Toma de decisiones: el papel de la administración basada en evidencias

Los vendedores de la sección de cosméticos de la tienda departamental Bon-Ton Stores Inc. tienen una tasa de rotación más alta que cualquier otro equipo de ventas del sector. Utilizando un enfoque de toma de decisiones basada en datos, los gerentes diseñaron una prueba de evaluación previa a la contratación que permitiera obtener resultados más precisos. Hoy en día, la empresa no sólo ha disminuido su tasa de rotación, sino que además ha logrado contratar personal más competente.¹⁸

Imagine que un buen día comienza a experimentar ciertos malestares físicos de naturaleza inusual y misteriosa. En tales condiciones, es obvio que le interesaría poder tener a mano la alternativa de diagnóstico y tratamiento más apropiada; y, para ello, querría que su médico basara sus decisiones en las mejores evidencias disponibles. Ahora, suponga que usted es un gerente al que se le ha encomendado crear un programa de reconocimiento para empleados. ¿No le gustaría que sus decisiones también estuvieran basadas en las mejores evidencias disponibles? "Todo proceso de toma de decisiones es susceptible de mejora mediante el uso de evidencias relevantes y confiables, independientemente de si lo que se busca es elegir el mejor obsequio para un cumpleaños o determinar qué lavadora conviene comprar".¹⁹ Tal es la premisa que sirve de fundamento a la **administración basada en evidencias (ABE)**, que es el "uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa".²⁰

administración basada en evidencias (ABE)

Uso sistemático de las mejores evidencias disponibles para mejorar la práctica administrativa

La ABE es bastante relevante para la toma de decisiones administrativas. Sus cuatro elementos fundamentales son: la pericia y el criterio del tomador de decisiones; la evidencia externa

en la PRÁCTICA

Contexto:

Juan Hernández es el exitoso propietario de un negocio de diseño de jardines. Como cada vez tiene más clientes, hace unos meses decidió contratar a un administrador para que se encargara de la operación de sus oficinas ya que él tiene poco tiempo para dedicarlo a esa labor. Sin embargo, el individuo en cuestión parece incapaz de tomar una decisión sin darle vueltas interminables a cualquier asunto.

¿Qué puede hacer Juan para contribuir a que su administrador se convierta en un mejor tomador de decisiones?

Como líder de su negocio, Juan es responsable de que todos sus gerentes se desempeñen con la debida diligencia. Para lograrlo, es preciso que examine con atención su experiencia previa, sus fortalezas, sus debilidades, etc.

La idea es maximizar las fortalezas del empleado y brindarle la capacitación necesaria para que venza sus debilidades. Cuando un individuo tiene confianza en sus propias fortalezas, tomar decisiones le será más sencillo y natural que si tiene dudas sobre su capacidad e ignora cuál podría ser el resultado de sus determinaciones. Anime a su gerente a consultarlo si no está seguro de cómo proceder. Al hacerlo le dejará claro que usted lo apoya, que tiene ciertas expectativas en relación con su desempeño y que las líneas de comunicación siempre están abiertas. Si la decisión tomada contradice los lineamientos de la compañía, ofrezca a su gerente la posibilidad de corregirla y bríndele capacitación para que el error no vuelva a repetirse.

Aniece Meinhold
Empresaria restaurantera



Fuente: Aniece Meinhold

que ha sido evaluada por éste; las opiniones, preferencias y valores de aquellos que se verán afectados por la decisión; y los factores organizacionales (internos) importantes, como el contexto, las circunstancias y los integrantes de la organización. La fuerza o el grado de influencia que cada uno de esos elementos tiene sobre una decisión varían según el caso. En ciertas ocasiones, la intuición (juicio) del tomador de decisiones podría tener mayor peso en la decisión; otras veces, el predominio podría recaer en las opiniones de los grupos con intereses en el tema. También podría ocurrir que ciertas consideraciones éticas (parte del contexto organizacional) sean más determinantes para tomar la decisión. Para los gerentes, la clave estriba en reconocer y comprender la elección consciente respecto de cuál es el elemento (o elementos) más importante en el que debe hacerse hincapié al tomar una decisión.

TIPOS DE decisiones y condiciones para la toma de decisiones

Como en cualquier otro lugar del mundo, los gerentes de restaurante en Portland toman decisiones rutinarias respecto de la compra de provisiones y la programación de los turnos laborales de los empleados. Es algo que han hecho muchas veces. Sin embargo, hoy en día se han visto obligados a tomar un tipo de decisión diferente y totalmente nueva para ellos: cómo adaptarse a una ley de aprobación reciente que les exige informar a la clientela sobre el contenido nutricional de sus platillos.

Tipos de decisiones

Situaciones como la que acabamos de describir no son tan inusuales. Los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones al llevar a cabo su labor. Dependiendo de la naturaleza del problema, el gerente puede utilizar uno de dos tipos de decisiones diferentes.

Clasificar las decisiones y las condiciones en que son tomadas. 6.3

problemas estructurados

Problemas relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir

decisión programada

Decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina

procedimiento

Serie de pasos secuenciales que se utilizan para responder a un problema bien estructurado

regla

Declaración explícita que indica a los gerentes qué se puede o no se puede hacer en una situación determinada

política

Lineamiento para la toma de decisiones

problemas no estructurados

Problemas nuevos o inusuales para los que la información disponible es ambigua o incompleta

decisiones no programadas

Decisiones únicas y no recurrentes que demandan soluciones específicas

PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y DECISIONES PROGRAMADAS Algunos problemas son bastante fáciles de abordar. El objetivo del tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información acerca del mismo es completa y puede definirse sin mayor dificultad. Problemas de este tipo se presentan, por ejemplo, cuando un cliente devuelve mercancía a una tienda, cuando un proveedor se retrasa con una entrega importante, cuando un equipo de reporteros reacciona ante una noticia de último momento o cuando una universidad implementa un plan para retener a un alumno que quiere abandonar sus estudios. Estas situaciones se conocen como **problemas estructurados** porque son relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir. Por ejemplo, un mesero derrama una bebida sobre el abrigo de un cliente. Éste se molesta, así que el gerente tiene que hacer algo al respecto. Como este tipo de situación ocurre con cierta frecuencia, lo más probable es que exista una rutina estandarizada para darle solución: digamos que el gerente propone que la empresa corra con el gasto de limpieza de la prenda. En este caso el ofrecimiento es una **decisión programada**, es decir, una decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina. En vista de que se trata de un problema estructurado, el gerente no se ve en la necesidad de invertir esfuerzo y tiempo en atravesar por todo el proceso de decisión; de hecho, la fase de “desarrollo de alternativas” desaparece o requiere una atención mínima. ¿Por qué? Porque una vez que se define el problema estructurado, la solución suele ser evidente o se limita a la elección entre pocas alternativas conocidas y que han resultado adecuadas en el pasado. El problema que se suscita cuando un miembro de la organización derrama por accidente una bebida sobre el abrigo de un comensal, no obliga al gerente del restaurante a identificar y ponderar los criterios de decisión ni a desarrollar una larga lista de posibles soluciones. En lugar de ello, el gerente tiene a su disposición tres tipos de decisiones programadas entre las cuales elegir: un procedimiento, una regla o una política.

Un **procedimiento** es una serie de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado. La única dificultad estriba en identificar el problema. Una vez que éste es claro, el procedimiento correspondiente también queda definido. Piense, por ejemplo, en lo que ocurre cuando un gerente de compras recibe de un gerente de almacén la solicitud de adquirir 15 tablets para los integrantes de su equipo de trabajo. En este caso, el gerente de compras no tiene que decidir cómo responder a la solicitud porque el procedimiento de adquisiciones ya establecido le indica de qué manera proceder.

Por su parte, las **reglas** son declaraciones explícitas que informan a los gerentes qué se puede o no se puede hacer en una situación determinada. Las reglas son utilizadas con frecuencia porque seguir las es sencillo y genera consistencia. Por ejemplo, las reglas sobre retardos y ausentismo permiten que los supervisores tomen decisiones disciplinarias justas de manera expedita.

El tercer tipo de decisiones programadas son las **políticas**, es decir, lineamientos para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar la labor del tomador de decisiones, en lugar de proporcionarle instrucciones específicas sobre lo que puede hacer o no. Las políticas contienen casi siempre un término ambiguo que deja su interpretación en manos del tomador de decisiones. Los siguientes son ejemplos de declaraciones de políticas:

- El cliente es lo más importante y siempre debe quedar *satisfecho*.
- *Siempre que la situación lo permite*, preferimos ascender a nuestro personal que contratar nuevos empleados.
- Los salarios de los empleados serán *competitivos* dentro de los parámetros de la industria.

Observe que los términos *satisfecho*, *siempre que la situación lo permita* y *competitivos* provocan que las declaraciones respectivas requieran interpretación. Por ejemplo, de acuerdo con la política de la empresa, los salarios deben ser competitivos pero no se estipula el monto exacto de los mismos; sin embargo, el gerente de recursos humanos cuenta con un lineamiento claro a partir del cual tomar la decisión.

PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS Y DECISIONES NO PROGRAMADAS No todos los problemas que enfrentan los gerentes pueden ser resueltos mediante decisiones programadas. Muchas situaciones organizacionales involucran **problemas no estructurados**, esto es, problemas nuevos o inusuales para los que la información disponible es ambigua o incompleta. Decidir si es oportuno construir una nueva planta de manufactura en China es un ejemplo de problema no estructurado. Otro es la situación a la que tienen que hacer frente los gerentes de restaurantes de Portland, quienes deben decidir qué modificaciones introducirán en su negocio para cumplir con la nueva ley. Cuando los problemas son no estructurados, los gerentes deben tomar decisiones no programadas para desarrollar soluciones concretas. Las **decisiones no programadas** son únicas, no recurrentes y demandan soluciones específicas.

En la figura 6-7 se describen las diferencias que existen entre las decisiones programadas y no programadas. Como en términos generales los problemas que se les presentan son

Característica	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Nivel administrativo	Niveles inferiores	Niveles superiores
Frecuencia	Repetitivas, rutinarias	Nuevas, inusuales
Información	Disponible sin problemas	Ambigua o incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Marco temporal de resolución	Corto	Relativamente largo
La solución depende de...	Procedimientos, reglas, políticas	Juicio y creatividad

Figura 6-7
Comparación entre decisiones programadas y no programadas

conocidos y repetitivos, las decisiones de los gerentes de nivel bajo casi siempre son del tipo programado (y, por lo tanto, suelen basarse en procedimientos, reglas y políticas). A medida que los gerentes ascienden por la jerarquía organizacional, los problemas que enfrentan se van volviendo menos estructurados; los gerentes de nivel inferior se encargan de las decisiones rutinarias y los de nivel alto se ocupan de las decisiones más difíciles o inusuales. Por otro lado, los gerentes de mayor jerarquía delegan las decisiones rutinarias en sus subordinados para poder concentrarse en temas más complejos.²¹ Por consiguiente, en el mundo real, muy pocas decisiones administrativas son completamente programadas o totalmente no programadas; casi todas están a medio camino entre ambos extremos.

Condiciones para la toma de decisiones

Al tomar decisiones, los gerentes podrían enfrentar tres condiciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre. Veamos cuáles son las características de cada una de ellas.

CERTIDUMBRE La condición ideal para tomar decisiones es la **certidumbre**, una situación en la que el gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles. Por ejemplo, cuando el tesorero de Wyoming decidió dónde depositar el excedente de fondos del estado, sabía exactamente cuáles eran las tasas de interés que ofrecía cada banco y el monto de las utilidades que generarían los fondos. Conocía con total certidumbre los resultados que produciría cada alternativa. Por supuesto, son muy pocas las decisiones administrativas que permiten tal grado de certeza.

certidumbre
Situación en la que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles

PERSPECTIVA DEL FUTURO

¿Hombres o máquinas?

¿Cuenta con un lector de libros electrónicos? De ser así, le sorprendería saber lo que los editores y vendedores de libros digitales saben acerca de usted. Los principales contendientes en la arena de edición de libros electrónicos (o e-books), como Amazon, Apple y Google, pueden “registrar el avance de los usuarios en la lectura de sus libros, determinar qué tanto tiempo dedican a esa actividad, y cuáles son los términos de búsqueda que utilizan para encontrar las obras de su interés”. Por ejemplo, este fragmento de *En llamas*, el segundo volumen de la trilogía *Los juegos del hambre*, fue el más resaltado por los usuarios que utilizan el lector Kindle de Google: “Porque, a veces, a las personas les pasan cosas que no están preparadas para afrontar”. Y, de acuerdo con información recopilada por el Nook de Barnes & Noble, los aficionados a la literatura de ciencia ficción, romance y suspenso suelen leer más libros y con mayor rapidez que quienes prefieren obras literarias.²²

Las posibilidades que ofrece la tecnología como herramienta para la toma de decisiones administrativas son infinitas y fascinantes. El software de inteligencia artificial permitirá abordar los problemas imitando el mecanismo utilizado por el

cerebro humano: tratando de reconocer patrones subyacentes en un complejo conjunto de datos. A semejanza de la gente, este software “aprenderá” a detectar patrones sutiles y, gracias a ello, será capaz de efectuar varias tareas relativas a la toma de decisiones.

Las computadoras actuales nos permiten acceder rápidamente a información almacenada en hojas de cálculo o máquinas de búsqueda pero, en el futuro, es probable que casi todas las decisiones de rutina que hoy tienen que tomar los empleados sean ejecutadas por un programa de software. Por ejemplo, buena parte de la labor de diagnóstico que realizan los médicos hoy en día, será responsabilidad de una aplicación creada para ello. Los pacientes describirán sus síntomas usando una computadora puesta a su disposición, digamos en la farmacia de su vecindario; a partir de la información provista por el paciente, la computadora determinará el diagnóstico. De forma similar, muchas decisiones sobre contratación de empleados serán tomadas por un software programado para imitar los mejores procesos de decisión utilizados por reclutadores y gerentes. ¡Bienvenido al futuro de la toma de decisiones!

Figura 6-8
Valor esperado

Evento	Utilidades esperadas	×	Probabilidad	=	Valor esperado de cada alternativa
Nevada intensa	\$850,000		0.3		\$255 000
Nevada normal	725,000		0.5		362 500
Nevada leve	350,000		0.2		70 000
					<u>\$687 500</u>

riesgo

Situación en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados

RIESGO Una situación mucho más común es la de **riesgo**, una condición en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados. Cuando enfrentan una situación de riesgo, los gerentes cuentan con información secundaria o con datos históricos basados en sus experiencias personales previas, lo cual les permite asignar probabilidades a distintas alternativas. Veamos un ejemplo.

Imagine que se encuentra a cargo de un centro vacacional para práctica de esquí en Colorado y que está considerando instalar un nuevo sistema de telesquí. Por supuesto, su decisión estará determinada por las utilidades adicionales que podría generar el nuevo sistema, lo cual depende, a su vez, de la cantidad de nieve que caiga. Por suerte, cuenta con información meteorológica bastante confiable de la magnitud de las nevadas que ha experimentado la región en los últimos diez años: tres años de nevadas intensas, cinco de nevadas normales y dos años de nevadas leves. Además, tiene datos sobre el monto de las utilidades obtenidas con cada nivel de nieve. Por lo tanto, puede utilizar la información para tomar su decisión. Lo único que deberá hacer es calcular el valor esperado (la ganancia esperada a partir de cada resultado posible) multiplicando las utilidades esperadas por las probabilidades de nevada. El resultado es la utilidad promedio que puede esperar con el paso del tiempo, siempre y cuando las probabilidades se mantengan. Como se muestra en la figura 6-8, la ganancia esperada al instalar un nuevo sistema de telesquí asciende a 687 500 dólares. Por supuesto, determinar si este monto es suficiente como para justificar la inversión depende de los costos involucrados en la generación de esas utilidades.

incertidumbre

Situación en la que un tomador de decisiones no tiene a su disposición certezas ni estimaciones probabilísticas razonables

INCERTIDUMBRE ¿Qué ocurre cuando el tomador de decisiones no cuenta con certeza alguna respecto de los resultados de las mismas y ni siquiera puede calcular razonablemente las probabilidades? Decimos que está sujeto a una condición de **incertidumbre**, y eso es lo que les ocurre con frecuencia a los gerentes. Bajo estas circunstancias, la elección de una alternativa se ve influenciada por la limitada cantidad de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones. Si el gerente es optimista, se inclinará por la opción *maximáx* (esto es, la que maximice la máxima recompensa posible); si es pesimista optará por la alternativa *maximín* (la que maximiza la mínima recompensa posible); y si desea minimizar su “arrepentimiento” máximo, elegirá la opción *minimáx*. Utilicemos un ejemplo para ver cómo funciona esto.

Un gerente de marketing que trabaja para Visa ha determinado cuatro estrategias posibles (E_1, E_2, E_3 y E_4) para promover la tarjeta de crédito de la empresa en la región de la costa occidental de Estados Unidos. El gerente en cuestión está al tanto de que su competidor más importante, MasterCard, ha implementado tres acciones competitivas (AC_1, AC_2 y AC_3) para promover su tarjeta en la misma región. Para los fines de este ejemplo, supondremos que el gerente de Visa desconoce cualquier información que pudiera permitirle determinar las probabilidades de éxito de sus cuatro estrategias. Por lo tanto, formula la matriz que se presenta en la figura 6-9 para visualizar sus estrategias y la utilidad resultante, dependiendo de la acción competitiva empleada por MasterCard.

Figura 6-9
Matriz de recompensas

Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)	Acción competitiva de MasterCard		
	AC_1	AC_2	AC_3
E_1	13	14	11
E_2	9	15	18
E_3	24	21	15
E_4	18	14	28

Estrategia de marketing de Visa (en millones de dólares)	Acción competitiva de MasterCard		
	AC ₁	AC ₂	AC ₃
E ₁	11	7	17
E ₂	15	6	10
E ₃	0	0	13
E ₄	6	7	0

Figura 6-10
Matriz de arrepentimiento

En este ejemplo, si el gerente de Visa es optimista, elegirá la estrategia 4 (E₄) porque ésta podría generar la ganancia más alta posible: 28 millones de dólares. Observe que esta opción maximiza la máxima ganancia posible (es la alternativa *maximáx*).

