



Harvard Business Review

América Latina

Mejore su proceso de toma de decisiones

por Thomas H. Davenport

Noviembre 2009

Reimpresión R0911L-E

Mejore su proceso de toma de decisiones

por Thomas H. Davenport

En los últimos años quienes toman las decisiones en los sectores público y privado han consumado una cantidad increíble de malas decisiones. Por ejemplo, las de invadir Irak, de no cumplir con los tratados sobre calentamiento global, de ignorar Darfur, probablemente quedarán en los libros de historia como decisiones poco criteriosas. ¿Y qué hay de las decisiones de invertir y securitizar créditos hipotecarios subprime o de dar cobertura a sus riesgos con swaps de incumplimiento de créditos? Estas resoluciones fueron tomadas entre varias compañías, pero también hubo organizaciones que por sí solas tomaron malas decisiones. Tenneco, antes un gran conglomerado, eligió mal al comprar empresas y hoy sólo tiene una firma de autopartes. General Motors tomó pésimas decisiones acerca de qué tipos de autos debía introducir al mercado. Time-Warner cometió un error al comprar AOL, y Yahoo cometió otro al rechazar la oferta de ser comprado por Microsoft. ¿Por qué existe este trastorno en la toma de decisiones? En primer lugar, porque normalmente se ha considerado que éstas son privilegio de personas individuales, y en particular de los altos ejecutivos. El proceso empleado, la información usada y la lógica que respalda la toma de decisiones han sido dejados en sus manos, lo que equivale a meter todo en algo parecido a una caja negra. La información entra, las decisiones salen y, ¿quién sabe lo que pasa entremedio? En segundo lugar, a diferencia de otros procesos de negocios, la toma de decisiones rara vez ha sido el centro de un análisis sistemático

dentro de una firma. Muy pocas organizaciones han realizado una “reingeniería” en sus procesos de toma de decisiones. Sin embargo, existen tantas oportunidades para mejorarlos como en cualquier otro proceso.

Desde hace mucho tiempo que existen ideas y conceptos útiles para entender mejor el acto de decidir. Por ejemplo, los académicos definieron el “pensamiento grupal” o la fabricación obligada del consenso, hace más de medio siglo y, sin embargo, éste aún confunde a las personas que toman decisiones desde la Casa Blanca hasta las salas de los consejos de administración de las empresas. En el siglo 16, la Iglesia Católica estableció el rol del abogado del diablo para criticar las decisiones sobre las canonizaciones; sin embargo, son pocas las empresas que hoy formalizan la defensa de alternativas para las decisiones. Varios libros recientes, que han gozado de popularidad, hablan sobre una gran cantidad de formas alternativas de toma de decisiones (vea “Lecturas seleccionadas”).

No obstante, aunque las personas de negocios claramente están comprando y leyendo estos libros, pocas empresas han adoptado realmente sus recomendaciones. Las consecuencias de esta falta de atención se tornan cada vez más severas. Ya es hora de sacar la toma de decisiones del reinado de lo meramente individual e idiosincrásico; las organizaciones deben ayudar a sus ejecutivos a emplear mejores procesos en ella. Por supuesto, mejores procesos no garantizarán mejores decisiones, pero pueden aumentar la probabilidad de que lo sean.

Un marco de referencia para mejorar las decisiones

El hecho de enfocarse en las decisiones no requiere necesariamente un foco estricto en los procesos mentales de los ejecutivos (aunque hay que reconocer que no sería tan mala idea abrir esa caja negra). Puede significar examinar los componentes del proceso de toma de decisiones que están disponibles; es decir, cuáles decisiones deben tomarse, qué tipo de información se proporciona, roles claves en el proceso, etc. Las organizaciones inteligentes realizan intervenciones multifacéticas, considerando la tecnología, información, estructura organizacional, métodos y personal. Pueden mejorar el proceso de toma de decisiones en cuatro pasos:

1. Identificación. Los ejecutivos deben partir por hacer una lista de las decisiones que deben tomarse y determinar cuáles son las más importantes. Por ejemplo, “las 10 decisiones más importantes para ejecutar nuestra estrategia” o “las 10 decisiones más importantes que deben ser exitosas para lograr nuestras metas financieras”. Algunas decisiones serán bastante ocasionales y altamente estratégicas (“¿cuáles adquisiciones nos permitirán obtener la participación de mercado que necesitamos?”), mientras que otras serán frecuentes y relacionadas con el día a día (“¿cómo debemos decidir la cantidad que se pagará por reclamos?”). Si no se prioriza, todas las decisiones serán consideradas como iguales, lo que significa que las realmente importantes no se analizarán con el cuidado suficiente.

