



Alta Gerencia | Toma de decisiones



Un descanso para la mente

Tomar decisiones guiados por la intuición y la experiencia puede ser tan eficaz como hacerlo a partir del modelo lógico y racional.

Por Henry Mintzberg y Frances Westley

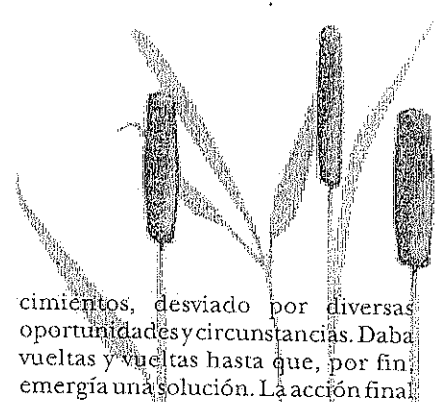


Cómo deberían tomarse las decisiones? Fácil: primero se define el problema, después se diagnostican las causas, luego se diseñan las posibles soluciones y, por último, se decide cuál es la mejor. Acto seguido, hay que poner en práctica la opción elegida.

Pero este modelo racional, o de "primero pensar", resulta insuficiente para un proceso de toma de decisiones saludable. Nosotros proponemos acompañarlo con otros dos modelos muy distintos: uno basado en "primero ver" y otro en "primero hacer". Las organizaciones saludables, como las personas, son capaces de implementar los tres. Y, ciertamente, cuando los ejecutivos aplican esa trilogía, la calidad de las decisiones mejora.

Los límites de "primero pensar"

Años atrás analizamos un gran número de decisiones de negocios. Así descubrimos, por ejemplo, que había algo típico en un proceso de decisión para construir una nueva planta: avanzaba unos pasos y retrocedía, interrumpido por nuevos aconte-



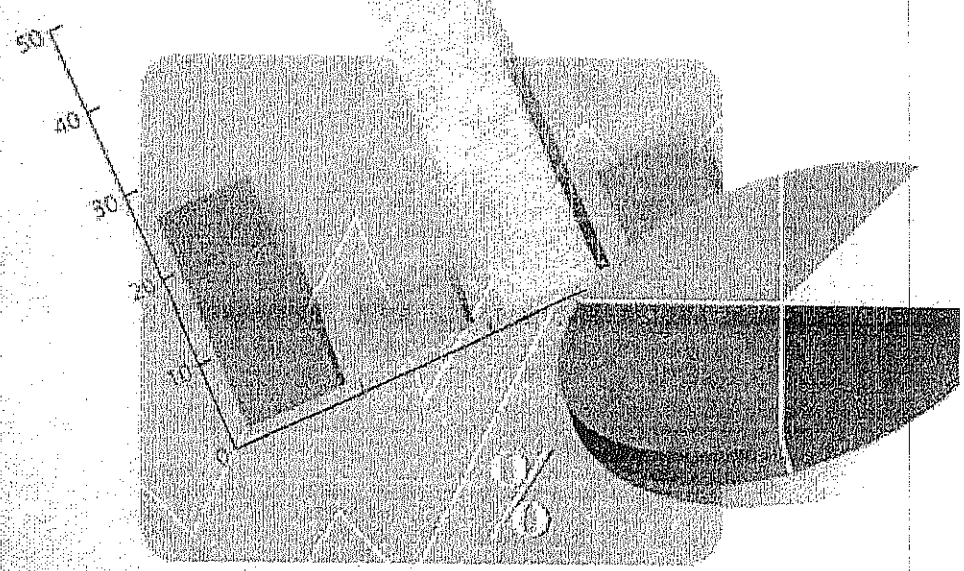
cimientos, desviado por diversas oportunidades y circunstancias. Daba vueltas y vueltas hasta que, por fin, emergía una solución. La acción final era tan clara como una ola rompiendo sobre la costa, pero explicarla era tan difícil como rastrear el origen de la ola en el océano.

