



Harvard Business Review

América Latina

Cuando los equipos no pueden decidir

por Bob Frisch

Noviembre 2008

Reimpresión R0811J-E

¿Se está convirtiendo usted en un dictador por defecto a causa de los impasses en su equipo de liderazgo? Deje de culpar a su equipo y empiece por reparar el proceso.

Cuando los equipos no pueden decidir

por Bob Frisch

El equipo ejecutivo está deliberando acerca de una decisión estratégica crucial pero, no importa cuánto tiempo y esfuerzo le dediquen los miembros del equipo, ellos no pueden llegar a una decisión satisfactoria. Luego viene el incómodo momento en que todos los ojos miran hacia el CEO. El equipo espera que el jefe tome la decisión final y, cuando la toma, a pocas personas les gusta. Todos se culpan entre sí, aunque nadie lo dice. El CEO culpa a los ejecutivos por ser indecisos; ellos resienten que el CEO actúe como un dictador. Si esto le es familiar, usted ha experimentado lo que llamo el *síndrome del dictador por defecto*.

Esta dinámica ha sido diagnosticada durante décadas como un problema de liderazgo o de trabajo en equipo, o de ambos. Para combatirla, las empresas usan ejercicios de comunicaciones y de construcción de equipos que enseñen a los ejecutivos cómo tener conversaciones asertivas, dar y recibir feedback, y establecer una confianza mutua. Al hacer eso, se les escapa el problema real, que no está en las personas

sino en el proceso. Este tipo de impasse es inherente al acto de llegar a una preferencia colectiva a partir de preferencias individuales. Una vez que los equipos de liderazgo comprenden que los aspectos matemáticos del sistema de votación tienen la culpa, pueden dejar de perder el tiempo en ejercicios psicológicos irrelevantes y empezar a adoptar medidas prácticas para romper el impasse. Estas medidas, probadas en muchos retiros estratégicos de empresas de todos los tamaños, permiten que los equipos superen el ciclo de la culpa y pasen a un estilo de toma de decisiones sin fallas.

Pedir lo imposible

Llegar a decisiones colectivas a partir de preferencias individuales es una ciencia imperfecta. Los deseos de la mayoría pueden chocar cuando un grupo de tres o más personas intenta fijar prioridades entre tres o más puntos. Esta “paradoja de la votación” que fue percibida por primera vez en el siglo dieciocho por el Marqués de Condorcet, un matemático y teórico social francés, surge porque diferentes subcon-

juntos del grupo pueden generar mayorías en conflicto para todas las alternativas posibles (vea el recuadro “El jefe siempre está equivocado”). Un siglo y medio después, el célebre economista Ken Arrow desarrolló su teorema de la imposibilidad, el que estableció una serie de pruebas matemáticas basadas en el trabajo de Condorcet.

Piense en un equipo de liderazgo de nueve personas que quieren recortar los costos que está evaluando tres opciones: (a) cerrar plantas, (b) pasar de ser una fuerza de venta directa a distribuidores, y (c) reducir los beneficios y la paga. Si bien cualquier ejecutivo puede ser capaz de ordenar sus preferencias, es posible que cada alternativa tenga simultáneamente una mayoría que la apoye. Cinco miembros pueden preferir “cerrar plantas” en vez de “pasar de ventas a distribución” ($a > b$), y un conjunto diferente de cinco puede preferir “pasar de ventas” en vez de “reducir los beneficios y la paga” ($b > c$). Por transitividad, “cerrar plantas” debería ser la opción preferida por sobre “reducir los beneficios y la paga” ($a > c$). Pero la paradoja es que

cinco miembros podrían preferir “reducir los beneficios y la paga” por sobre “cerrar plantas” (c>a). En vez de transitivas, las preferencias son circulares.

Cuando el CEO finalmente se ve obligado a escoger una opción, sólo una minoría de los miembros del equipo estará de acuerdo con la decisión. No importa la opción que elija, es probable que las diferentes mayorías prefieran resultados alternativos. Es más, como demostró Arrow, ningún método de votación –ni la asignación de puntos a las alternativas, ni ordenar las opciones, ni nada– puede resolver el problema. Puede ser evitado pero no resuelto.