2. Inventario. Además de identificar cuáles son las decisiones clave, es necesario analizar los factores involucrados en cada una. ¿Quién juega qué rol en la decisión? ¿Cuán a menudo ocurre? ¿Qué información está disponible para respaldar la decisión? ¿Cuán bien se toma normalmente la decisión? Este tipo de evaluación ayuda a la organización a comprender cuáles decisiones necesitan mejorar y

LA IDEA EN SÍNTESIS

- En muchas organizaciones las decisiones caen en manos de individuos y el proceso para tomarlas recibe poco o ningún análisis. La reciente plaga de malas decisiones financieras es un ejemplo de los resultados de esta situación.
- Las organizaciones inteligentes pueden ayudar a sus ejecutivos a mejorar su toma de decisiones a través de cuatro pasos: identificar y priorizar las decisiones que deben tomarse; examinar los factores involucrados en cada una; designar roles, procesos, sistemas y comportamiento para mejorar las decisiones; e institucionalizar un nuevo enfoque a través de la capacitación, al análisis más preciso de datos y la evaluación de resultados.
- Chevron, Educational Testing Service y The Stanley Works son tres organizaciones que han mejorado el proceso de toma de decisiones con excelentes resultados. El presente artículo ayudará a que empresas con la misma mentalidad le den a este proceso la atención que merece.

qué procesos podrían tornarlas más eficaces, a la vez que establece un lenguaje común para conversar sobre la toma de decisiones.

3. Intervención. Una vez que se ha reducido la lista de decisiones y analizado los factores involucrados en cada una, se pueden diseñar los roles, procesos, sistemas y comportamientos que su organización debería estar usando para tomarlas. La clave para intervenir eficazmente en las decisiones es un enfoque amplio e inclusivo que tome en consideración todos los métodos de mejoramiento y cubra todos los aspectos involucrados en el proceso de toma de decisiones, incluyendo su ejecución, lo que a menudo se deja de lado.

4. Institucionalización. Las orga-

nizaciones deben proporcionar herramientas y ayuda a los ejecutivos para “decidir cómo decidir” en forma constante y permanente. Por ejemplo, en Air Products and Chemicals, se capacita a los ejecutivos para determinar si una decisión en particular debería tomarla unilateralmente un ejecutivo, unilateralmente después de consultar con un grupo, por un grupo a través del voto de la mayoría, o por consenso grupal. Además, determinan quién se hará responsable de tomar la decisión, quién será responsabilizado por los resultados y quién necesita ser consultado o informado.

Las empresas que han contemplado seriamente institucionalizar mejores procesos de toma de decisiones a menudo reclutan expertos para que apoyen a los ejecutivos en el mejoramiento de dichos procesos. Chevron, por ejemplo, tiene un grupo de análisis de decisiones cuyos miembros facilitan talleres para enmarcar las decisiones; coordinan la recopilación de datos para análisis; construyen y perfeccionan modelos económicos y analíticos; ayudan a los gerentes de proyectos y personas que toman decisiones para interpretar los análisis; indican cuándo la información y análisis adicionales mejorarían una decisión; realizan una evaluación de la calidad de las decisiones; y les hacen coaching a quienes deciden. El grupo ha capacitado a más de 2.500 tomadores de decisiones en talleres de dos días y ha certificado a 10.000 a través de cursos de capacitación online. En Chevron, todos los proyectos importantes de capitales (los que son habituales en las grandes empresas petroleras) son beneficiados con un análisis sistemático de las decisiones.

Una organización que haya adoptado estos cuatro pasos debería también evaluar la calidad de las decisiones una vez que fueron implementadas. La evaluación no sólo debería tomar en cuenta los resultados reales de la decisión para el negocio –que puede tener que ver también con factores políticos y con la suerte–, sino que asimismo el

Lecturas seleccionadas

Blink: el poder de pensar sin pensar

(Taurus Ediciones, 2005)

De Malcolm Gladwell, una alabanza a la toma de decisiones intuitivas.

Cien mejor que uno: la sabiduría de la multitud o por qué la mayoría es más inteligente que la minoría

(Ediciones Urano S.A., 2005)

De James Surowiecki, argumenta a favor de la participación de grandes grupos en la toma de decisiones.