A menudo, las decisiones no surgen sino que "irrumpen". El maestro de ajedrez Alexander Kotov describió esa revelación repentina que sigue al análisis prolongado con un ejemplo elocuente: "Creo que no debo mover el caballo. Pruebo mover la torre otra vez... Al llegar a ese punto, uno mira el reloj. '¡Mi Dios! Hace 30 minutos que estoy pensando y no moví la torre ni el caballo. Si sigo así, tendré un verdadero problema con el tiempo.' De pronto, a uno se le ocurre una idea brillante: '¿Por qué mover el caballo o la torre? ¿Por qué no mover el alfil?'. Y sin pensarlo más, uno mueve el alfil. Así de simple".

Es probable que la toma de decisiones implique un período de va-

Ronny Mirzabaghi es profesor de Estudios de Management en la Facultad de Management, Desautels, de la Universidad McGill de Montreal, Canadá, y autor de los libros *Managerial Values: A Framework for the 21st Century*, *Managing and Measuring Development*, *Reason, Emotion and the 21st Century*, y fue el primer ganador de premio del management en su elección por parte de la Royal Society of Canada. También es profesor visitante en la Universidad de Montreal y es coautor de *Global Warming: How the World Has Changed Climate* (Carroll, 2007).

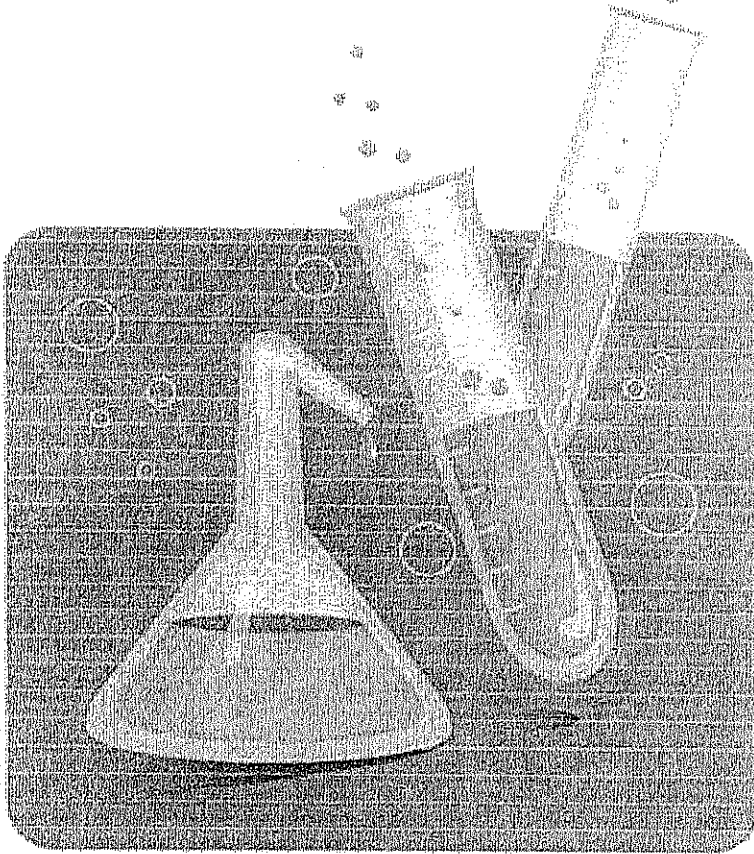
Este ensayo se publicó por primera vez en la *Sigma Management Review* de MIT.



[Handwritten signature]



Alta Gerencia | Toma de decisiones



cilación, seguido por revelaciones repentinas que llevan a la cristalización. O acaso se trate de una forma de “anarquía organizada”, de acuerdo con la expresión del profesor James March y sus colegas de Stanford, quienes describen el proceso de toma de decisiones como “una colección de alternativas en busca de problemas; dilemas y sentimientos en busca de situaciones de decisión en las que puedan ventilarse; soluciones en busca de cuestiones para las cuales podrían ser una respuesta, y tomadores de decisiones en busca de trabajo”. Pero la confusión que describen ¿está en el proceso o en los observadores? Aunque parezca desordenado, quizá el proceso de toma de decisiones en la vida real tenga más sentido de lo que creemos, precisamente porque buena parte de él trasciende el pensamiento consciente.