Si el gerente es pesimista, dará por sentado que se presentará el peor de los escenarios. Los peores resultados por cada estrategia son: E₁ = 11 millones de dólares; E₂ = 9 millones; E₃ = 15 millones; E₄ = 14 millones. Éstos son los resultados más pesimistas de cada estrategia. De implementar la opción *maximín*, el gerente maximizaría la recompensa mínima; en otras palabras, seleccionaría E₃ (15 millones de dólares es la más grande de las recompensas mínimas).

La tercera posibilidad es que el gerente reconozca que, una vez tomada la decisión, no hay garantía de que ésta dé como resultado la recompensa más rentable. En este caso, podría “arrepentirse” por las utilidades perdidas (el término *arrepentimiento* se refiere aquí a la cantidad de dinero que se habría podido obtener de haber utilizado una estrategia distinta). Los gerentes calculan el arrepentimiento restando de la máxima recompensa posible generada por cada evento dado (en este caso, por cada acción competitiva) todas las recompensas posibles de cada categoría. Para el gerente de Visa, la recompensa más alta (tomando en cuenta que MasterCard implemente AC₁, AC₂ o AC₃) es de 24 millones, 21 millones o 28 millones de dólares, respectivamente (la cifra más alta de cada columna). Al restar las recompensas de la figura 6-9 de los números anteriores, obtenemos los resultados que se muestran en la figura 6-10.

Los arrepentimientos máximos son E₁ = 17 millones, E₂ = 15 millones, E₃ = 13 millones y E₄ = 7 millones de dólares. La alternativa *minimáx* minimiza el arrepentimiento máximo, así que el gerente de Visa elegiría E₄. Al hacer esa elección, nunca tendría que arrepentirse por utilidades perdidas superiores a 7 millones de dólares. Este resultado contrasta, por ejemplo, con el arrepentimiento de 15 millones de dólares en que incurriría de elegir E₂ cuando MasterCard implementa AC₁.

Aunque siempre que tienen la oportunidad tratan de cuantificar el resultado de sus decisiones mediante las matrices de recompensas y arrepentimiento, la incertidumbre suele forzar a los gerentes a apoyarse más en la intuición, la creatividad, las corazonadas y el instinto.

el **LÍDER** hace la **DIFERENCIA**



Fuente: AP Photo/Misha Japaridze

El empresario ruso **Mikhail D. Prokhorov** ha tenido que tomar muchas decisiones riesgosas.²³ Actualmente es presidente de Onexim Group, una empresa con negocios en metales, oro y bienes raíces; y se calcula que su fortuna asciende a 13 200 millones de dólares. Según sus propias palabras: “A principios de la década de 1990, hacer negocios en Rusia era como hallarse en un territorio de vaqueros pero sin comisario”. Ésta es una interesante y probablemente bastante precisa descripción de un entorno de riesgo. Y qué bueno que Prokhorov se siente cómodo en estas situaciones, porque recientemente tomó otra decisión muy riesgosa, pero esta vez en Estados Unidos: convertirse en propietario de un equipo de baloncesto de la liga National Basketball Association (NBA). Como dueño mayoritario de los hoy llamados Nets de Brooklyn, comenta: “Estoy realmente emocionado de haber adquirido el peor equipo de la liga y tener la oportunidad de convertirlo en el mejor”. Aunque su más reciente decisión al principio no fue una “jugada de ensueño”, este multimillonario ruso amante del baloncesto la está pasando muy bien mientras ve progresar a su equipo. En cualquier caso, podría decirse que tanto los Nets como la participación de Prokhorov en este nuevo campo de acción se hallan en fase de desarrollo. El empresario sigue comprometido con hacer lo que sea necesario para que su equipo consiga la victoria en el campeonato de la NBA. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

ESTILOS DE TOMA de decisiones

La gestión de William D. Perez como director general de Nike tuvo la muy corta y turbulenta duración de 13 meses. Los analistas atribuyen su abrupta destitución a las diferencias que surgieron entre él y el cofundador de la compañía, Phil Knight, a propósito de sus respectivos métodos para tomar decisiones. Perez tendía a basarse más en datos y hechos, mientras que Knight valoraba mucho (y siempre había utilizado) su criterio y

Describir diferentes estilos de toma de decisiones y analizar los sesgos que pueden afectarla. **6.4**



El pensamiento no lineal es característico del estilo de toma de decisiones utilizado por Hamdi Ulukaya, fundador de la marca de yogur Chobani. Originario de Turquía, Hamdi afirma que la gente creyó que estaba loco cuando, tan sólo 24 horas después de enterarse de que una pequeña fábrica de yogur se hallaba en venta, decidió comprarla dejándose llevar por la corazonada de que podía hacer algo por introducir un yogur de estilo griego de alta calidad a Estados Unidos, aun cuando no tenía conocimiento alguno al respecto. Hamdi también empleó su pensamiento no lineal cuando tuvo que tomar decisiones para comercializar y distribuir su producto. Hamdi (centro) y sus empleados presentan sus creaciones culinarias a base de yogur durante el festejo por la inauguración de Chobani SoHo, un bar de yogur mediterráneo único en su tipo en la ciudad de Nueva York.

Fuente: Foto de Diane Bondareff/Invision for Chobani/AP Images

estilo de pensamiento lineal

Estilo de toma de decisiones característico de las personas que prefieren usar datos y hechos externos y procesar la información correspondiente a través de una reflexión racional y lógica

sus emociones.²⁴ Este ejemplo ilustra claramente que cada gerente tiene un estilo propio cuando se trata de tomar decisiones.

Perfil de los estilos de pensamiento lineal y no lineal

Imagine una vez más que trabaja como gerente y pregúntese qué haría para tomar sus decisiones. De acuerdo con una investigación recientemente realizada con cuatro diferentes grupos de personas, es probable que el método utilizado por cada individuo para tomar decisiones se vea afectado por su estilo de pensamiento particular.²⁵ El estilo de pensamiento de cada uno de nosotros pone en evidencia dos cosas: (1) la fuente de información que tendemos a usar (datos o hechos externos, o fuentes internas como las emociones o la intuición) y (2) si procesamos la información de manera lineal (racional, lógica, analítica) o no lineal (intuitiva, creativa, perspicaz). Estas cuatro dimensiones se conjuntan para dar lugar a dos estilos. El primero, conocido como **estilo de pensamiento lineal**, es característico de las personas que prefieren usar datos y hechos externos y procesar la información correspondiente a través de una reflexión racional y lógica para guiar sus acciones y decisiones. El segundo, el **estilo de pensamiento no lineal**, es empleado por quienes se inclinan por las fuentes internas de información (emociones e intuición) y procesan ésta a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas que determinan sus acciones y decisiones. Lea de nuevo el ejemplo del caso de Nike y trate de identificar ambos estilos.

Es preciso que los gerentes sean conscientes de que sus empleados pueden utilizar distintos estilos de toma de decisiones. Es probable que algunos de ellos inviertan cierto tiempo en ponderar las alternativas y examinar las emociones que éstas les producen, mientras que otros sean más proclives a apoyarse en datos externos antes de tomar una decisión con base en la lógica. Estas diferencias no implican que un enfoque sea mejor que el otro; tan sólo evidencian que cada quien adopta un estilo particular al tomar decisiones.

Sesgos y errores en la toma de decisiones

Cuando los gerentes toman decisiones, no se limitan a usar únicamente su estilo personal; también podrían emplear reglas empíricas o **heurísticas** para simplificar la labor. Las reglas empíricas pueden resultar útiles porque contribuyen a plantear en términos sencillos la información compleja, incierta o ambigua.²⁶ Sin embargo, no siempre son confiables, ya que es posible que conduzcan a errores y sesgos en el procesamiento y la evaluación de la información. En la figura 6-11 se identifican los 12 errores y sesgos en que incurren más comúnmente los gerentes al tomar decisiones. A continuación hablaremos de cada uno de ellos.²⁷