Aunque este concepto es bastante conocido en la ciencia política y en la economía y entre algunos teóricos organizacionales, todavía no ha llegado a la gestión en términos prácticos. Comprender esta paradoja podría alterar de manera importante la forma en que los equipos ejecutivos toman las decisiones.

Reconocer el problema

Para evitar el síndrome del dictador por defecto, los CEO y sus equipos primero deben entender las condiciones que lo hacen surgir. Esto tal vez es más obvio en los retiros ejecutivos, pero puede aparecer en cualquier reunión de comité ejecutivo donde se decida algo importante.

En efecto, la mayoría de los equipos ejecutivos son como legislaturas. Con la excepción del CEO, cada miembro representa a un mandante significativo dentro de la organización, como marketing, operaciones o finanzas. No importa cuántas veces el CEO pida a los miembros del equipo que se saquen sus camisetas funcionales y vean a la organización de manera holística, a los ejecutivos se les hace muy difícil separarse de sus responsabilidades funcionales. Puesto que el equipo a menudo se enfoca en la asignación de recursos y la fijación de prioridades, los miembros compiten por asignaciones y la aprobación de sus proyectos favoritos. Cuando hay más de dos opciones sobre la mesa, está todo dado para que el CEO se convierta en un dictador por defecto.

Más subrepticamente, el problema

LA IDEA EN SÍNTESIS

- **Cuando un grupo de ejecutivos se enfrenta a un impasse al deliberar sobre una decisión importante, a menudo miran hacia el CEO para que diga la última palabra, sólo para quedar insatisfechos con el resultado.**
- **El CEO culpa al equipo por ser indeciso; el equipo resiente que el CEO actúe como un dictador.**
- **Este problema surge porque el grupo trata de llegar a un consenso a partir de preferencias individuales.**
- **Use las tácticas descritas aquí para evitar este *síndrome del dictador por defecto* y cree un alineamiento genuino en su equipo.**

existe incluso cuando el equipo está evaluando una decisión entre sólo dos opciones, a pesar del hecho de que la paradoja de la votación requiere tres o más opciones. Presentar las consideraciones estratégicas como si fueran opciones binarias –por ejemplo, “O entramos agresivamente a este mercado o nos salimos del todo de esta línea de negocios”– parece prevenir el problema. Sin embargo, dichas opciones siempre incluyen una tercera alternativa implícita: “Ninguna de las anteriores”. En otras palabras, podría haber mayorías circulares para ingresar al mercado, para salir del negocio y para ninguna de las dos.

Tome, por ejemplo, el caso de negocios más común, que suele ofrecer una sola recomendación afirmativa: “Ahora deberíamos entrar agresivamente en este mercado”. La única alternativa aparente es renunciar a ese mercado, pero algunos miembros del equipo pueden querer ingresar en él de una manera más tentativa, otros querrán entrar en un mercado adyacente, y otros querrán postergar la decisión hasta que el potencial del mercado sea más claro.

El uso del caso de negocios, que obliga a tomar una decisión en el formato sí-o-no, es un reconocimiento tácito de que los grupos no son buenos discutiendo y priorizando entre muchas opciones. Es más, cuando un equipo de analistas ha pasado más de seis

meses trabajando en el caso de negocios y éste sólo ocupa media hora en la tabla de la reunión, los miembros del equipo que no estén de acuerdo tal vez preferan no hablar. Las preguntas de los jefes de marketing y ventas, que apenas tuvieron un día o dos para leer el informe del caso y 20 minutos para ver la presentación en PowerPoint, lo más probable es que sean consideradas como comentarios lanzados desde la galería. Así que el equipo permanece silente e inconscientemente encerrado en la paradoja de la votación. Finalmente, y para avanzar hacia el siguiente punto de la tabla, el equipo parece lograr una posición mayoritaria o el CEO emite su veredicto. Sin embargo, en realidad pueden existir opiniones contrapuestas, otras opiniones mayoritarias y una insatisfacción con el resultado; y nada de eso se conversa.

Gestionar lo imposible

Una vez que los CEO y sus equipos comprenden por qué tienen problemas para tomar decisiones, pueden adoptar algunas tácticas sencillas para minimizar las disfunciones potenciales.