Primero ver

La perspicacia —“la visión profunda”— sugiere que las decisiones, o al menos las acciones, posiblemente sur-

“Aunque parezca desordenado, el proceso de toma de decisiones tiene más sentido de lo que creemos, porque buena parte de él trasciende el pensamiento consciente.”

jan tanto de lo que se ve como de lo que se piensa. Algunavez dijo Mozart que lo mejor de crear una sinfonía era la capacidad para “verla completa, de una vez, en mi mente”. La comprensión puede ser tanto visual como conceptual.

En el famoso experimento de Wolfgang Köhler (uno de los principales psicólogos de la Escuela de la Gestalt), llevado a cabo en 1920, un mono se esforzaba por alcanzar una banana colocada en lo alto de su jaula. Hasta que vio una caja en el rincón —no sólo la vio, sino que comprendió lo que podía hacer con ella—, y fue capaz de resolver su problema.

Del mismo modo, cuando Alexander Fleming vio que el moho había matado las bacterias de algunas de sus muestras de investigación (en otras palabras, cuando entendió cómo podía usarse ese moho), él y sus colegas pudieron desarrollar la penicilina. Esto también es válido para la visión estratégica, que requiere el coraje para ver lo que otros no ven, y eso significa tener la confianza y la experiencia para reconocer una idea repentina.

Una teoría de la psicología gestáltica identifica cuatro pasos en el descubrimiento creativo: preparación, incubación, iluminación y verificación. La preparación es crucial. Ya lo dijo Louis Pasteur: “El azar sólo favorece a la mente preparada”.

El conocimiento profundo, que por lo general se desarrolla durante años, es seguido por la incubación, período durante el cual la mente inconsciente reflexiona sobre el tema.

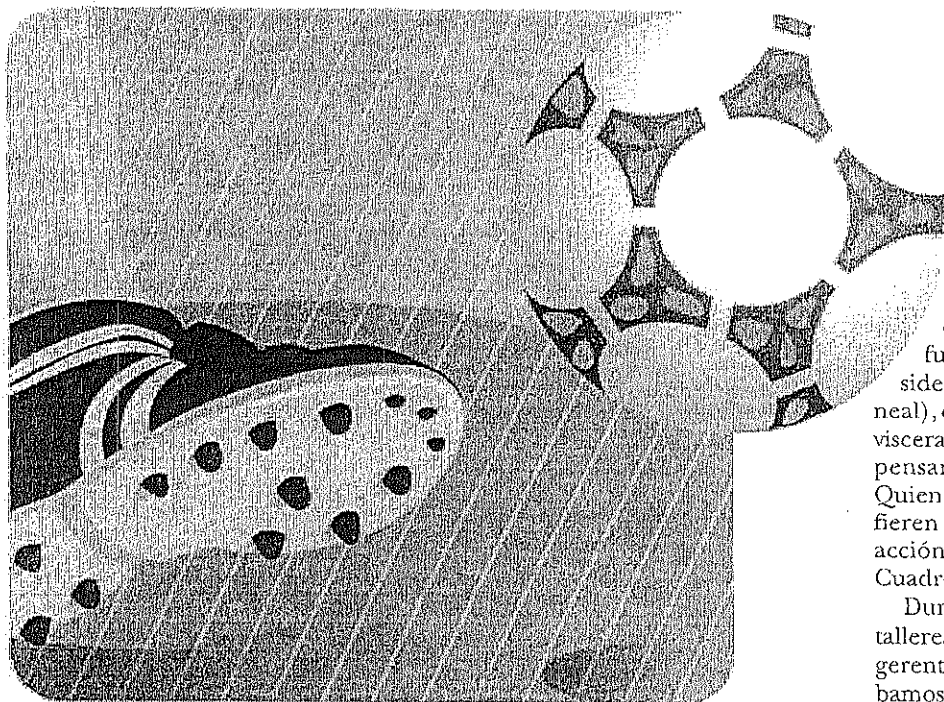
Luego, con suerte, aparece el destello de iluminación. Ese momento de “¡Eureka!” suele llegar después de dormir, habida cuenta de que durante el sueño el pensamiento racional está anulado y el inconsciente opera con mayor libertad.