Figura 6-11
Sesgos comunes en la toma de decisiones



Cuando los tomadores de decisiones tienden a pensar que saben más de lo que en realidad saben o tienen una perspectiva irrealmente positiva de sí mismos y de su desempeño, ponen de manifiesto un *sesgo de exceso de confianza*. Por su parte, el *sesgo de gratificación inmediata* describe a los tomadores de decisiones que quieren obtener recompensas inmediatas y evitar los costos inminentes. En el caso de estos individuos, las alternativas de decisión que generan beneficios rápidos son más atractivas que aquellas cuya retribución se dará en el futuro. El *efecto de anclaje* se refiere a la manera en que los tomadores de decisiones se apegan con tal firmeza a la información obtenida inicialmente, que les resulta difícil ajustarse a datos posteriores. Las impresiones y las estimaciones generadas en primera instancia (en relación con un precio, por ejemplo) tienen un peso injustificado respecto de la información recibida después. Cuando los tomadores de decisiones organizan e interpretan los acontecimientos de forma selectiva y tomando como base sus percepciones prejuiciadas, están poniendo en práctica un *sesgo de percepción selectiva*. Esto ejerce una influencia sobre la información en la que ponen atención, sobre los problemas que identifican y sobre las alternativas que desarrollan. Cuando el tomador de decisiones busca información que reafirme las elecciones que ha hecho en el pasado y desdeña aquella que contradice sus juicios previos, exhibe un *sesgo de confirmación*. Estos individuos tienden a aceptar sin mayor análisis los datos que confirmen sus puntos de vista preconcebidos y se muestran críticos y escépticos respecto de la información que los ponga en duda. El *sesgo de encuadre* se presenta cuando los tomadores de decisiones seleccionan y resaltan ciertos aspectos de una situación al mismo tiempo que excluyen otros. Al concentrar la atención en aspectos específicos de una situación y ponerlos de relieve, mientras que se omite o se resta importancia a otros factores, el individuo distorsiona lo que ve y crea puntos de referencia incorrectos. El *sesgo de disponibilidad* ocurre cuando los tomadores de decisiones se inclinan a recordar eventos recientes y todavía vívidos en su memoria. La consecuencia es que su capacidad para recordar los sucesos de forma efectiva se ve distorsionada, lo cual genera juicios alterados y cálculos de probabilidades erróneos. Cuando los tomadores de decisiones evalúan la probabilidad de que ocurra un acontecimiento tomando como base el nivel de similitud entre éste y otro acontecimiento o conjunto de acontecimientos, se presenta un *sesgo de representatividad*. Los gerentes que ponen de manifiesto este sesgo establecen analogías y ven situaciones idénticas donde no existen. El *sesgo de aleatorización* describe las acciones de los tomadores de decisiones que tratan de dar una interpretación a eventos aleatorios. La razón es que a casi todos los seres humanos nos cuesta trabajo lidiar con el hecho de que, aunque las situaciones imprevistas pueden ocurrirle a cualquiera, no hay nada que podamos hacer para predecirlas. El *error de costos hundidos* ocurre cuando los tomadores de decisiones olvidan que las elecciones tomadas hoy en día no pueden corregir el pasado. En consecuencia, al evaluar sus alternativas ponen demasiada atención en los gastos de tiempo, dinero o esfuerzo en que incurrieron en el pasado, en lugar de concentrarse en sus futuras consecuencias. En otras palabras, en lugar de dejar de lado los costos hundidos, se aferran a ellos. Los tomadores de decisiones que tienden a hacer alarde inmediato de sus éxitos y culpar a cualesquiera factores externos por sus fracasos, son víctimas del *sesgo por interés personal*. Por último, el *sesgo de retrospectiva* es la tendencia de los tomadores de decisiones a creer, equivocadamente, que han podido predecir con exactitud el resultado de cierto evento, una vez que dicho resultado es ya conocido.

Para evitar los efectos negativos de estos errores y sesgos, lo primero que deben hacer los gerentes es estar conscientes de ellos y no utilizarlos. Por otro lado, también es preciso que pongan atención a “cómo” toman las decisiones, y que traten de identificar la heurística que suelen utilizar con el propósito de evaluar qué tan adecuada es. Por último, sería recomendable también que se alleguen de personas de confianza que pueden ayudarlos a reconocer (y superar) las debilidades características de su estilo de toma de decisiones.

Descripción general de la toma de decisiones gerencial

La figura 6-12 presenta una descripción general de la toma de decisiones gerencial. En vista de que conviene a sus intereses, los gerentes *desean* tomar decisiones correctas, es decir, elegir la “mejor” alternativa, implementarla y determinar si realmente contribuye a solucionar el problema original. El proceso de toma de decisiones gerenciales se ve afectado por cuatro factores: el método utilizado, el tipo de problema, las condiciones imperantes y el estilo personal. Por otro lado, ciertos errores y sesgos podrían ejercer un impacto sobre el proceso. Por consiguiente, son muchos los factores que intervienen en la toma de decisiones, independientemente de qué se busque: dar fin a los frecuentes retardos de un empleado,

pensamiento no lineal

Estilo de toma de decisiones característico de las personas que prefieren basar su análisis en fuentes internas de información y procesar ésta a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas

heurística

Reglas generales que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones

En los números²⁸

7 puntos porcentuales más en ganancias: eso es lo que obtuvieron las organizaciones al reducir el efecto de los sesgos en sus procesos de toma de decisiones.

90 por ciento de las personas consideran que son un poco más competentes, inteligentes o amables que el promedio.

91 por ciento de las empresas estadounidenses utilizan equipos o grupos de trabajo para resolver problemas específicos.

40 por ciento más ideas son generadas mediante las “lluvias de ideas” electrónicas que a través de las que se realizan de forma tradicional.

59 por ciento de los empleados afirmaron que un obstáculo clave para su trabajo es el hecho de que se pone más atención a culpar a alguien o algo que en resolver los problemas.

77 por ciento de los gerentes declararon que se ha incrementado el número de decisiones que toman durante una jornada laboral normal.

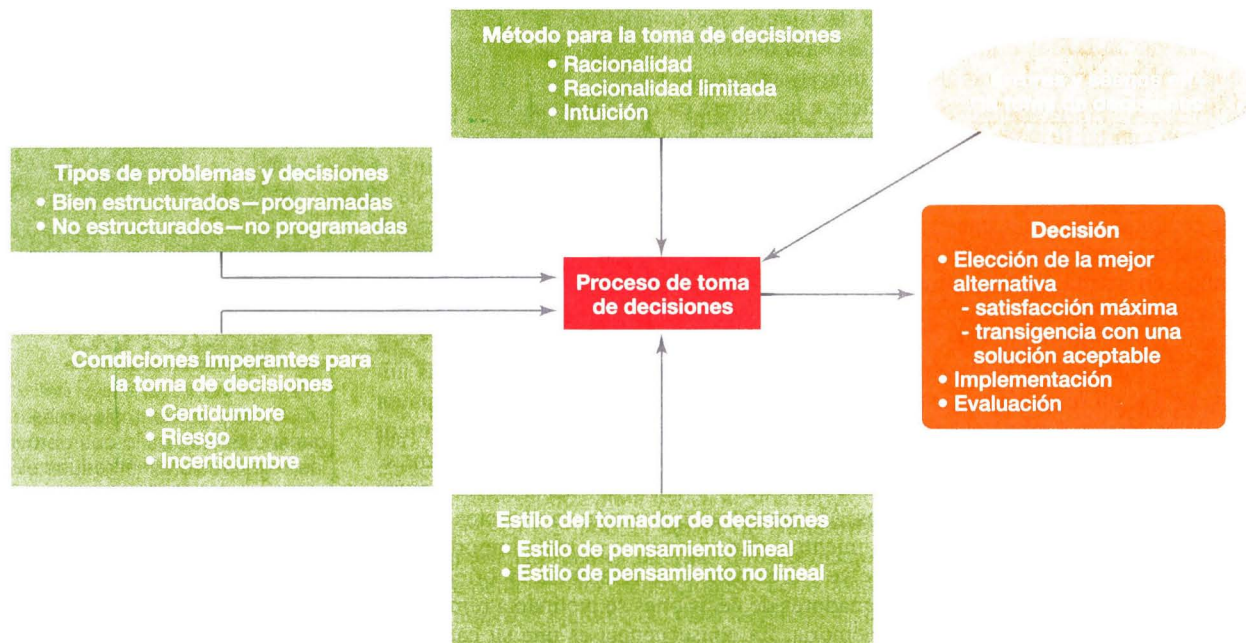
54 por ciento de los gerentes afirman que la cantidad de tiempo que dedican a tomar una decisión individual ha disminuido.

En Asia, el juego PPT (piedra, papel, tijeras) es más reconocido que en Estados Unidos como método de desempate en la toma de decisiones.

20 por ciento de los estadounidenses adultos afirman que su pensamiento es más creativo cuando están a bordo de sus automóviles.

Figura 6-12

Descripción general de la toma de decisiones gerencial



corregir la falta de calidad de un producto, determinar si vale la pena entrar a un nuevo mercado, etcétera.

6.5 Identificar técnicas efectivas de toma de decisiones.

TOMA DE decisiones eficaz en el mundo actual

Per Carlsson, gerente de desarrollo de productos de IKEA, “dedica buena parte de su tiempo a la creación de cocinas de gran estilo a precios económicos”. Su labor radica en traducir los “problemas” identificados por el consejo de estrategia de productos de la empresa (un grupo de gerentes de primer nivel que recorren el mundo rastreando las tendencias de consumo y estableciendo prioridades de producción) en mobiliario que los clientes de todo el orbe quieran comprar. Uno de los “problemas” registrados por el consejo es el hecho de que las cocinas están reemplazando a la sala familiar como centro doméstico de reunión y entretenimiento. En consecuencia, los clientes están interesados en contar con cocinas que generen una sensación de comodidad y limpieza pero que sigan siendo útiles para poner en práctica sus aspiraciones culinarias. Carlsson debe considerar esta información y transformarla en soluciones tangibles. Esta labor implica tomar muchas decisiones (tanto estructuradas como no estructuradas) y la situación de IKEA como empresa global hace que el proceso sea todavía más desafiante. Por ejemplo, en Asia comodidad es sinónimo de dispositivos pequeños y espacios acogedores, mientras que para los clientes estadounidenses equivale a cristalería de gran tamaño y frigoríficos enormes. La capacidad de Carlsson para tomar decisiones correctas y expeditas tiene importantes consecuencias para el éxito de IKEA.²⁹

El mundo empresarial de nuestros días gira en torno de la toma de decisiones, muchas veces riesgosas, casi siempre a partir de información incompleta o inadecuada, y bajo una intensa presión de tiempo. Tomar decisiones correctas en el ámbito de los negocios no es fácil en un mundo como el de hoy, intrincado y que se modifica a gran velocidad. Los clientes vienen y van con sólo hacer clic o cambiar de pantalla en sus computadoras. Las condiciones de los mercados pueden transformarse por completo de un momento a otro. Los competidores tienen la capacidad de entrar y salir de los mercados con gran celeridad. Para prosperar y progresar bajo estas circunstancias, la toma de decisiones gerencial debe adaptarse a la realidad. Los gerentes no cesan de tomar decisiones y, como si esto no fuera suficientemente complejo, hoy en día los riesgos son más altos que nunca antes. Las malas decisiones pueden ser muy costosas. ¿Qué necesitan hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en el muy volátil mundo actual? En esta sección revisaremos, antes que nada, algunas sugerencias de

índole general. Luego, analizaremos una novedosa línea de pensamiento que tiene implicaciones para la toma de decisiones eficaces (en particular de tipo empresarial), conocida como pensamiento de diseño.