How We Decide

De Jonah Lehrer, aborda la psicobiología de la toma de decisiones y los límites de la racionalidad.

Las trampas del deseo: cómo controlar los impulsos irracionales que nos llevan al error

(Editorial Ariel S.A., 2008)

De Dan Ariely, considera la economía conductual y sus implicancias en la toma de decisiones.

La filosofía nudge

(Columna Edicions, Llibres i Comunicació S.A., 2009)

De Richard Thaler y Cass Sunstein, está influyendo las discusiones sobre políticas orientadas al comportamiento en Washington DC.

Dos libros sobre la toma de decisiones analíticas y automatizadas:

Competing on Analytics

De Thomas H. Davenport y Jeanne G. Harris

Super Crunchers

De Ian Ayres

proceso de toma de decisiones y cualquier otra información que el ejecutivo usó para llegar a ésta. Chevron regularmente realiza “miradas retrospectivas” respecto de sus determinaciones importantes y evalúa no sólo los resultados, sino también cómo se podría haber usado un mejor proceso o haber cubierto mejor la incertidumbre.

Veamos el ejemplo de dos empresas que han mejorado sus procesos de toma de decisiones.

Mejores decisiones sobre productos nuevos en ETS

Educational Testing Service (ETS) desarrolla y administra pruebas que son ampliamente reconocidas, como los exámenes SAT, GRE, TOEFL y AP. En 2007, Kurt Landgraf, CEO de ETS, concluyó que la organización necesitaba acelerar y mejorar las decisiones en torno a nuevos productos y servicios para seguir compitiendo eficazmente. ETS había usado anteriormente un proceso de aprobación por fases (*stage-gate*) para nuevas ofertas, pero la estructura matricial y la responsabilidad difusa en la toma de decisiones hacía que el sistema fuera ineficaz.

Landgraf le solicitó a T.J. Elliott, vicepresidente de soluciones estratégicas para la fuerza laboral de ETS, y a Marisa Farnum, vicepresidenta asociada de transferencia tecnológica, que lideraran un equipo para examinar el proceso de toma de decisiones. El equipo detectó varios problemas fundamentales. Primero, las personas que tomaban las decisiones no tenían toda la información necesaria sobre la propiedad intelectual, los socios, los tiempos de los ciclos y los mercados potenciales para nuevas ofertas. Segundo, no había claridad sobre los roles que tenía cada uno cuando se tomaban decisiones. Tercero, la estructura del proceso era difusa.

El equipo de Elliott y Farnum creó un proceso nuevo con el fin de lograr más decisiones basadas en evidencia. Introdujo una entidad deliberativa centralizada para tomar decisiones acerca de nuevas ofertas; desarrolló formularios que requerían indicadores nuevos e información para cada propuesta; y estableció estándares para lo que constituía evidencia sólida de que la oferta era compatible con la estrategia de ETS y la probable demanda en el mercado. El proceso ya lleva 20 meses operando y se considera por muchos como una mejora relevante. Claramente, ha dado como resultado menos decisiones defectuosas en torno al lanzamiento de productos. Sin embargo, la entidad

deliberativa se ha dado cuenta de que las propuestas deben ser promovidas desde una etapa más temprana para crear más ofertas *buenas*. El alcance de su gestión se expandió recientemente para evaluar y priorizar todas las adaptaciones de productos y oportunidades de productos nuevos.

Mejores decisiones en la fijación de precios en The Stanley Works

The Stanley Works, un fabricante de herramientas y otros productos para la construcción, industria y seguridad, ha estado operando su Pricing Center of Excellence desde 2003. Bajo el alero del Stanley Fulfillment System, una amplia iniciativa para la mejora continua en las operaciones, Stanley había identificado varias áreas de decisiones que eran críticas para su éxito, incluyendo la fijación de precios, ventas y planificación operacional, procesos de cumplimiento y fabricación ligera. Debido a que todas ellas tenían un fuerte componente de información, se creó un centro de excelencia para cada una. El centro de fijación de precios aporta a las unidades de negocios de Stanley un conocimiento profundo sobre la fijación de precios, datos y herramientas de análisis, y de relaciones con expertos en fijación de precios de firmas consultoras y empresas de software. Está conformada por un director, consultores internos dedicados a las unidades de negocios y especialistas en tecnologías de la información y data mining.