Más adelante vuelve a funcionar la mente consciente, que se encarga de elaborar el argumento lógico. Pero esta verificación (el razonamiento en un orden lineal con propósitos de elaboración y prueba) lleva tiempo.

Es posible que las grandes revelaciones se consideren infrecuentes; sin embargo, cualquier industria puede rastrear sus orígenes en una o más de ellas.



Alta Gerencia | Toma de decisiones



Debate, collage e improvisación

Los enfoques para la toma de decisiones de “primero pensar”, “primero ver” y “primero hacer” se correlacionan con las perspectivas convencionales de la ciencia, el arte y el oficio: la primera es fundamentalmente verbal (considera las palabras en un orden lineal), el segundo es visual y el tercero, visceral. Los individuos orientados al pensamiento prefieren los hechos. Quienes están a favor de la visión prefieren las ideas, y los partidarios de la acción prefieren la experiencia (ver Cuadro 1 en la página siguiente).

Durante muchos años, realizamos talleres sobre estos tres enfoques con gerentes de nivel intermedio. Empezábamos con un debate general sobre la relación entre análisis, ideas y acción, y pronto se volvía evidente que los ejecutivos reconocían la naturaleza reiterativa y conectada de estos elementos. A continuación formábamos pequeños grupos para analizar un tema durante alrededor de una hora. Podía ser un problema propio o lo que nosotros denominamos “pregunta provocativa”, como por ejemplo: “¿Cómo se maneja el servicio al cliente cuando nunca se ha visto a un cliente?”. Después, les pedíamos que resumieran sus conclusiones en un cuadro y que presentaran el informe a todo el grupo.

A continuación entregábamos a los equipos papel de color, bolígrafos, tijeras y goma de pegar. Cada uno tenía que crear un collage que representara el tema que habían analizado en la sesión de “primero pensar”. Al final de este segundo taller, los grupos examinaban las imágenes de los demás y comparaban “primero ver” con “primero pensar”, tanto en términos de proceso como de resultados. Por último, sin más que unos pocos minutos de preparación, cada grupo debía improvisar una escena que representara su problema. Una vez más, se consideraban los resultados.

Primero hacer

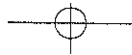
¿Pero qué ocurre cuando uno no “ve” y, por lo tanto, no puede pensar en lo que no ve? En ese caso hay que actuar. Así es como funcionan las personas pragmáticas cuando se sienten bloqueadas: siguen adelante, convencidas de que si hacen algo aparecerán las ideas necesarias. Esto es experimentación: tratar de hacer algo para poder aprender.

El profesor de conducta organizacional Karl Weick popularizó una teoría de “primero hacer” que consta de tres pasos: representación, selección y retención. Esto implica hacer varias cosas, determinar cuál de ellas funciona, entender por qué y repetir el comportamiento exitoso mientras se descarta el resto. El pensamiento puede impulsar la acción, pero la acción también impulsa el pensamiento. No sólo pensamos para actuar, también actuamos para pensar.

Entre las empresas que se diversificaron con éxito, siempre hay una que aprendió de la acción, cuya estrategia de diversificación surgió de la experiencia. Es posible que, al principio,

“Cuando se sienten bloqueadas, las personas pragmáticas siguen adelante, convencidas de que si hacen algo las ideas aparecerán.”

esa compañía haya diseñado una estrategia ordenada, a partir de evaluar sus fortalezas y debilidades, o sus capacidades centrales, y que se haya equivocado. ¿Cómo distinguir una fortaleza de una debilidad cuando se ingresa a un nuevo terreno? ¿Cómo identificar una capacidad realmente central? La única alternativa es probar. Pero si se insiste en “primero pensar”, en definitiva se desalienta el aprendizaje.



Alta Gerencia | Toma de decisiones

Las reacciones ante estos métodos eran reveladoras. Los participantes descubrían que en el taller de "primero pensar", las conversaciones iniciales fluían sin dificultad, cualquiera fuese la combinación de nacionalidades o de antecedentes laborales. Los ejecutivos anotaban sus comentarios en los cuadros y, de manera espontánea, usaban viñetas y números, además de algunos gráficos ocasionales. Prácticamente no dedicaban tiempo a discutir cómo se analizaría el problema. Los grupos convergían rápidamente en uno de los varios marcos analíticos convencionales: causa y efecto, problema y solución, pros y contras.

