

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



EL ARTE DE LA TOMA DE DECISIONES

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

RICARDO GUZMÁN ALFARO

JAIME ERNESTO VIDES RAMÍREZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

NOVIEMBRE DE 2013

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZABALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MAESTRO JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MAESTRO MANUEL MAURICIO PORTILLO

TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO MANUEL MAURICIO PORTILLO

MAESTRO CARLOS ALVARENGA BARRERA

NOVIEMBRE DE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

PRÓLOGO	v
I. LA HISTORIA DE LAS DECISIONES.....	1
II. LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES	3
1. El proceso racional de toma de decisiones	4
2. El riesgo y la incertidumbre	5
3. La toma de decisiones en la práctica gerencial.....	6
III. LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA	8
1. Componentes de la intuición estratégica.....	9
2. El pensamiento integrador en la toma de decisiones	11
IV. LAS MALAS DECISIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	13
1. Comportamiento del cerebro en la toma de decisiones.....	13
2. Factores que distorsionan el juicio y cómo protegerse de ellos	14
3. Otras trampas psicológicas peligrosas	15
V. LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS	17
VI. MODALIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES	19
1. Decisión individual	19
2. Decisión consensuada	20
3. Herramientas tecnológicas de soporte.....	21
4. Inteligencia colectiva, Decisiones 2.0.....	23
VII. CASOS PRÁCTICOS DE TOMA DE DECISIONES QUE HAN CREADO O DESTRUIDO VALOR	25
1. Grupo Calleja, El Salvador.....	25

2. La Tapachulteca, San Salvador.....	26
3. Inversiones Bolívar, San Salvador.....	27
4. Almacenes Schwartz, El Salvador.....	27
CONCLUSIONES	29
BIBLIOGRAFÍA	30

PRÓLOGO

La toma de decisiones es una actividad que se encuentra inmersa en la vida de las organizaciones, y es crucial en la creación de valor de las mismas. Una decisión acertada, que puede abarcar desde una estrategia innovadora para incrementar los ingresos de la compañía, un mejor control del capital de trabajo, o la realización de una inversión determinada, entre otros, tiene definitivamente un impacto en el valor financiero de una empresa. De igual forma, una decisión desatinada puede tener consecuencias catastróficas. El objetivo general de este trabajo es explorar el arte de la toma de decisiones en el ámbito gerencial, específicamente, revisando las etapas del proceso racional de toma de decisiones, identificando los componentes de la intuición estratégica y del pensamiento integrador, analizando el comportamiento del cerebro en la toma de decisiones y factores que distorsionan el juicio, abordando el tema de la ética, estudiando las diferentes modalidades de toma de decisiones, y examinando casos prácticos de decisiones empresariales en nuestro país.

En efecto, no existe un modelo o algoritmo que describa cada decisión, más bien, la toma de decisiones es un proceso complejo que depende de varios factores que van desde la formación académica y la experiencia, hasta la intuición que la persona posea; en fin, la toma de decisiones es un arte, y una habilidad que todo buen gerente debe poseer para crear valor en una empresa. Es indiscutible que la toma de decisiones tenga un componente racional, y que por lo tanto, se intente aplicar un método que contenga los pasos a seguir; sin embargo, es igual de irrefutable el hecho que existe un aspecto intuitivo que depende propiamente del tomador de decisiones. Este último se podría considerar un don, o lo que algunos conocen como sabiduría; en definitiva, es materia de estudio. Además, es de admirar el valor, la visión y la confianza que tienen las personas que toman decisiones sin precedente. Lo cierto es, que las personas con un instinto perspicaz pueden ser muy exitosas en varios ámbitos, incluyendo el empresarial.

Se conocen técnicas y pautas para la toma de decisiones; también, se cuenta con herramientas informáticas, pero ningún enfoque o aplicativo abarca por sí solo la naturaleza de un proceso tan complejo. Asimismo, la diversidad de situaciones a las que un ejecutivo se puede enfrentar en el día a día, es extensa. En algunos casos, el gerente no contará con la información necesaria o el tiempo suficiente para tomar una decisión minuciosa, por lo que tendrá que confiar en su intuición, aunque deberá procurar cierto grado de sensatez. Es recomendable, sin embargo, que el gerente procure adoptar un pensamiento integrador; es decir, trabaje para ver todo el problema, abrace su naturaleza variada y entienda las relaciones causales que conectan las variables y alternativas bajo consideración. Naturalmente, cuando las circunstancias lo permiten, el gerente puede recurrir a una decisión consensuada, o puede apoyarse en los fundamentos de las finanzas modernas como la teoría de portafolios y valoración de opciones; sin embargo, la experiencia, patrones de pensamiento y personalidad del gerente son los aspectos que permanecen caracterizando sus decisiones.