Lineamientos generales para la toma eficaz de decisiones

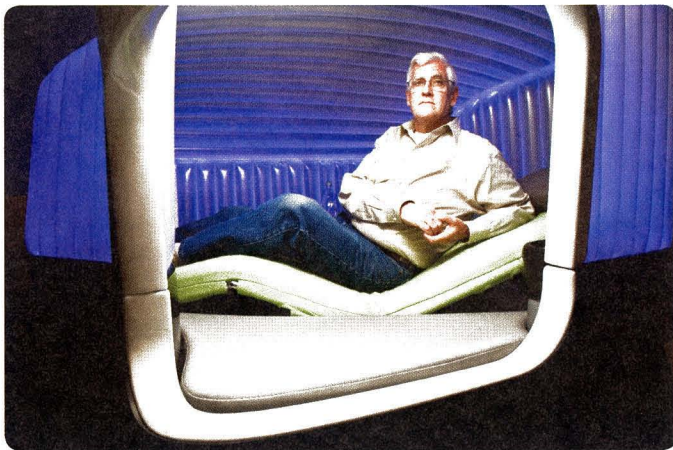
La toma de decisiones es un asunto serio. Sus capacidades y antecedentes como tomador de decisiones eficaz determinarán cómo se evalúa su desempeño laboral en la organización y sentarán las bases para un posible ascenso a cargos de mayor responsabilidad. Los siguientes son algunos lineamientos para ayudarlo a convertirse en un mejor tomador de decisiones.

- *Comprender las diferencias culturales.* Sin importar en qué lugar del mundo realicen su labor, todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones. Pero, ¿acaso sólo existe una manera “correcta” de tomar decisiones? ¿O más bien todo “depende de los valores, las creencias, las actitudes y los patrones de comportamiento de las personas involucradas”?³⁰
- *Crear estándares para la toma eficaz de decisiones.* Las buenas decisiones toman en cuenta la situación futura, se basan en la información disponible, consideran todas las opciones disponibles y viables, y no generan conflictos de interés.³¹
- *Saber cuándo rendirse.* Cuando sea evidente que una decisión no está funcionando, no tema dar marcha atrás. Por ejemplo, el director general de L. L. Bean (empresa de ventas por catálogo) canceló el proyecto de construir un nuevo centro de atención telefónica en Waterville, Maine (“literalmente se interpuso en el camino de las palas mecánicas”) cuando la compañía de comunicación en red T-Mobile comentó que instalaría el suyo a unos cuantos pasos. Su temor era que en la ciudad no hubiera suficientes trabajadores calificados para atender las necesidades de ambas organizaciones, así que decidió ubicar su centro de atención a 90 kilómetros de distancia, en Bangor.³² Este gerente fue capaz de identificar el momento de reconsiderar una decisión. Sin embargo, como comentamos antes, muchos tomadores de decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren reconocer que su punto de vista está equivocado. Están tan apegados a sus decisiones, que se rehúsan a reconocer la oportunidad de desistir. En el dinámico entorno actual, este tipo de pensamiento sencillamente no funciona.
- *Usar un proceso de toma de decisiones eficaz.* Los expertos afirman que, para ser eficientes, los procesos de toma de decisiones deben reunir seis características: (1) enfocarse en aquello que es importante; (2) ser lógicos y consistentes; (3) tomar en cuenta tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas y mezclar el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandar exclusivamente la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentar y guiar la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; y (6) ser simples, confiables, flexibles y fáciles de utilizar.³³
- *Dar lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos.* Esta sugerencia proviene de Karl Weick, psicólogo industrial cuya carrera se ha centrado en el estudio de las organizaciones y el trabajo de la gente.³⁴ Según su punto de vista, las empresas que cumplen ese criterio son organizaciones altamente confiables (OAC) y se caracterizan por: (1) *no dejarse engañar por su propio éxito.* Las OAC ponen atención en sus fracasos, detectan hasta sus más leves desviaciones y reaccionan de forma expedita ante cualquier condición que no responda a sus expectativas. A manera de ejemplo, Weick menciona a los pilotos de la marina, quienes refieren una sensación de “mariposas en el estómago” cuando presienten que algo está mal. Por lo general, ese tipo de intuiciones resultan correctas. (2) *Se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea.* Los trabajadores de primera línea, esto es, aquellos que interactúan cotidianamente con los clientes, los productos, los proveedores, etc., conocen de primera mano lo que se puede y no se puede hacer, lo que funciona y lo que no funciona. Pídeles que compartan información con usted. Déjelos tomar decisiones. (3) *Permiten que sean las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución.* Uno de los trabajos más conocidos de Weick es el estudio que realizó en torno del incendio de Mann Gulch (un territorio montañoso del estado de Montana), donde perecieron 13 bomberos en 1949. El siniestro se convirtió en un fracaso organizacional trágico y de enormes dimensiones. Sin embargo, la reacción del líder del equipo de bomberos ilustra cómo responden los tomadores de decisiones ante circunstancias inesperadas. Cuando las llamas estaban por devorar a sus hombres, aquel sujeto creó lo que hoy se conoce como “fuego de escape”, un pequeño incendio que consumió todos los pastizales que rodeaban al equipo, dejando un área libre donde el incendio no pudiera extenderse. Su acción contradecía

todo lo que se enseñaba a los bomberos (entre otras cosas, que su misión era apagar incendios, no iniciarlos) pero en aquel momento fue una gran decisión. (4) *Aprovechan la complejidad*. Como los negocios son complejos, estas organizaciones reconocen que “se requiere complejidad para comprender la complejidad”. En vez de buscar la simplificación de los datos (una acción instintiva cuando se enfrentan dificultades), estas organizaciones se esfuerzan por comprender la situación a un nivel más profundo. Se preguntan “por qué” y siguen haciéndolo al ir ahondando en las causas del problema y sus posibles soluciones. (5) Por último, *anticipan los resultados posibles pero reconocen sus límites*. Estas organizaciones tratan de anticiparse lo más posible a los hechos pero son conscientes de que existen imponderables. En palabras de Weick, “piense y luego actúe. Piense al actuar. Al poner manos a la obra, descubrirá qué funciona y qué no”.

pensamiento de diseño

Abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño



El enfoque de pensamiento de diseño aplicado a la toma de decisiones es el corazón del Concept Center de Boeing, un taller de desarrollo en donde los ingenieros y diseñadores de la empresa crean conceptos innovadores para el interior de sus aviones, usando para ello la investigación, la construcción de prototipos y maquetas y la realización de seminarios interactivos. El objetivo de este centro es ayudar a que los diseñadores de la aerolínea provean a sus pasajeros y tripulaciones productos y servicios novedosos que mejoren su experiencia al volar. El director del centro, Alan Anderson, posa en esta fotografía recostado sobre el prototipo de un módulo inflable de descanso para la tripulación, el cual cuenta con un sistema de sonido y un control de ajuste de inclinación. Para facilitar su colocación y retiro, este dispositivo puede desinflarse, lo cual reduce significativamente su tamaño. El pensamiento de diseño ha contribuido a subrayar la reputación de Boeing como una empresa innovadora y enfocada en el cliente.
Fuente: © Dan Lamont/Alamy

El pensamiento de diseño y la toma de decisiones

En el entorno actual, la forma en que los gerentes acostumbran abordar la toma de decisiones (utilizando una mentalidad racional y analítica al identificar problemas, idear alternativas, evaluarlas y elegir una de ellas) quizá no sea la más eficaz y, ciertamente, no es la única.

