



Por qué fracasan las decisiones

Evitando los errores y trampas que originan las debacles
por Paul C. Nutt

RESUMEN EJECUTIVO

Después de analizar 400 malas decisiones tomadas por altos gerentes, en áreas como productos y servicios, personal, adquisiciones, fijación de precios, etc., se concluye que dos de cada tres se debieron a tácticas cuestionables o propensas a fallar.

En este libro, Nutt presenta y critica 15 de las decisiones más notorias, como la decisión que tomó Firestone de retirar llantas del mercado y la adquisición de Snapple por parte de Quaker.

Para cada decisión, el autor examina cómo estos errores pudieron haberse evitado, y analiza como el proceso de toma de decisiones se puede mejorar para prevenirlos en el futuro.

Errores, trampas y debacles

La mayoría de las malas decisiones se pueden atribuir a tres factores:

- 1.- El empleo de métodos de toma de decisiones propensos al fracaso.
- 2.- El compromiso prematuro (sin prever las consecuencias).
- 3.- El gasto de tiempo y dinero en las cosas equivocadas

A partir de cualquiera de ellos, comienza una cadena de eventos y errores que lleva directo al fracaso.

Las malas prácticas se perpetúan, ya que los gerentes generalmente no analizan sistemáticamente los efectos de sus decisiones.

Con frecuencia, por miedo a lo desconocido, juzgan y toman decisiones muy rápido, aceptando la primera idea que les viene a la mente y que les ofrezca un alivio. Luego pasan años tratando de hacer que funcione. Estos atajos llevan a retrasos y modificaciones.

A menudo, los gerentes emplean gran cantidad de tiempo y dinero en evaluaciones defensivas, que apoyen sus ideas. Estas evaluaciones levantan sospechas, lo que lleva a nuevas evaluaciones. El resultado es que se malgastan los recursos que se deberían invertir en investigar los reclamos, establecer objetivos, buscar ideas, medir los riesgos y beneficios, y manejar las fuerzas tanto políticas como sociales que puedan descarrilar una decisión.

Los errores conducen a trampas, y las trampas llevan a debacles o fracasos, “decisiones erróneamente tomadas que producen grandes pérdidas que se hacen públicas”.

Algunos ejemplos de debacles:

- El apagón de la ciudad de Nueva York.
- Ubicar EuroDisney cerca de París.
- La decisión de Ford de no arreglar el peligroso tanque de gasolina del “Ponto”.
- El etiquetado incorrecto de productos de jugo de manzana de BeechNut.
- El mercadeo de leche infantil en los países del tercer mundo, por parte de Nestlé.
- El desastre del Challenger.
- La construcción del aeropuerto Internacional de Denver.
- La adquisición de Snapple por parte de Quaker.
- El colapso del banco Barings.

En ellos, se ilustran las principales trampas en el proceso de toma de decisiones:

No conocer las preocupaciones y consideraciones de todos

Los gerentes tienden a tomar en cuenta el punto de vista de aquellos que tienen más importancia y poder de decisión, ignorando a los demás. Asumen que todos entienden y apoyan las decisiones que tomen.

Al no reconocer las opiniones de los escépticos y de otros personajes que tienen mucho que perder, queda el espacio abierto para que estos pongan sus objeciones y señalen los errores. El que toma la decisión se ve entonces forzado a resolver estos obstáculos si quiere tener éxito.

Para no caer en esta trampa, es necesario descubrir todos los puntos de vista, ampliando la visión de lo que necesita ser corregido. También es importante mostrarle a todos los involucrados que se les ha tomado en cuenta. La toma de decisión ganará legitimidad y apoyo, en la medida que todos entiendan la motivación subyacente.

Ignorar los intereses y compromisos de los demás

Muchos gerentes utilizan edictos y/o persuasión para imponer sus ideas. A nadie le gusta ser forzado, y mucho menos les interesa sentar el precedente de ceder ante la presión.

Utilizar la fuerza no logra cambiar la forma de pensar de las personas – lo máximo a que pueden aspirar es que sean indiferentes y no pongan objeciones.