El centro ha realizado diversas intervenciones respecto a cómo las unidades de negocios alcanzan y ejecutan decisiones de fijación de precios. Con el tiempo ha desarrollado varias metodologías de fijación de precios y ahora se está enfocando en la optimización de esta actividad. Ha recomendado que se asignen responsabilidades en la fijación de precios a los gerentes de negocio de cada unidad. Mantiene regularmente “reuniones sobre márgenes brutos” con las unidades para compartir éxitos y revisar fracasos (donde

El nuevo panorama en la toma de decisiones

Los enfoques antiguos en la toma de decisiones han sido recientemente ampliados por avances en la tecnología e investigaciones nuevas. Pero cada enfoque tiene sus ventajas y desventajas.

	Proceso de grupo pequeño	Análisis	Automatización	Neurociencia
	Toma de decisiones eficaces con sólo unas pocas personas	Uso de datos y análisis cuantitativo para apoyar la toma de decisiones	Uso de reglas y algoritmos para automatizar el proceso de la toma de decisiones	Aprende de las investigaciones sobre el funcionamiento del cerebro que iluminan la toma de decisiones
Beneficios	<p>la convergencia prematura en la toma de decisiones es poco probable</p> <p>se puede asignar responsabilidades con claridad</p> <p>se puede examinar múltiples alternativas</p>	<p>es más probable que las decisiones sean correctas</p> <p>el método científico le agrega rigor</p>	<p>velocidad y precisión</p> <p>criterios claros para las decisiones</p>	<p>los tomadores de decisiones saben cuándo usar el cerebro emocional</p> <p>entrena al cerebro racional para desempeñarse más eficazmente</p>
Mensajes de advertencia	<p>las reglas para el debate deben ser racionales, no emocionales</p> <p>después del debate, todos deben comprometerse con la decisión</p>	<p>recopilar información suficiente puede ser difícil y requerir de mucho tiempo</p> <p>los supuestos correctos son cruciales</p>	<p>es difícil de desarrollar</p> <p>los criterios de decisión pueden cambiar</p>	<p>la toma de decisiones individual puede ser sobreestimada</p> <p>aún se entiende poco acerca del cerebro</p>

el CEO de Stanley, John Lundgren, y su director de operaciones, Jim Loree, suelen participar). Los resultados de la fijación de precios han sido agregados a las evaluaciones personales y a la revisión de las compensaciones. Se ha contratado a un proveedor externo para recopilar y analizar los precios de los competidores. El centro ha contribuido a desarrollar la toma de decisiones automatizada, como es el caso de un proceso para autorizar eventos de promoción. Usa el “análisis de los espacios en blanco” para analizar datos sobre ventas al cliente e identificar oportunidades de ventas o margen adicionales. También capacita a las unidades de negocios en métodos de fijación de precios, participa en proyectos nuevos, realiza coaching y mentoring, y difunde las innovaciones y mejores prácticas en la fijación de precios.

Los logros del centro hablan por sí

mismos: el margen bruto de Stanley creció de 33,9% a más de 40% en seis años. Los cambios han entregado a la firma un valor incremental de más de US\$ 200 millones. Bert Davis, jefe de transformación de negocios y sistemas de información de Stanley, dice: “Intentamos mejorar las decisiones sobre la fijación de precios sólo con herramientas de datos y análisis, pero no funcionó. Sólo cuando establecimos el centro pudimos ver una mejora verdadera en las decisiones sobre fijación de precios”.

Las perspectivas múltiples dan mejores resultados

La automatización en el análisis es una de las herramientas más poderosas para mejorar la toma de decisiones. Un número creciente de firmas la está adoptando, tanto estratégica como tácticamente, para construir estrategias competitivas alrededor de sus capaci-

dades analíticas y de la toma de decisiones basados en datos y en análisis (vea mi artículo “Competir mediante el análisis”, *Harvard Business Review*, Enero 2006). El análisis es aun más eficaz cuando está acoplado a sistemas automatizados, los cuales pueden tomar muchas decisiones casi en tiempo real. (Son pocas las políticas de hipotecas o de seguros en Estados Unidos que se redactan sin un sistema automatizado para la toma de decisiones).