Cuando se reconoce este hecho, el pensamiento de diseño puede entrar en acción. El **pensamiento de diseño** ha sido descrito en términos de “abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño”.³⁵ Cada vez son más las organizaciones que han comenzado a entender cómo puede beneficiarlas el pensamiento de diseño.³⁶ Por ejemplo, desde hace tiempo Apple ha sido reconocida por implementar el pensamiento de diseño. El vicepresidente de diseño de la empresa, Jonathan “Jony” Ive (creador de algunos de los productos más exitosos de Apple, incluyendo el iPod y el iPhone, y quien recientemente fue nombrado “caballero del Imperio Británico” por los servicios brindados al diseño y al mundo empresarial), comenta lo siguiente respecto del modelo de diseño de su compañía: “Tratamos de desarrollar productos que de algún modo parezcan inevitables, que dejen al público con la sensación de que son la única solución posible”.³⁷

Si bien es cierto que no todos los gerentes tienen que lidiar con asuntos relativos al diseño de productos o procesos, el pensamiento de diseño puede ayudarlos a tomar mejores decisiones en cualquier otra área laboral. Pero, ¿cómo ocurre esto específicamente? Todo comienza desde el primer paso del proceso, la identificación del problema. De acuerdo con el pensamiento de diseño, los gerentes deben abordar esa tarea de forma colaborativa e integral, con el objetivo de lograr una profunda comprensión de la situación. No deben enfocarse únicamente en los factores racionales, sino también en los elementos emocionales. Y, claro, el pensamiento de diseño influye asimismo en la forma en que los gerentes reconocen y evalúan las alternativas. “Un gerente tradicional (formado en una escuela de administración, por supuesto) considerará las opciones que se le han presentado y luego seleccionará aquella que le ofrezca el valor neto más alto en el presente. En contraste, utilizando el pensamiento de diseño, el gerente diría: ‘¿Qué es algo completamente nuevo que sería estupendo si existiera pero aún no existe?’”³⁸ El pensamiento de diseño implica flexibilizar nuestros puntos de vista y obtener nuevas ideas a partir de nuestras habilidades de observación e investigación, sin depender exclusivamente del análisis racional. Con esto no queremos decir que el análisis racional sea innecesario, sino que la toma de decisiones eficaces requiere la participación de otros elementos, sobre todo en el mundo actual. Una última palabra sobre el tema: el pensamiento de diseño tiene muchas implicaciones para los gerentes en otras áreas. En capítulos posteriores analizaremos su impacto en la innovación y la estrategia.



PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

6.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.

Las decisiones son elecciones. El proceso de toma de decisiones consta de ocho pasos: (1) la identificación del problema; (2) la identificación de los criterios de decisión; (3) la ponderación de los criterios; (4) el desarrollo de alternativas; (5) el análisis de las alternativas; (6) la selección de una alternativa; (7) la implementación de la alternativa; y (8) la evaluación de la eficacia de la decisión.

6.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar las cuatro formas en que toman decisiones los gerentes.

La racionalidad se basa en los supuestos siguientes: el problema es claro y libre de toda ambigüedad; se tiene un objetivo indiscutible y específico; se conocen todas las alternativas posibles y sus consecuencias; siempre será elegida la alternativa que maximiza la recompensa. Por su parte, el concepto de racionalidad limitada sostiene que los gerentes toman decisiones racionales pero están limitados por su capacidad para procesar la información. La transigencia con una solución aceptable ocurre cuando los tomadores de decisiones aceptan una alternativa que, si bien no resuelve el problema, ayuda a paliarlo. Al adoptar una actitud basada en la intensificación del compromiso, los gerentes se apegan obstinadamente a una decisión, a pesar de que la evidencia indique que ésta podría ser incorrecta. Cuando la toma de decisiones se basa en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados, se dice que es intuitiva. A partir del uso de la administración basada en evidencias, los gerentes pueden tomar decisiones fundamentadas en las mejores evidencias disponibles.

6.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Clasificar las decisiones y las condiciones en que son tomadas.

Las decisiones programadas son aquellas que se requieren de forma repetitiva y que pueden ser manejadas mediante un método de rutina; se utilizan para resolver problemas relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir, por lo que se les califica de estructurados. Las decisiones no programadas son las que no son recurrentes y demandan soluciones específicas, y se emplean cuando los problemas son nuevos o inusuales (no estructurados), y para los que la información disponible es ambigua o incompleta. La certidumbre es una situación en que un gerente puede tomar decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles. Por su parte, el riesgo es una situación en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad de que se den ciertos resultados y la incertidumbre ocurre cuando el gerente no tiene a su disposición certezas ni estimaciones probabilísticas razonables. Cuando el tomador de decisiones enfrenta una situación de incertidumbre, su orientación psicológica determinará si se inclina por la opción *maximáx* (la que maximiza la máxima recompensa posible), por la alternativa *maximín* (la que maximiza la mínima recompensa posible), o la opción *minimáx* (la que le permite minimizar su “arrepentimiento” máximo, entendiendo por éste la cantidad de dinero que se habría podido obtener de haber tomado una decisión distinta).

6.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir diferentes estilos de toma de decisiones y analizar los sesgos que pueden afectarla.

El estilo de pensamiento de cada individuo evidencia dos cosas: la fuente de información que tendemos a usar (externa o interna) y cómo procesamos la información (de manera lineal o no lineal). Estas cuatro dimensiones se combinan para dar lugar a dos estilos. El estilo de pensamiento lineal es característico de las personas que prefieren usar datos externos y procesar la información a través de una reflexión racional y lógica. El estilo de pensamiento no lineal es empleado por quienes se inclinan por las fuentes internas de información y procesan ésta a partir de percepciones, sensaciones y corazonadas. Los 12 errores y sesgos en que incurrirán más comúnmente los gerentes son: el sesgo de exceso de confianza, el sesgo de gratificación inmediata, el efecto de anclaje, el sesgo de percepción selectiva, el sesgo de confirmación, el sesgo de encuadre, el sesgo de disponibilidad, el

sesgo de representatividad, el sesgo de aleatorización, el error de costos hundidos, el sesgo por interés personal y el sesgo de retrospectiva. Este modelo contribuye a explicar cómo se utiliza el proceso de toma de decisiones para elegir la mejor alternativa, ya sea para maximizar el beneficio o transigir con una solución aceptable, y luego implementar y evaluar la alternativa. Además, ayuda a explicar cuáles son los factores que afectan el proceso de toma de decisiones, incluyendo el enfoque empleado (racionalidad, racionalidad limitada, intuición), los tipos de problemas y decisiones (bien estructurados o no estructurados; programadas o no programadas), las condiciones imperantes (certidumbre, riesgo, incertidumbre) y el estilo del tomador de decisiones (lineal o no lineal).

6.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Identificar técnicas efectivas de toma de decisiones.

Los gerentes pueden tomar decisiones eficaces cuando: comprenden las diferencias culturales que afectan el proceso; crean estándares para una toma eficaz de decisiones; saben cuándo rendirse; usan un proceso de toma de decisiones eficaz; y dan lugar a una organización capaz de detectar los cambios inesperados que ocurran en el entorno y adaptarse rápidamente a ellos. Los procesos de toma de decisiones son eficaces si (1) se enfocan en aquello que es importante; (2) son lógicos y consistentes; (3) toman en cuenta tanto las consideraciones objetivas como las subjetivas y mezclan el pensamiento analítico con el intuitivo; (4) demandan exclusivamente la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular; (5) fomentan y guían la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas; y (6) son simples, confiables, flexibles y fáciles de utilizar. Las cinco características de las organizaciones altamente confiables son: (1) no se dejan engañar por su propio éxito; (2) se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea; (3) permiten que sean las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución; (4) aprovechan la complejidad; y (5) anticipan los resultados posibles pero reconocen sus límites.

El pensamiento de diseño se refiere a “abordar los problemas administrativos como los diseñadores abordan los problemas de diseño”. Esta corriente puede ser útil cuando se identifican los problemas y cuando se identifican y evalúan las alternativas de solución.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS ★

1. ¿A qué se debe que la toma de decisiones suela ser calificada como la esencia del trabajo gerencial?
2. Describa los ocho pasos involucrados en el proceso de toma de decisiones.
3. Compare los cuatro métodos que usan los gerentes para tomar decisiones.
4. Explique los dos tipos de problemas y decisiones que pueden enfrentar los gerentes. Señale las diferencias entre las tres condiciones que se presentan en la toma de decisiones.
5. ¿Cómo calificaría su estilo de pensamiento, como lineal o como no lineal? ¿Cuáles son las implicaciones de estos estilos de pensamiento para la toma de decisiones? ¿Cómo impactarían su decisión respecto de dónde trabajar?
6. “En la medida en que los gerentes usen computadoras y herramientas de software con más frecuencia, estarán mejor capacitados para tomar decisiones racionales”. ¿Está de acuerdo con la afirmación anterior? ¿Por qué?
7. ¿Qué pueden hacer los gerentes para combinar los lineamientos para tomar decisiones eficaces en el mundo actual con los modelos de racionalidad y racionalidad limitada? ¿Es posible hacerlo? Explique su punto de vista.
8. ¿Existe alguna diferencia entre malas decisiones y decisiones incorrectas? ¿A qué se debe que los gerentes tomen decisiones incorrectas de vez en cuando? ¿Por qué podrían tomar malas decisiones? ¿Qué pueden hacer los gerentes para mejorar sus habilidades de toma de decisiones?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO ★

Comenzamos el capítulo hablando sobre las decisiones que tomó Sonic durante el desarrollo de su nueva línea de productos. Pues bien, en este caso el menú de Sonic no se limitaba a los perros calientes. En conjunto con Burger King, White Castle y

Starbucks, la empresa puso a prueba un programa piloto para ofrecer cerveza y vino en sus puntos de venta.³⁹ Al evaluar esta decisión, las organizaciones tienen que considerar a cuánto asciende el ingreso adicional que podría derivar de dichos

productos y comparar el monto resultante con los costos en que incurrirían por servir bebidas alcohólicas, particularmente debido a la compra de los nuevos implementos necesarios y a la obligación de cumplir las regulaciones gubernamentales en cuanto a la edad que deben tener los empleados para poder servir

alcohol. ¿Qué opina al respecto? ¿Qué posibles disyuntivas éticas vislumbra en esta situación? ¿Cuáles grupos con intereses en las empresas podrían verse afectados y de qué manera? ¿Considera que las implicaciones éticas deben formar parte del proceso de toma de decisiones? ¿Por qué o por qué no?