Si los involucrados no son indiferentes ante la decisión, y se ignoran sus intereses y compromisos, sus preocupaciones aumentan. En consecuencia, los edictos y las persuasiones no tienen éxito, por no considerar las fuerzas políticas y sociales implicadas.

Para neutralizar la oposición, el tomador de decisiones debe revelar sus motivos e involucrar a los críticos potenciales en el proceso – les permitirá aclarar su posición. Es beneficioso involucrarlos en equipos de trabajo, ya que se hace más fácil compartir sus intereses.

Otra forma de contrarrestar esta trampa es establecer normas de desempeño y documentar el desempeño actual. Al comparar ambos, el involucrado puede ver claramente la importancia de la decisión.

Plantear objetivos vagos

Si se plantean objetivos equivocados, se asumen pero no se acuerdan, o no se conocen de un todo, se va directo a una debacle.

Por ejemplo, en la construcción de EuroDisney, el objetivo implícito del CEO era “cumplir el sueño de Walt”, pero nunca fue explicado o aclarado. Para la mayoría de las personas, el objetivo era incrementar las ganancias de la empresa. El resultado fue un fracaso financiero – si se hubiera aclarado que el objetivo era generar ganancias, seguramente no se habría construido.

Si se comienza con objetivos poco claros, cada persona involucrada encontrará vías alternativas para llegar a lo que ellos consideran debe ser el resultado final, y comienzan las disputas. Tener objetivos claros elimina malos entendidos.

Limitar su búsqueda de respuestas

La falta de claridad puede llevar a la trampa de limitar la búsqueda de soluciones. En los casos estudiados, los tomadores de decisiones adoptaron soluciones rápidas, adaptándose a la primera idea factible propuesta.

Lograr una respuesta elimina la ambigüedad, pero inmediatamente detiene a los demás en su búsqueda de ideas adicionales e innovadoras. La innovación y la multiplicidad de opciones, son lo más efectivo para la toma de decisiones.

Una vez seleccionada una solución rápida, los gerentes se ponen a la defensiva y comienzan las evaluaciones para justificar su mala decisión. Todo el esfuerzo va hacia estas evaluaciones, dejando de lado las demás actividades del proceso de toma de decisión.

Aun cuando no caigan en soluciones rápidas, pueden ser víctimas de la tentación de “las mejores prácticas” – adoptar las prácticas de organizaciones respetadas, como forma de reducir el tiempo y el costo de tomar sus propias decisiones. Cuando

descubren que las estrategias, procesos y procedimientos de otras empresas son incompatibles, vienen los ajustes que terminan por costar más de lo ahorrado. Por otro lado, aplicar las recetas de los otros elimina la principal ventaja de la innovación – ser el pionero.

Ignorar los dilemas éticos

Toda decisión difícil tiene algún dilema ético. Los casos estudiados no fueron la excepción.

Cuando una decisión no es éticamente correcta, se corre el riesgo que personas internas a la organización la divulguen, como pasó con BeechNut cuando decidió vender concentrado de jugo de manzana adulterado. También puede provocar reacciones externas, como el boicot contra Nestlé cuando se rehusó a discontinuar su leche infantil en países del tercer mundo. Aun cuando no se desaten grandes reacciones, las decisiones que implican cuestionamientos éticos pueden sembrar las semillas de la desconfianza.

Los asuntos éticos deben ser confrontados directamente. Los gerentes inteligentes agradecen a los empleados que los plantean temprano en el proceso de toma de decisiones – entienden que reflexionar a tiempo puede proteger a la empresa. Crean foros que permitan discutir las preocupaciones, y mediar con quienes no están de acuerdo.

No aprender

Ante una mala decisión, la persona se enfrenta a un dilema: si acepta la responsabilidad, debe enfrentarse a las repercusiones en forma inmediata. Alternativamente, puede ocultarla, lo cual simplemente retrasa las consecuencias. Generalmente, los gerentes optan por la segunda, creando mayores problemas y dejando desaparecer la información necesaria para aprender del error.

El aprendizaje se frustra cuando no hay tolerancia para los errores o por las malas decisiones. Se requiere de una cultura ganar-ganar, que permita explorar las decisiones en forma abierta, sin miedo a las repercusiones.