Muchos participantes observaban que esos marcos, en particular cuando se los adoptaba prematuramente, impedían la exploración. Se sacrificaba la calidad y la profundidad del análisis en favor de la eficiencia del proceso. Los talleres de "pensar primero" fomentaban los argumentos lineales, racionales y bastante categóricos. Con gran frecuencia, el resultado era una lista de deseos, con discrepancias ocultas entre líneas.

Pero a la hora de hacer un dibujo los miembros tenían que llegar a un consenso, lo cual requería una mayor integración de las ideas. "Tu- vimos que pensar más para hacer esto", explicó un participante. Las personas formulaban más preguntas en el ejercicio de "ver primero", se volvían más lúdicas y creativas. "Al 'pensar primero', nos centramos en

los problemas. Al 'ver primero', nos focalizamos en las soluciones", dijo otro participante.

Un grupo creyó que había llegado a un acuerdo sobre el problema después del taller de "pensar primero". Sólo cuando empezó la fase del dibujo, los integrantes se dieron cuenta de lo superficial que había sido su acuerdo; más bien, se trataba de una concepción. Por el contrario, cuando uno realmente "lo ve", como señaló alguien, "el mensaje se vuelve obvio".

El ejercicio de "ver primero" también sacó a la luz las emociones. Hubo más risas y un mayor nivel de energía. Esto sugiere que la posibilidad de ver una trayectoria —tener una visión de lo que se está haciendo— anima a la gente y estimula la acción.

Una observación interesante acer-

ca de los dibujos fue que "la impresión fue más duradera". Los estudios indican que la capacidad de recordación de las imágenes es mucho mayor y más precisa que la de las palabras. Ralph Haber, profesor emérito de Psicología en la Universidad de Illinois, en Chicago, y socio de Human Factors Consultants, demostró en un ensayo publicado en *Scientific American* en 1970 que la fidelidad en el recuerdo de las imágenes —incluso de casi 10.000— mostradas a intervalos de un segundo, tiene una precisión de casi un 98 por ciento. Esta capacidad puede estar vinculada con la evolución: los humanos sobrevivieron porque aprendieron a registrar con rapidez las señales de peligro y de seguridad. La emoción, la memoria, el recuerdo y el estímulo actúan de manera poderosa en el ejercicio de "ver primero". Comparemos esto con el comentario de un participante luego del taller de "pensar primero": "Veinticuatro horas después, ya no recordábamos lo que significaba".

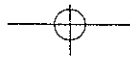
Las escenas de improvisación ("hacer primero") generaron más espontaneidad. Los ejecutivos se comunicaron de manera intuitiva y visceral. Expresaron preocupaciones que no habían revelado en las conversaciones ni en los dibujos. Las luchas territoriales o de poder pudieron observarse con claridad en la postura y la forma de hablar de la gente. Salieron a la luz el humor, el miedo y la ira.

El profesor Weick sugirió que un aspecto clave de la acción eficaz en las organizaciones es la capacidad para mantenerse receptivo a las señales de otros, incluso bajo una presión extrema. Weick considera que este tipo de "atención" es una habilidad muy desarrollada en los grupos acostumbrados a improvisar: los músicos de jazz, por ejemplo. Las empresas que reconocen las oportunidades para la improvisación —y que afinan las habilidades requeridas— aumentan su capacidad de aprendizaje, porque la gente debe responder con una velocidad

"La emoción, la memoria, el recuerdo y el estímulo actúan de manera poderosa en el ejercicio de 'ver primero'."