DESARROLLE SUS HABILIDADES creativas

Acerca de la habilidad

La creatividad es lo que da estructura a la mente, y se alimenta abriéndola a las nuevas ideas. Todos los individuos tienen la capacidad de ser creativos pero son pocos los que se preocupan por desarrollarla. En las organizaciones contemporáneas, ese tipo de personas podrían tener dificultad para lograr el éxito. Los entornos dinámicos y el caos administrativo exigen que los gerentes busquen mecanismos novedosos e innovadores para lograr tanto sus objetivos personales como los de la organización.⁴⁰

Pasos para practicar la habilidad

1. *Considérese un ente creativo.* Aunque se trata tan sólo de una sugerencia, las investigaciones han puesto en evidencia que si uno cree que no es creativo, difícilmente lo será. Confiar en las capacidades creativas que tenemos es el primer paso para volvernos creativos.
2. *Preste atención a su intuición.* Nuestro subconsciente siempre tiene la razón. A veces las respuestas surgen en nuestra mente cuando menos lo esperamos. Por ejemplo, cuando está a punto de irse a dormir, no es raro que su mente relajada le “susurre” la solución a un problema que está enfrentando. Escuche esa voz. De hecho, algunas de las personas más creativas acostumbran tener una libreta de notas junto a la cama para poder anotar en ella las geniales ideas que se les ocurren en los momentos de distensión. De esa manera se aseguran de no olvidarlas.
3. *Salga de su zona de confort.* Todos tenemos una zona de confort donde reina la certidumbre. El problema es que la creatividad pocas veces se mezcla con la certeza. Para ser creativo es preciso que se aleje del status quo y enfoque su mente en algo nuevo.
4. *Involúcrese en actividades ajenas a su zona de confort.* No sólo debe pensar diferente, sino también modificar la manera en que hace las cosas, porque eso le implicará un desafío. Aprender a tocar un instrumento musical o a hablar un

idioma extranjero, por ejemplo, abrirá su mente a los nuevos retos.

5. *Trate de cambiar de escenario.* Las personas somos criaturas de hábitos. Sin embargo, la gente creativa se fuerza a cambiar de dinámicas modificando el escenario circundante. Por ejemplo, trate de pasar unos días en un lugar quieto y sereno, donde pueda estar a solas con sus pensamientos.
6. *Trate de hallar no sólo una, sino varias respuestas correctas.* Cuando hablamos de la racionalidad limitada, mencionamos que a veces las personas transigen con soluciones aceptables en lugar de buscar aquella que maximiza el beneficio. Pero la creatividad implica no cejar en la búsqueda de soluciones, aun cuando aparentemente el problema ya haya sido resuelto. Esto deja la puerta abierta a la posibilidad de que aparezca una solución todavía más efectiva.
7. *Asuma el papel de abogado del diablo.* Afanarse por defender las soluciones que ha generado le ayudará a aumentar la confianza en sus esfuerzos creativos. Por otro lado, cuestionar sus propios puntos de vista también podría contribuir a que desarrolle soluciones más creativas.
8. *Confíe en la posibilidad de encontrar una solución viable.* Usted necesita creer en sí mismo pero también confiar en sus ideas. Si duda de su capacidad para encontrar soluciones adecuadas, lo más probable es que no lo haga.
9. *Desarrolle sus ideas en colaboración con otras personas.* El ejercicio de la creatividad no es una actividad solitaria. Compartir sus ideas con los demás genera un efecto de sinergia.
10. *Convierta sus ideas creativas en acciones tangibles.* Generar ideas es apenas la mitad del proceso. Después es necesario implementarlas. Conservar las ideas brillantes en su cabeza o en un trozo de papel que nadie lee, contribuirá muy poco a expandir sus capacidades creativas.

Práctica de la habilidad

¿Cuántas palabras puede formar utilizando las letras del término *creatividad*? ¡Sea creativo!

TRABAJO EN EQUIPO Ejercicio de colaboración

Es evidente que a todos los gerentes les interesa ser eficaces al tomar decisiones. Pero, ¿de qué depende lograrlo? Formen equipos de 4 o 5 integrantes. Analicen las experiencias que han tenido en torno de la toma de decisiones (por ejemplo, al comprar un automóvil o algún otro objeto costoso, al seleccionar sus cursos y profesores, al planificar sus vacaciones, etc.). Determinen en cuáles de esas ocasiones pudieron tomar buenas decisiones. Examinen las condiciones

del proceso de toma de decisiones que permitieron generar una solución adecuada. Luego, concéntrense en aquellas decisiones que no fueron tan positivas. ¿Qué propició que fueran malas decisiones? ¿Pueden identificar algunas características comunes entre las buenas decisiones? ¿Cuáles? ¿Y entre las malas? Hagan una lista de sugerencias prácticas para tomar buenas decisiones. Prepárense para compartirla con el resto de la clase.

GERENTE EN FORMACIÓN

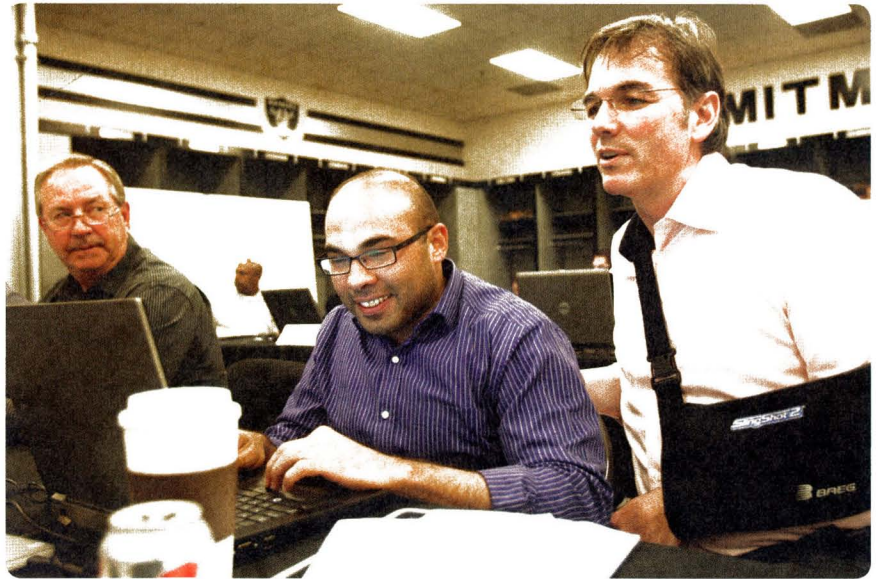
- A lo largo de una semana completa, ponga atención a las decisiones que toma y a cómo las toma. Descríbalas por escrito utilizando como guía los pasos del proceso de toma de decisiones. Mencione también si se apoyó en fuentes de información internas o externas para tomar la decisión, y si, desde su punto de vista, el estilo de pensamiento que utilizó al procesar los datos fue lineal o no lineal.
- Cuando sienta que no ha tomado una buena decisión, evalúe la manera en la que pudo haber generado una mejor.
- Busque dos ejemplos de un procedimiento, una regla y una política. Descríbalos ante sus compañeros de clase.
- Redacte un procedimiento, una regla y una política que su profesor pueda utilizar en clase. Asegúrese de que sean claros y comprensibles. Explique cuáles son las características que los identifican como un procedimiento, una regla y una política, respectivamente.
- Busque tres ejemplos de decisiones gerenciales en cualquier publicación de negocios (*Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune*, etc.). Redacte un ensayo en donde describa cada una de las decisiones y toda la información pertinente, como qué provocó la decisión, cuál fue el resultado de la misma, etc. ¿Qué lección sobre toma de decisiones obtuvo de esos ejemplos?
- Entreviste a dos gerentes y pídale alguna sugerencia sobre lo que se necesita para ser un tomador de decisiones eficaz. Consigne sus sugerencias por escrito y prepárese para presentarlas al resto de la clase.
- Lecturas sugeridas por los autores: Jeanne Liedtka y Tim Ogilvie, *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers* (Columbia Business School Publishing, 2011); Roger Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage* (Harvard Business School Press, 2009); Noel M. Tichy y Warren G. Bennis, *Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls* (Portfolio, 2007); Gerd Gigerenzer, *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious* (Viking, 2007); Stephen P. Robbins, *Decide & Conquer: Make Winning Decisions and Take Control of Your Life* (Financial Times Press, 2004); y John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Harvard Business School Press, 1999).
- Haga una búsqueda en web con la frase “101 momentos más tontos en los negocios”. Obtenga la versión más actual del listado, elija tres ejemplos y describa qué ocurrió. ¿Qué opinión tiene sobre los casos expuestos? ¿Qué pudieron hacer los gerentes para tomar mejores decisiones?
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN 1 El negocio del béisbol

Desde hace tiempo el béisbol ha sido reconocido como el “pasatiempo nacional estadounidense” por antonomasia (aunque, de acuerdo con una encuesta realizada por la empresa de investigación de mercados Harris Interactive, el fútbol americano es, sin duda alguna, el deporte preferido en la nación).⁴¹ En la actualidad, sin embargo, quizá la mejor manera de describir al béisbol sea en términos de “generador de cifras”. Tomemos como ejemplo a Sandy Alderson, gerente general de los Mets de Nueva York. Cuando la institución permitió que el campeón de bateo y shortstop libre José Reyes se sumara a los Marlins de Miami, Alderson declaró: “Me siento muy satisfecho de los análisis que utilizamos y de la estrategia que hemos puesto en práctica”. Al momento de hacer este anuncio, tres miembros de su personal de operaciones se encontraban a su lado y con las computadoras portátiles abiertas, listos para proporcionarle cualquier información que necesitara. Un cronista de béisbol describió así la tendencia de dicho deporte al análisis de datos: “No se puede desdeñar el valor que tienen los hechos, las cifras y demás información... ni el de las personas encargadas de interpretarlos”.

