



Toma de decisiones, según Wharton

por Stephen J. Hoch y Howard C. Kunreuther

RESUMEN EJECUTIVO

Las situaciones complejas en los negocios requieren de una delicada y cuidadosa toma de decisiones, y toda decisión implica un riesgo. Es muy importante que los gerentes se formulen interrogantes pertinentes y analicen la situación detenidamente antes de tomar cualquier decisión.

Pero, ¿cuáles son dichas interrogantes pertinentes? ¿Qué impacto ocasiona el constante cambio y la creciente complejidad? ¿Cómo pueden utilizar los gerentes las nuevas tecnologías para mejorar la toma de decisiones?

En este libro, los principales investigadores de una de las principales escuelas de negocios de los EE UU, revelan sus últimas investigaciones sobre el análisis de opciones alternativas y la toma de decisiones.

Estos expertos ofrecen diversas alternativas e importantes hallazgos para mejorar la toma de decisiones en diversos ámbitos y obtener mejores resultados.

Una compleja red de decisiones

Para poder tomar buenas decisiones es imprescindible llegar a comprender bien de qué modo toman sus decisiones las personas y qué deben hacer para mejorarlas.

Existen cuatro niveles de toma de decisiones:

- **Individual:** las decisiones de una persona a menudo están influenciadas por un conjunto de emociones e intuiciones, y por un cierto enfoque del presente.
- **Gerente:** la toma de decisiones por parte de los gerentes supone que éstos utilicen modelos que la faciliten; sobre todo las decisiones complejas.
- **Negociaciones:** esto incluye decisiones hechas por varias interacciones entre múltiples participantes.
- **Social:** decisiones que incluyen todo el tejido social: asuntos de protección ambiental y coberturas de cuidado de la salud.

Estos diversos niveles de toma de decisiones pueden llevar tanto al éxito como al fracaso de una organización. Por ejemplo, el fracaso de Barings Bank, se debió a que su gerente en

Singapur, Nick Leeson, tomó una decisión para tapan un error que un empleado había cometido –vender un contrato en los mercados de valores, en lugar de comprar.

Esta decisión conllevó a una serie de otras decisiones que se tuvieron que tomar para, a su vez, enmendar la acción de Leeson. Tanto Barings Bank como Leeson tomaron una numerosa cantidad de decisiones erróneas que contribuyeron al fracaso del banco, entre ellas: cegarse por las emociones, confiar demasiado en la intuición, hacer demasiado énfasis en la rapidez, no detectar a tiempo los fracasos, subestimar los riesgos. Utilizaron insuficiente tecnología de información para darle soporte a las decisiones que tomaron.

Toma de decisiones personales

Las personas que toman decisiones no siempre lo hacen lógicamente, incluso cuando cuentan con modelos de toma de decisiones lógicos.

La naturaleza emocional de las decisiones

En un artículo escrito por Mary Frances Luce, John W. Payne y James Bettman, titulado “Las ventajas y desventajas de la naturaleza emocional de las decisiones”, se explica que las emociones afectan las opciones que una persona tiene.

Una compañía esta haciendo reducción en un departamento y un gerente debe despedir a dos de diez empleados; el gerente sopesa una serie de factores –habilidades laborales, edad, situación familiar, sueldo actual, etc.- que van a influir antes de tomar su decisión, ya que su propia consideración por ciertos empleados y su inquietud por su propia reputación pueden entrar en juego al momento de tomar la decisión.

De hecho, mientras más altos sean los riesgos de la toma de decisión, las emociones negativas de la persona ejercen una mayor influencia sobre la forma como la persona sopesará las ventajas y desventajas que forman parte de cualquier proceso de toma de decisiones.

Para tomar mejores decisiones, lo principal es reconocer la influencia de las emociones propias. Luego, hay que reducir la dificultad emocional de la toma de decisiones, considerar los factores secuencialmente, y confrontar las reacciones emocionales de forma directa.

La toma de decisiones multifase

Igualmente, se pueden tomar mejores decisiones si no se confía demasiado en la intuición propia, sobre todo al tomar decisiones complejas, como ha sido bien discutido por Robert J. Meyer y J. Wesley Hutchinson en su artículo: "Genios Arro-gantes: El Poder del Razonamiento Diario en la Toma de Decisiones Multifase".

Como lo han señalado los autores, los seres huma-nos no poseen muchas destrezas para examinar el futuro y hacer pre-dicciones intuitivas sobre cómo resolver problemas complejos.