Articular claramente cuál es el resultado que están buscando. Es sorprendente cuán a menudo los ejecutivos asumen que están hablando de lo mismo cuando en realidad hablan sin escucharse mutuamente. En una conversación sobre crecimiento, por ejemplo, algunos pueden estar refiriéndose a los ingresos, otros a la participación de mercado y otros al ingreso neto. La discusión debería empezar con un acuerdo respecto de qué resultado se quiere alcanzar. Si es el crecimiento, ¿están de acuerdo todos los miembros en cuáles son los indicadores más importantes?

Si no hay metas claramente articuladas, los participantes escogerán sus preferencias basándose en premisas tácitas, y a menudo ampliamente divergentes, corriendo el riesgo de crear la situación ideal para el síndrome del dictador por defecto. Una división de una importante empresa industrial, por ejemplo, se estaba quedando sin capacidad manufacturera para un producto commodity fabricado en EE.UU. y para un producto especializado fabricado en Europa Occidental. Puesto que los cos-

tos laborales y de materias primas eran altos en ambos lugares, el equipo de liderazgo estaba evaluando lo que parecía ser la opción más obvia: cerrar la planta en EE.UU. y construir otra en China, donde los costos eran más bajos y las materias primas estaban más cerca, para manejar el negocio commodity y cualquier crecimiento de la demanda por el producto especializado. La mayoría de los miembros del equipo asumieron que el resultado deseado era lograr el retorno más alto que fuera posible sobre los activos netos, lo que se podría lograr con el traslado de la fábrica a China.

Sin embargo, el CEO había sostenido conversaciones con los ejecutivos corporativos, quienes estaban preocupados principalmente por la asignación de los gastos generales en toda la empresa. El traslado a China significaría tener que cerrar una planta adicional que proveía de materias primas a la planta estadounidense, con implicancias para las ganancias corporativas. Una vez que el equipo de la división comprendió completamente cuál era el resultado deseado por la empresa madre –minimizar los costos generales sin debilitar las ganancias–, éste pudo resolver el problema de capacidad de una manera que respetó las exigencias de la empresa madre.

Es esencial mantener separada la discusión acerca del resultado deseado de la discusión sobre cómo lograrlo. A veces, el solo hecho de articular el resultado deseado puede prevenir o disolver el desacuerdo respecto de las soluciones, porque las opciones pueden ser contrastadas con una premisa aceptada. También puede servir para evitar las negociaciones de favores políticos que pueden ocurrir cuando los ejecutivos tratan de proteger sus intereses en vez de apuntar hacia un objetivo común.

Ofrecer una gama de opciones para llegar a los resultados. Una vez que el equipo en la empresa industrial articuló el resultado deseado, pudo romper el esquema de las alternativas simplistas “aceptar”, “rechazar” y “postergar”, para tener una gama de opciones más matizada: construir una planta para producción especializada en China, reforzar la planta en Europa Occidental, o construir

una planta para producción commodity en China y reducir gradualmente la actividad en la planta de EE.UU.

Poner en cuestión las cercas y los muros. Cuando los equipos son invitados a pensar sobre opciones, casi inmediatamente se enfocan en lo que *no* pueden hacer, especialmente a nivel divisional, donde pueden sentirse rodeados por po-

Por ejemplo, una división de un proveedor global de servicios financieros estaba buscando nuevos caminos de crecimiento. Aunque expandir las ofertas de la división para incluir servicios bancarios era una posibilidad promisoría, el equipo ejecutivo nunca lo consideró, asumiendo que la política corporativa prohibía el ingreso en el negocio bancario. Cuando la jefa de

Es esencial mantener separada la discusión acerca del resultado deseado de la discusión sobre cómo lograrlo.

líticas corporativas, ya sean reales o imaginarias. A menudo el equipo completo no sólo asume que una restricción es real sino que se asusta cuando la discusión se acerca a esos tópicos. Cuando los miembros del equipo citan un supuesto límite, mis colegas y yo los alentamos a preguntarse si de verdad es un muro, que no puede ser movido, o una cerca, que sí puede serlo.

la división le planteó explícitamente ese supuesto a su superior, se enteró de que la verdadera prohibición –el muro– iba en contra de hacer cualquier cosa que implicara algún tipo nuevo de exigencias regulatorias. Sabiendo eso, el equipo ejecutivo de la división fue capaz de desarrollar opciones estratégicas que incluían algunas características de la banca pero evitaban nuevas regulaciones.