Como dejó en claro la película de 2011 *Moneyball* (basada en un libro del mismo nombre), las estadísticas (o mejor dicho, las estadísticas “adecuadas”) revisten particular importancia para la toma de decisiones eficaces en el béisbol. La premisa central de la cinta era que la sabiduría acumulada por el conjunto de los participantes clave en el deporte (jugadores, gerentes, entrenadores, buscadores de talento y personal administrativo) ha sido desaprovechada durante prácticamente toda la historia del béisbol. Según esta perspectiva, las estadísticas comúnmente utilizadas para evaluar las capacidades y el desempeño de los jugadores (bases robadas, carreras anotadas y promedios de bateo, por ejemplo) son indicadores de potencial inadecuados. En contraste, el análisis estadístico riguroso demostró que los porcentajes de embasado y *slugging* constituyen mejores signos del potencial ofensivo de un jugador. ¿Cuál es el propósito de todos estos cálculos? Tomar mejores decisiones. Los gerentes de los equipos quieren asignar sus limitadas nóminas de la mejor forma posible para lograr un equipo ganador.

Esta utilización más sistemática de los datos también se halla presente en el béisbol colegial. En este nivel, los entrenadores han utilizado desde hace mucho los gestos (como tocarse las orejas, narices y mentones en movimientos “tan rápidos que casi pasan desapercibidos”) para comunicar al receptor cómo debe recibir la bola. Hoy en día, sin embargo, cientos de equipos colegiales de todos los niveles han dejado de lado esas señas corporales y están utilizando un sistema consistente en el que el entrenador grita una serie de números. “El receptor decodifica la secuencia utilizando un gráfico escondido en su muñequera, similar al que usan los mariscales de campo en el fútbol americano desde 1965, y luego le pasa la información al lanzador, como siempre lo ha hecho”. Los entrenadores dicen que este método no sólo es más rápido y eficiente, sino que no es descifrable para los “espías de la banca”. Como el sistema permite comunicar muchas combinaciones de lanzamiento, resulta imposible utilizar la misma secuencia numérica más de una vez a lo largo del juego... y a veces incluso durante toda la temporada.



Para los gerentes y el personal operativo de los equipos de béisbol (como estos ejecutivos de los Athletics de Oakland), el análisis de hechos, cifras y demás datos se ha convertido en una importante herramienta para evaluar la capacidad, el desempeño y el potencial de los jugadores, lo cual les ayuda a decidir cómo utilizar mejor sus recursos financieros con el objetivo de desarrollar un equipo ganador.

Fuente: Michael Zagaris/Getty Images

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. En términos generales, ¿qué tipo de decisiones se toman en el béisbol? ¿Diría que tienen que ver con problemas estructurados o no estructurados? Explique su respuesta. Desde su punto de vista, ¿qué tipo(s) de condiciones priva(n) en estos procesos de toma de decisiones? Explique.

2. ¿Le parece apropiado que los gerentes de equipos de béisbol usen exclusivamente criterios cuantitativos y objetivos para evaluar el desempeño de los jugadores? ¿Por qué?
3. Investigue qué es la sabermetría y averigüe cuál es su relación con la toma de decisiones?
4. Describa cómo podrían aprovechar los ejecutivos que ocupan cargos administrativos en los equipos de béisbol y los entrenadores de equipos colegiales cada uno de los factores siguientes para tomar mejores decisiones: (a) la racionalidad, (b) la racionalidad limitada, (c) la intuición y (d) la administración basada en evidencias.
5. ¿Podría darse el caso de que haya un exceso de información en la administración del negocio del béisbol? Analice este tema.

2 Caos submarino



La deficiente toma de decisiones de los gerentes de la empresa de servicios de transporte Eurostar y del operador del Eurotúnel generó un verdadero caos para miles de pasajeros que quedaron atrapados en el conducto que cruza el Canal de la Mancha y para los viajeros que tuvieron que aguardar durante horas en la estación ferroviaria de St. Pancras (en la fotografía), en Londres, por la suspensión del servicio a consecuencia de una descompostura de los trenes.

Fuente: AP Photo/Akira Suemori

Podría ser la peor pesadilla para un claustrofóbico: quedar atrapado bajo el mar, en el Eurotúnel de 50 kilómetros que cruza el Canal de la Mancha, a bordo de un tren de la empresa Eurostar que comunica a Gran Bretaña con la Europa continental.⁴² La primera vez que esto ocurrió fue a consecuencia de una serie de averías sufridas por cinco trenes que realizaban el recorrido entre Bruselas y Londres. Los desperfectos se presentaron por primera vez el 18 de diciembre de 2009, dejando a más de 2 000 pasajeros inmovilizados hasta por 16 horas. Muchos de los pasajeros que quedaron atrapados dentro del oscuro y sobrecalentado túnel se vieron aquejados por severos accesos de angustia. La muy elevada temperatura obligó a los padres de familia a dejar a los niños en paños menores. Otros pasajeros experimentaron malestar físico y algunos incluso sufrieron “ataques de pánico y gran estrés”. ¿Se trató tan sólo de un incidente desafortunado para los viajeros que tuvieron la mala suerte de estar a bordo de esos trenes o acaso las malas decisiones tomadas en torno de la operación de los trenes y el funcionamiento del túnel contribuyeron también al desaguizado?

Una inspección independiente responsabilizó a Eurostar y al operador del túnel por no haberse preparado oportunamente para enfrentar el severo clima invernal. De acuerdo con el informe, Eurostar no dio el mantenimiento apropiado a sus trenes de alta velocidad, ni los equipó con los sistemas de climatización que hubieran evitado la descompostura de sus sensibles componentes debido al exceso de nieve y a la acumulación de humedad. Para cuando los trenes de Eurostar se averiaron, las inclemencias del tiempo habían hecho estragos por toda Europa. Aerolíneas, conductores de automóviles y camiones, y operadores de trenes de todo el continente habían sufrido también los rigores del peor invierno en más de 30 años. Desde varios días atrás, el clima gélido y la nieve habían provocado enormes dificultades para viajar en el norte de Europa. Por otro lado, el informe criticaba a Eurotúnel (operador del conducto submarino) por contar con un sistema de comunicación ineficiente en el interior del túnel, lo que había imposibilitado el contacto directo entre los conductores de los trenes y el resto del personal de Eurostar. “Si un tren se descompone y se presenta la necesidad de rescatar y evacuar a los pasajeros, el proceso completo debe ser realizado con celeridad y consideración. En una emergencia de este tipo, es preciso que los pasajeros reciban información inmediata y actualizaciones regulares”. Aunque ciertamente las difíciles condiciones climáticas tuvieron un papel importante en este problema, no hay duda de que los gerentes pudieron haber tomado mejores decisiones al prepararse para enfrentar situaciones de tal envergadura.

La segunda ola de dificultades se presentó en marzo de 2012. Miles de viajeros, incluyendo a sir Paul McCartney y su familia, tuvieron retrasos debido a un cableado eléctrico

defectuoso. Un pasajero comentó: “En la Gare du Nord [la central de trenes del norte de París] todo era caos y nadie avisó sobre la posibilidad de algún retraso. El personal de Eurostar no ofreció ayuda alguna”. Sin embargo, otro viajante afirmó que, si bien había tenido que pasar nueve horas en espera a bordo de un tren inmóvil y sin contar con información, el personal se había mostrado solícito y atento. En los preparativos de los Juegos Olímpicos de Londres 2012 se previó que el tráfico de autos y trenes incrementaría por lo que se hizo mucho hincapié en que no se repitieran estos problemas.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué opina respecto de la anécdota anterior? ¿Qué mensaje le deja acerca de la toma de decisiones?
2. ¿Cómo pudo haber contribuido el proceso de toma de decisiones a dar respuesta ante la situación de crisis y a evitar que ocurriera?
3. ¿Es posible que la implementación de procedimientos, políticas y reglas sirva de algo para enfrentar futuras situaciones de crisis como la descrita? ¿Cómo? ¿Por qué?
4. ¿Qué pueden aprender de este incidente otras organizaciones?