Aunque en ocasiones la intuición puede dar buenos resultados, las personas que toman decisiones tienden a confiar en que una buena decisión resolverá indefinidamente el mismo problema .

Como resultado de esta creencia, surgen serios problemas con consecuencias a largo plazo. De acuerdo con Mayer y Hutchinson, un gran problema es que las personas que toman decisiones a menudo son miopes en cuanto a planificación futura, ya que, por lo general, sólo se adelantan un paso más allá de la decisión tomada de inmediato.

Los gerentes tienden a subestimar los costos de una oportu-nidad al tomar decisiones de inversión, y utilizan el oportuni-smo momento-a-momento para organizar actividades en lugar de realizar una planificación integral a largo plazo.

Igualmente, los gerentes siempre parecieran darle mayor peso a la información concreta y vívida –como egresos de efectivo– contrario a aquello que es información intangible y ambigua – como mejores ganancias futuras.

Esto conlleva a malas decisiones, como por ejemplo, decidir no hacer ninguna inversión actual en mejorar los procesos para obtener mejores ganancias en el futuro.

Prejuicio de confirmación

Las personas tienen prejuicios con respecto a la información que confirma sus opiniones; también tienen mejor memoria para la información que respalda sus prejuicios.

Para poder tomar mejores decisiones, es necesario:

- 1.- Prestar más atención a las futuras posibilidades y consi-derar si su analogía es apropiada para el problema a manejar. Igualmente, preste más atención a la retroalimentación, para que pueda aprender de sus errores, al tiempo que pone en marcha un complejo proceso de toma de decisiones.
- 2.- Estar más consciente de la influencia de desear la varie-dad, como ha sido señalado por Barbara E. Kahn y Andrea Morales en su artículo: "Escogiendo la Variedad". Según las autoras, las personas se encuentran atraídas a la variedad porque buscan una nueva forma de hacer las cosas o desean mejorar sus actividades rutinarias.

Para manejar la variedad mejor, las personas que toman deci-siones deberían incrementar su variedad percibida, mien-tras que mantienen los costos bajos. Por ejemplo, enfocarse en las dimensiones de variedad más significativas –como

cuando un vendedor de automóviles ofrece varios colores de autos, pero sólo dos con opción de garantía.

Toma de decisiones gerenciales

Combinando modelos para mejorar las decisiones

Para mejorar la toma de decisiones a nivel gerencial, es preciso combinar la intuición con los modelos de toma de decisiones, como lo explica Stephen J. Hoch en "Combinando Modelos para Mejorar las Decisiones".

Cuando se emplea un modelo –como un sistema de soporte de decisión basado en información– se minimiza el elemento hu-mano, se incrementa la tecnología de información como pode-rosa herramienta que cubre o complementa cualquier debilidad que una persona pueda tener al tomar una decisión.

Este enfoque balanceado funciona, ya que tanto expertos como modelos tienen fortalezas y debilidades que se complementan entre sí. Mientras que los modelos son eficientes en la evalua-ción de los objetivos, los expertos están sujetos a prejuicios de percepción y evaluación, y pueden sufrir o de una extrema confianza o de estar influenciados por las políticas organiza-cionales. Del mismo modo, los expertos pueden ponerse emo-cionales, cansarse o aburrirse y, por ende, no combinar los datos consistentemente.

Los modelos también pueden llegar a ser demasiado rígidos en su consistencia. Para obtener mayores ventajas, se puede com-binar la intuición y un modelo: utilizar la intuición para identi-ficar los elementos relevantes y darles un lugar en el modelo. Luego, se usa el modelo para integrar estos atributos indivi-duales y mejorar la habilidad para hacer predicciones de ju-icios, tales como cuáles ítem colocar en venta en el futuro.

Puntos de vista del este y del oeste

En el artículo: "Toma de Decisiones Convenientes Versus Re-flexivas: Puntos de Vista del Este y del Oeste", Karen A. Jehn y Keith Weigelt sugieren tomar en cuenta tanto la sabiduría del este como la del oeste.

La toma de decisiones occidentales se enfoca en un rápida y conveniente toma de decisiones, basada en la premisa de que el "tiempo es dinero". En cambio, la toma de decisión de los orientales es más paciente y se basa en la reflexión.

Existen ocasiones en las que tomar decisiones rápidamente puede traer pobres resultados; sin embargo, mucha reflexión y paciencia puede ser, a veces, totalmente inapropiado.