LA PARADOJA DE LA VOTACIÓN

El jefe siempre está equivocado

Un equipo de gestión quiere escoger una flota de vehículos para sus altos ejecutivos. Teniendo que escoger entre BMW, Lexus o Mercedes, se produce un impasse entre los miembros individuales del equipo.

Para solucionar el impasse, el CEO interviene y escoge BMW. Pero como muestra la tabla, dos tercios del equipo habrían preferido Lexus. Sin embargo, si hubiera escogido Lexus, dos tercios habrían preferido Mercedes. Y si

hubiera escogido Mercedes, dos tercios habrían preferido BMW. En vez de ser transitiva –Lexus supera a BMW; Mercedes supera a Lexus; por lo tanto, Mercedes supera a BMW– la elección es circular.

No importa lo que decida el CEO, la mayoría de su equipo prefiere una opción diferente. Aunque sea injusto, no debería sorprender que lo consideren un dictador.

	Primera opción	Segunda opción	Tercera opción
Lou	BMW	Mercedes	Lexus
Sue	Mercedes	Lexus	BMW
Stu	Lexus	BMW	Mercedes

Identificar tempranamente las preferencias. Al igual que los jurados, los equipos ejecutivos pueden formarse una idea inicial de las preferencias mayoritarias mediante votaciones no obligatorias al principio de la discusión. También pueden realizar encuestas previas para identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo, así como el potencial para llegar a puntos muertos.

Una empresa global de tarjetas de crédito estaba decidiendo dónde invertir en crecimiento. Lo habitual era que los miembros del equipo ejecutivo iniciaran una discusión abierta donde había muchos países en consideración; esa táctica podía crear el escenario para las mayorías múltiples. En vez de eso, realizaban una votación informal para eliminar rápidamente los países que no recibían votos y focalizar la discusión posterior en los dos lugares que concitaban mayor acuerdo.

Usar preferencias ponderadas es otra manera de estrechar el campo para la toma de la decisión final y de ayudar a evitar el síndrome del dictador por defecto. La división de seguros de vida y rentas vitalicias de una importante empresa de seguros había desarrollado un plan de negocios que incluía aumentar las utilidades en US\$ 360 millones. El equipo ejecutivo estaba tratando de determinar qué línea de negocios generaría ese crecimiento. En vez de emitir votos de igual ponderación para varias líneas de negocios, cada ejecutivo recibió fichas de póker que representaban US\$ 360 millones y una grilla con cuadrados que representaban los productos y canales de la empresa. Los miembros del equipo distribuyeron las fichas según dónde pensaban que era más posible lograr el crecimiento proyectado. Repitieron el ejercicio después de discutir sobre los resultados, y descubrieron que se llegó a cierto nivel de acuerdo.

Tras la tercera y última ronda del ejercicio, esta votación ponderada les había ayudado a estrechar esta discusión a un puñado de negocios y canales, y se empezó a desarrollar un alineamiento genuino entre los miembros del equipo. Los votos de igual ponderación podrían haber dejado al equipo atrapado en la paradoja de la votación, pero esta técnica disolvió la falsa

igualdad de las alternativas que suele ser la causa del problema. Proponer las opciones al comienzo y dejar que las personas las moldeen reduce la probabilidad de que los ejecutivos lleguen a un punto muerto que deba ser roto por el CEO.

Declarar los pros y contras de cada opción. En vez de comprometerse con ejercicios sobre cómo dar feedback o para aprender a sostener conversaciones asertivas, los ejecutivos pueden ocupar mejor su tiempo asegurándose de que las dos caras de cada opción sean cabalmente expresadas. Para esto se puede requerir un abogado del diablo.

El concepto del abogado del diablo se originó en el proceso de canonización de

el director de finanzas, pero incluso ellos carecen del conocimiento detallado del equipo que presenta el caso de negocios.