1. Tres enfoques para la toma de decisiones

"Pensar primero"	"Ver primero"	"Hacer primero"
Destaca las cualidades de:	Destaca las cualidades de:	Destaca las cualidades de:
✓ la ciencia	✓ el arte	✓ los oficios
✓ la planificación,	✓ la concepción,	✓ los emprendimientos,
la programación	la imaginación	el aprendizaje
✓ lo verbal	✓ lo visual	✓ lo visceral
✓ los hechos	✓ las ideas	✓ las experiencias



que deja de lado inhibiciones y miedos. "El resultado puede ser asombrosamente real", dijo un participante después de observar a un colega interpretar el papel de un cliente de banco disgustado. Por el contrario, las palabras y los números son más abstractos y desconectados. Las escenas improvisadas permiten expresar lo que no dicen las palabras y los números: más bien, hablan de los problemas que éstos causan. Como subrayó Isadora Duncan, pionera de la danza moderna: "Si pudiera decirlo, no tendría que bailar".

¿Basta de pensar?

No se trata de suspender el pensamiento de las organizaciones, sino de ponerlo en su lugar, junto con la habilidad para ver y hacer. Pero, para ello, tenemos que vencer la obsesión por la planificación y abrir las puertas a la aventura y la visualización.

En las empresas, el arte se limita, por lo general a las tapas de los informes anuales o a las paredes de las oficinas. Y cuando las organizaciones separan el pensamiento de la acción, y el primero proviene de la cabeza de los encargados de formular ideas y la segunda se asigna a las personas responsables de implementarlas, los pensadores pierden la posibilidad de experimentar y aprender.

Cada enfoque tiene sus fortalezas y debilidades (ver Cuadro 2). "Pensar primero" funciona mejor cuando el problema está claro, los datos son confiables y el mundo está estructurado; cuando las ideas pueden precisarse y es posible aplicar la disciplina, como en un proceso de producción establecido.

"Ver primero" es efectivo cuando tienen que combinarse muchos elementos para encontrar soluciones creativas, y cuando el compromiso con esas soluciones es algo fundamental, como suele pasar con el desarrollo de nuevos productos. La organización tiene que desprenderse de lo convencional, fomentar la co-

2. Cuándo conviene usar cada enfoque

"Pensar primero"	"Ver primero"	"Hacer primero"
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El tema está claro. ✓ Los datos son confiables. ✓ El contexto es estructurado. ✓ Las ideas pueden precisarse. ✓ La disciplina puede aplicarse (como en un proceso de producción establecido). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es necesario combinar muchos elementos en soluciones creativas. ✓ El compromiso con esas soluciones es clave. ✓ La comunicación más allá de los límites es esencial (como en el desarrollo de nuevos productos). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La situación es nueva y confusa. ✓ Se interponen complicadas especificaciones. ✓ Unas simples reglas de relación pueden ayudar a la gente a avanzar (por ejemplo cuando las compañías se enfrentan a una tecnología disruptiva).

"La empresa tiene que desprenderse de lo convencional, superar los atascamientos mentales y comprometer al corazón además de la cabeza."

municación más allá de sus límites, superar los atascamientos mentales y comprometer al corazón además de la cabeza.

"Hacer primero" es preferible cuando la situación es nueva y confusa, y cuando hay que resolver las cosas. Esto suele pasar en las nuevas industrias, o en las viejas que han sido atacadas por una nueva tecnología. En estas circunstancias, cuando se interponen complicadas especificaciones, unas pocas y simples reglas de relación pueden contribuir a que la gente avance de una ma-

nera coordinada y, a la vez, espontánea.

Sin duda, la combinación de los tres enfoques aporta grandes ventajas. A fin de aprender, un grupo puede abordar un nuevo problema, primero mediante el oficio, que se vincula a la acción. Después, para despertar la imaginación, puede orientarse hacia el arte, que está ligado a la visión. Por último, para programar, puede acudir a la ciencia, que se asocia con el pensamiento.

El arte proporciona el panorama, o la visión. La ciencia especifica la estructura, o el plan. Y el oficio produce la acción, o la energía. En otras palabras, la ciencia nos mantiene en orden, el arte nos mantiene interesados y el oficio nos mantiene andando. Ninguna organización puede funcionar bien con un solo enfoque. Por lo tanto, ¿no es hora de superar la estrechez de pensamiento sobre la toma de decisiones; de demostrar apertura a otros puntos de vista? ●

© Trend Management/
Rotman Magazine

Reproducido con autorización de
Rotman Magazine, la revista de la
Escuela de Management Rotman de
la Universidad de Toronto, Canadá.