Las decisiones rápidamente tomadas tienden a superar la iner-cia de las grandes organizaciones, pero el apuro aumenta el peligro de tomar decisiones a la ligera y un aumento en las emociones involucradas.

Por el contrario, una cuidadosa reflexión puede dar como re-sultado una buena toma de decisiones y disminuye el peligro de ser sorprendido por un resultado inesperado. Lo ideal es, entonces, combinar lo mejor de ambos enfoques: siendo

paciente y reflexivo cuando es debido, y actuando con rapidez cuando sea necesario.

Toma de decisiones en ambientes complejos

Para mejorar la habilidad de tomar decisiones complejas, es necesario usar nuevas herramientas, como el estudio comparativo de la información en bases de datos (Data Mining o minería de datos) y en modelos de simulación a gran escala, descritos por Paul R. Kleindorfer en "Toma de Decisiones en Ambientes Complejos: Nuevas Herramientas para una Nueva Era".

Igualmente, se pueden utilizar distintas estructuras, como las cognitivas, que organizan y simplifican un ambiente complejo, como lo han descrito Paul J. H. Schoemaker y J. Edward Russo en "Manejo de Estructuras para Tomar Mejores Decisiones".

Lo principal es comenzar con una auditoría de estructuras para identificar estructuras inferiores y emplear una diversidad de técnicas de reestructuración.

Tales estructuras incluyen: estructuras de problemas para generar soluciones, estructuras de decisiones para escoger entre alternativas, y estructuras de pensamiento para aplicar la experiencia a la forma de considerar las cosas.

También es necesario crear un modelo mental que describa una estructura visualmente. Luego, evaluar si las estructuras que se tienen son eficientes, por ejemplo, ¿conllevan a preguntarse necesario y a aceptar nuevos cambios?

Es importante examinar los puntos de referencia y las suposiciones, experimentar con múltiples estructuras y tratar de alinear las estructuras propias con las de otros para alcanzar decisiones mutuas.

Toma de decisiones multi-partes

Aprendizaje y enseñanza estratégica

En el mundo de las negociaciones, una persona puede tomar las mejores decisiones si piensa estratégicamente. Como lo señalan Collin F. Camerer y Teck H. Ho en "Aprendizaje y Enseñanza Estratégica", una persona puede utilizar teorías de aprendizaje interactivo.

Para adaptar el enfoque propio, eficientemente, es necesario darse cuenta de que las personas aprenden de modo diferente,

basados en tres factores:

- 1.- Consideraciones sobre oportunidades perdidas.
- 2.- Percepciones sobre cambio en el ambiente.
- 3.- Compromiso con una estrategia, aunque no funcione.

Cualquiera sea la situación, una persona puede desempeñarse mejor si comprende cómo aprenden las demás personas, y si busca oportunidades para aprender de la misma situación.

Reputación en las negociaciones

Una persona puede mejorar sus destrezas de negociación y volverse más consciente del estilo de negociar de las otras partes involucradas, basado en la reputación. En "Reputaciones en la Negociación", Steven Glick y Rachel Croson señalan que los negociadores probablemente van a utilizar tácticas rudas con asociados rudos, y tácticas ofensivas con los asociados percibidos como dóciles.

Decepción en las negociaciones

Preste suma atención a los peligros de la decepción, como lo nota Maurice E. Scheitzer en "Decepción en las Negociaciones". Debido a que la mayoría de las personas no son muy buenas para detectar las decepciones, la mejor defensa es reducir la probabilidad de que los demás utilicen la decepción; por ejemplo, convenciendo a los demás que no va a usar decepción para crear confianza.

Lo mejor en estos casos es fijarse en el lenguaje no verbal, hacer preguntas directas, llevar registros y hacer todo por escrito.

Negociaciones Electrónicas

Otra forma de respaldar las negociaciones es utilizar el correo electrónico y otras tecnologías de información, como lo señala G. Richard Shell en "Negociaciones Electrónicas: Los Peligros del Correo Electrónico y la Promesa de las Negociaciones Asistidas por Computadora".

El correo electrónico puede facilitar un enfoque menos emocional en las negociaciones, puede proteger a los negociadores tímidos o puede incluir empleados de más bajo nivel en un campo de juego más nivelado.

Incluso, una persona puede utilizar el correo electrónico para construir coaliciones electrónicas de un amplio grupo de personas que comparten una misma meta.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

<p>Título original : Wharton on Making Decisions .</p> <p>Editorial: John Wiley & Sons</p> <p>Publicado el: Marzo de 2001</p>	<p>Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.</p>
<p>¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=261</p>	