Al descomponer el falso patrón binario de un caso de negocios en varias alternativas explícitas e implícitas y asignando a un abogado del diablo para que critique cada opción, usted puede despersonalizar la discusión, haciendo que los contraargumentos minuciosos y desapasionados sean algo esperable de las deliberaciones estratégicas. Este enfoque es especialmente valioso cuando las preferencias del CEO o de otros miembros poderosos del equipo son conocidas por todos. Si asignar un abogado del diablo para cada opción parece ser demasiado engorroso, intente

Proponer las opciones al comienzo y dejar que las personas las moldeen reduce la probabilidad de llegar a un punto muerto.

la Iglesia Católica Romana, donde se asigna a un abogado para que argumente contra la canonización de un candidato, incluso del más aparentemente santificable. Del mismo modo, en el derecho, cada lado presenta su propio informe; la defensa no responde simplemente a la ligera el argumento del demandante.

Sin embargo, en las empresas el defensor de una opción cualquiera suele hacer una presentación que puede contener algo de discusión riesgosa, pero sigue siendo la obra de alguien que está convencido de la idea. Se espera que los miembros del equipo ejecutivo concuerden con el caso de negocios o lo ataquen, aunque pueden haberlo visto apenas un par de días antes de la reunión y por ello no han tenido la posibilidad de producir una refutación igual de detallada o de ofrecer alternativas sólidas. Además, atacar el caso de negocios a menudo es percibido como atacar a la persona que lo presenta. Lo frecuente es que los únicos ejecutivos con licencia para hacer preguntas duras y de fondo sean el CEO y

una variante más simple: pida al CEO o a un facilitador de reuniones que exhorte a cada miembro del equipo a ofrecer dos o tres sugerencias desde la perspectiva de su área funcional. En vez de pedir irracionalmente que cada ejecutivo piense como un CEO, con lo que suelen callar o hacer comentarios superficiales, esta táctica pone a los miembros del equipo en el terreno sólido de su experticia y transforma un patrón binario insatisfactorio y falso en más opciones para la discusión.

Una importante empresa de entretenimiento por Internet adoptó una nueva versión del enfoque del abogado del diablo. La empresa tiene un consejo para estudiar su gran cantidad de inversiones potenciales, desde mejorar sus granjas de servidores a adoptar nueva tecnología para crear eventos especiales de entretenimiento para la web. En el pasado, cada oportunidad era presentada al consejo como un caso de negocios por un defensor de la inversión, y cada caso era evaluado aisladamente.

Frustrada con este enfoque poco coherente, la empresa creó un nuevo sistema:

ahora el consejo evalúa todas las propuestas de inversión como un portafolio en sus reuniones estratégicas mensuales. Todas las propuestas siguen el mismo esquema de presentación, permitiendo que se les compare fácilmente y con un sistema único de calificación. Finalmente, cada propuesta necesita la aprobación de un ejecutivo independiente.

Este sistema incorpora el rol del abogado del diablo en dos niveles. Para cada propuesta, el ejecutivo que la valida—quien no desea que lo responsabilicen por un optimismo sin fundamentos— estudia cuidadosamente todos los contra-argumentos, la confronta con la realidad, y se asegura de que su patrocinador haga lo mismo. A nivel de portafolio, el sistema de comparación por puntaje le recuerda al equipo que las propuestas están compitiendo por recursos limitados, lo que provoca una evaluación más crítica.

Idear opciones nuevas que conserven las mejores características de las existentes. A pesar de los mejores esfuerzos de un equipo, los ejecutivos igual pueden encontrarse en un impasse. Esto es un indicio de lo importantes que son algunas decisiones estratégicas y de lo complicada que es la paradoja de la votación, y no necesariamente una muestra de disfuncionalidad ejecutiva.