Implantación del proceso de toma de decisiones

El proceso de decisiones efectivo se reduce a 5 fases:

- 1.- Recolectar información para comprender el problema.
- 2.- Establecer una dirección que conlleve al objetivo deseado.
- 3.- Hacer una búsqueda sistemática de ideas.
- 4.- Evaluar estas ideas dentro del contexto del objetivo.
- 5.- Manejar los obstáculos sociales y políticos que puedan surgir en el curso de acción seleccionado.

Una petición surge de una necesidad u oportunidad que las personas de la empresa consideran importante. Además de sus propias ideas, un gerente es bombardeado por ideas de los empleados, clientes, accionistas, reguladores y proveedores.

El gerente puede:

- 1.- seleccionar entre las peticiones o
- 2.- explorarlas todas para conocer las preocupaciones, consideraciones y necesidades de los demás, y a partir de ellas construir una propuesta que cuente con el apoyo de muchos.

La primera opción lleva al gerente a un proceso de ideas impuestas, a la merced de ideas dirigidas a satisfacer intereses particulares o que apuntan a resolver síntomas (y no los problemas en sí). La segunda, por el contrario, expande el repositorio de ideas y permite comenzar a “descubrir” ideas.

La primera estrategia generalmente desemboca en la necesidad de edictos y persuasión para implantar el curso de acción elegido. La segunda permite generar múltiples opciones e innovaciones; la implantación es proactiva, el apoyo se puede lograr involucrando a los participantes desde el principio, y en general aumentan las probabilidades de éxito.

Lecciones de decisiones exitosas

Si los gerentes que toman decisiones se mantienen centrados en los asuntos importantes, utilizan sus recursos de forma racional y se adhieren a las mejores prácticas a lo largo del proceso, podrán evitar errores, no caerán en trampas y aumentarán las probabilidades de éxito en un 50%.

En la mayoría de las debacles, los gerentes se comprometieron prematuramente por estar bajo presión intensa y tomaron la primera idea que ofrecía una solución rápida. Para lidiar con este tipo de presiones, deben permanecer centrados en los asuntos importantes, lo cual les facilita mantener una mentalidad abierta a la exploración. La toma de decisiones no consiste en resolver un problema, sino en comprometerse a investigar hábilmente hasta llegar al fondo de los asuntos.

Quienes toman decisiones deben entender que la búsqueda de soluciones rápidas es motivada por un temor, avaricia o un deseo de poder exagerado. El discernimiento evita el uso de éste tipo de salidas rápidas hasta que se puedan materializar las verdaderas razones para las acciones. Es en este punto en donde se pueden enfrentar los miedos, así como las necesidades personales disfuncionales que el temor trae consigo. El discernimiento también hace que los gerentes renuncien al uso de su poder para controlar los eventos, y que en su lugar usen el compromiso para adentrarse en diálogos profundos con los participantes. Bajo este enfoque, puede surgir intereses relevantes y entendimientos sobre cómo pueden manejarse los intereses opuestos.

Otra forma de permanecer centrado en asuntos de importancia es hacer una pausa para la reflexión. Cuando se induce a los gerentes a tomar decisiones apresuradas, ellos deben recordarles las consecuencias nefastas que trajo a la organización la última vez que se procedió de esa forma.

En las debacles se pierde gran cantidad de dinero y tiempo en evaluaciones para justificar o culpar por la implantación de soluciones rápidas. Esto es una receta para el fracaso. Cuando las preocupaciones de los accionistas no son atendidas, seguramente que ellos se opondrán a las decisiones.

Si los gerentes permanecen centrados en lo importante, pueden gastar sus recursos inteligentemente para descubrir y explorar las inquietudes. Es posible acoplar la racionalidad ética, política, lógica y económica, para llegar a una solución de tipo “ganar-ganar” que sea respaldada y beneficiosa para todos.

Es esencial seguir buenas prácticas organizacionales, que provengan de un proceso de descubrimiento que enfatice el tiempo y el dinero para llegar a la validación, implantación y establecimiento de dirección. El aprendizaje ocurrirá cuando los temas acerca de decisiones, las barreras ante las acciones y los resultados deseados sean descubiertos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=211>