Pero si alguno de estos enfoques fracasa, puede causarle un serio daño a su empresa. Si se toman malas decisiones sobre préstamos o pólizas de seguros con un sistema automatizado, por ejemplo, se puede perder mucho dinero de una sola vez. Sólo hay que preguntarles a los banqueros que emitieron tantos préstamos subprime de mala calidad. Por ende, es crucial equilibrar y potenciar estas herramientas

Economía conductual

Incorpora las investigaciones sobre el pensamiento y comportamiento económico en la toma de decisiones

Intuición

Confiar en sentimientos instintivos y en la experiencia para tomar decisiones

Sabiduría de las multitudes

Uso de encuestas o mercados para permitir decisiones o aportes por parte de grandes grupos

ilumina los prejuicios y las áreas de irracionalidad

puede encauzar las decisiones hacia una dirección en particular

fácil y no requiere de datos

el subconsciente puede ser eficaz al sopesar opciones

aquellos cercanos al tema están bien posicionados para conocer la verdad

las decisiones basadas en multitudes pueden ser muy precisas

los hallazgos en este campo todavía son imprecisos

el contexto y la redacción pueden usarse para manipular las decisiones

normalmente es el enfoque menos preciso de las decisiones

los tomadores de decisiones son fácilmente influenciados por el contexto

los miembros de la multitud no deben influenciarse entre sí

es difícil motivar la participación continua

de toma de decisiones con la intuición y el criterio humano. Para ello las organizaciones deberían:

- Advertir a los ejecutivos que no incluyan en sus procesos de negocios sistemas analíticos que no comprendan. Esto significa, por cierto, que para ser eficaces, los ejecutivos deben ser cada vez más capaces de realizar cálculos aritméticos elementales a través del análisis. Como el economista de Yale Robert Shiller le comentó a *McKinsey Quarterly*, en abril de 2009: “Debes ser una persona apta con los números si estás a la cabeza de una empresa. Los detalles cuantitativos son realmente importantes”.

- Explicitar claramente los supuestos. Todo modelo tiene supuestos subyacentes, tales como “los precios de las viviendas seguirán en aumento en el futuro inmediato” o “los niveles de préstamos incobrables se mantenen-

drán similares a los de los últimos 10 años” (aunque ambos supuestos han sido desacreditados recientemente). Cuando uno sabe cuáles son los supuestos, se puede anticipar cuándo el modelo dejará de ser una guía para la toma de decisiones eficaces.


- Practicar la “gestión de modelos”, con lo que se realiza un seguimiento de los modelos que se están utilizando dentro de una organización y se monitorea su eficacia para analizar y predecir las variables seleccionadas. La empresa Capital One, que fue una de las primeras en adoptar el uso de modelos analíticos, tiene muchos de ellos funcionando para respaldar las áreas de marketing y operaciones.

- Cultivar los respaldos humanos. Los sistemas automatizados de decisiones a menudo se usan para reemplazar a los ejecutivos que las toman, pero se corre el riesgo de perder a esas personas. Es

necesario contar con un experto para revisar los criterios que se están utilizando en la toma de decisiones en el tiempo o para saber cuándo un algoritmo automatizado ya no funciona bien.

También es importante saber cuándo un enfoque determinado de toma de decisiones no es aplicable. Por ejemplo, el análisis no es apropiado cuando realmente se requiere una decisión rápida. Y casi todos los modelos cuantitativos, incluso los de predicción, están basados sobre datos del pasado. Entonces, si su experiencia o intuición le dice que el pasado ya no es una buena guía para el presente y el futuro, usted querrá emplear otras herramientas de decisión o por lo menos, crear nuevos datos y análisis. (Para una rápida revisión de las fortalezas y debilidades de varios enfoques, vea el recuadro “El nuevo escenario en la toma de decisiones”).

...

Las decisiones, como cualquier otra actividad de negocios, no mejorarán sin revisiones sistemáticas. Si usted no sabe cuáles de sus decisiones son las más importantes, no podrá priorizar las mejoras. Si usted no sabe cómo se toman las decisiones en su empresa, no puede cambiar el proceso que se usa cuando son tomadas. Si usted no evalúa los resultados de sus cambios, es poco probable que logre mejores decisiones. La forma de comenzar es simplemente dándole a las decisiones la atención que merecen. Sin esto, cualquier éxito que su empresa logre en un proceso de toma de decisiones se deberá en gran medida a la suerte. 

Thomas H. Davenport es *President's Distinguished Professor de Tecnologías de la Información y Management en Babson College, en Babson Park, Massachusetts, y autor, coautor o editor de 13 libros, incluyendo (junto a Jeanne G. Harris y Robert Morison) el próximo a publicarse: Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results (Harvard Business Press, 2010).*

Reimpresión R0911L-E