Los equipos deberían continuar y reformular sus opciones de forma que preserven sus objetivos originales, sean éstos un retorno más alto sobre los activos netos o un mayor crecimiento. Cuando sientan el impulso de hacer que las decisiones encajen en el marco del tipo uno-u-otro, deberían dar un paso atrás y generar una gama de opciones más amplia. Por ejemplo, el equipo ejecutivo de la división de propiedades y siniestros de una importante aseguradora quería crecer ya sea aumentando significativamente su participación con las agencias existentes o aumentando la cantidad total de agencias que vendían sus productos. Antes de que el equipo de liderazgo se decidiera por una opción, necesitaba determinar si ofrecería una línea completa de productos o una más estrecha. Como resultado, los miembros del equipo se encontraron evaluando cuatro modelos

de negocios: (1) línea completa de productos, grandes agencias existentes; (2) línea estrecha de productos, grandes agencias existentes; (3) línea completa de productos, más agencias pequeñas; y (4) línea estrecha de productos, más agencias pequeñas. Insatisfechos con esas opciones, descompusieron el negocio en 16 atributos de valor, incluyendo marca, servicio de solicitud de reembolso, compensaciones de la agencia, competitividad de precios, amplitud de la oferta de productos y tecnología de cara a la agencia. Algunos de estos atributos de valor pueden aplicarse a los cuatro modelos originales de negocios; otros a tres o menos. Por ejemplo, la tecnología de cara a la agencia es lo habitual cuando se trabaja con muchas agencias pequeñas, pues su enorme cantidad dificulta una relación de contacto frecuente con cada una.

Después, el equipo calificó a su empresa y a varios competidores de acuerdo con cada uno de los atributos para encontrar aperturas competitivas que se ajustaran a la disposición y capacidad de invertir de la división. En vez de cuatro opciones estáticas, ahora tenían un número mucho más grande de combinaciones diferentes de atributos de valor. Finalmente, decidieron subir varios atributos en que estaban por debajo del estándar del mercado, elevaron a otros por sobre ese estándar, y enfatizaron agresivamente en otros. Resultó ser un redireccionamiento mucho menos radical del que creían necesario originalmente.

Dos reglas básicas

Hasta ahora, he delineado varias tácticas que pueden usar los equipos de liderazgo para evitar el síndrome del dictador por defecto. Estas tácticas pueden ser eficaces si se usan por sí solas o en conjunto. Pero si los equipos quieren anular este síndrome, deben adherir a dos reglas básicas.

Deliberar confidencialmente. Un entorno seguro para la deliberación es esencial para que los miembros del equipo lancen ideas y lleguen a acuerdos. Una ejecutiva que teme que sus planteamientos especulativos sobre el cierre de plantas puedan ser difundidos por toda la empresa estará renuente a pensar y hablar libremente, que es lo necesario para

la discusión estratégica. Es más, los miembros del equipo cuyas prioridades no se impongan en las deliberaciones deben ser capaces de guardar las apariencias cuando termine la reunión. Si se sabe que “perdieron” o transaron algo valorado por sus mandantes, puede socavarse su eficacia futura como líderes.

Deliberar durante un margen de tiempo adecuado. Con mucha frecuencia, las tablas de los retiros contienen puntos como “la estrategia para el mercado chino”, con 45 minutos asignados para tomar la decisión. El resultado es una discusión inconducente o una decisión arbitraria del CEO que no tiene consideración alguna por las mayorías que apoyan otras opciones. Cuando se crean nuevas opciones o las existentes son desmenuzadas, los miembros del equipo necesitan tiempo para estudiarlas cuidadosamente y evaluar los contra-argumentos. Descomponer la discusión en varias reuniones bastante espaciadas y enriquecidas con análisis e investigación adicionales da a las personas la posibilidad de reconsiderar sus preferencias. También les da tiempo para preparar a sus representados para los cambios que probablemente surgirán como resultado de una nueva estrategia.

•••

Los ejercicios de liderazgo y comunicación tienen sus méritos. Un equipo no puede tomar decisiones eficaces si sus miembros no confían entre sí o no son capaces de escuchar a los demás. Sin embargo, lo que veo con más frecuencia es un problema que no puede ser resuelto solamente con las herramientas psicológicas tan promovidas en la literatura de gestión. Si los ejecutivos utilizan las tácticas descritas aquí, que están diseñadas para reparar el proceso de toma de decisiones, tendrán mucho más éxito en la obtención de un alineamiento verdadero. ▢

Bob Frisch (rfrisch@strategicoffsites.com) es el socio ejecutivo del *Strategic Offsites Group* en Boston y un coautor de “*Jornadas estratégicas que sí funcionan*” (*HBR* Junio 2006).

Reimpresión R0811J-E