I. LA HISTORIA DE LAS DECISIONES

La toma de decisiones es una antigua y amplia búsqueda humana, que se remonta a una época en que las personas buscaban consejos de las estrellas. Por siglos, las decisiones humanas fueron guiadas por interpretaciones de entrañas, humo, sueños, y cosas por el estilo; cientos de generaciones de chinos contaban con la sabiduría poética e instrucciones de adivinación compiladas en el *I Ching*. Los griegos consultaban el Oráculo de Delfos. Las personas creían que no tenían control sobre los eventos y entonces se avocaban a sacerdotes y oráculos por pistas de lo que fuerzas superiores deparaban para ellos; sin embargo, la toma de decisiones comenzó a progresar llegando a tener una historia larga, rica y diversa a la fecha.

En el siglo décimo A.C., el Rey Salomón mostró su sabiduría en la toma de decisiones al identificar correctamente a la verdadera madre de un niño disputado por dos mujeres (1 Reyes 3, 16-28). En el siglo sexto A.C., Lao-tsé, filósofo chino, enseñó el principio de “acción no deliberada”: permitiendo que los eventos tomaran su curso natural. En el siglo quinto A.C., los hombres de Atenas, en una forma incipiente de auto-gobierno democrático, comenzaron a tomar decisiones mediante el voto. En el siglo cuarto A.C., Aristóteles tomó una visión empírica del conocimiento que valoraba la información ganada a través de los sentidos y del razonamiento deductivo. En el año 49 A.C., Julio César tomó la decisión irrevocable de cruzar el río Rubicón, pronunciando en latín la frase “*alea iacta est*”; es decir, “la suerte está echada”, dando así origen a una metáfora potente en la toma de decisiones.

En el siglo catorce de nuestra era, un fraile Inglés propuso lo que se llegó a conocer como “la navaja de Ockham”, un principio metodológico para científicos y otros tratando de analizar datos, según el cual “la mejor teoría es la más simple que da razón de toda la evidencia”. En 1641 René Descartes propuso que la razón era superior a la experiencia como una forma de ganar conocimiento y estableció el marco para el método científico. En 1660 la apuesta de Pascal sobre la existencia de Dios, mostró que para un tomador de decisiones, las consecuencias podían ser lo más importante, en vez de la probabilidad de estar equivocado. En 1738 Daniel Bernoulli sentó las bases de la ciencia del riesgo al examinar elementos aleatorios desde la perspectiva de cuánto un individuo desea o teme cada resultado posible. En el siglo diecinueve Carl Friedrich Gauss estudió la curva normal y desarrolló una estructura para entender la ocurrencia de eventos aleatorios. En 1880 Oliver Holmes argumentó que los jueces debían basar sus decisiones no solamente en estatutos pero en el buen sentido de miembros razonables de la comunidad.

En 1907 el economista Irving Fisher introdujo el valor presente neto como una herramienta de toma de decisiones, proponiendo que el flujo de caja esperado fuera descontado a una tasa que reflejara el riesgo de una inversión. En 1921 Frank Knight efectuó la distinción entre riesgo, en el que la probabilidad de un resultado puede ser conocido, e incertidumbre, donde la probabilidad de un resultado es desconocida. En 1938 Chester Barnard separó la toma de decisiones personal de la organizacional para explicar porque algunos empleados actuaban en interés de la compañía

en vez del suyo propio. En 1947 Herbert Simon, rechazando la noción clásica que los tomadores de decisiones se comportaban con perfecta racionalidad, argumentó que debido a los costos de adquirir información, los ejecutivos tomaban decisiones sólo con “racionalidad limitada”. Continuando a lo largo del siglo veinte, en la década de los cincuentas, investigaciones efectuadas en el *Carnegie Institute of Technology* y en *MIT* conducirían al desarrollo de las primeras herramientas de soporte de decisión informáticas.

En 1952 Harry Markowitz demostró matemáticamente cómo escoger portafolios de acciones diversificados de manera que los retornos fueran consistentes. En la década de los sesentas, Edmund Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews, y otros desarrollaron el modelo de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), útil para toma de decisiones cuando el tiempo es corto y las circunstancias complejas. En 1973 Fischer Black y Myron Scholes (en una publicación) y Robert Merton (en otra) mostraron cómo valorar opciones financieras con precisión, iniciando una revolución en la gestión del riesgo. En ese mismo año Henry Mintzberg describió varias clases de tomadores de decisiones y posicionó la toma de decisiones en el contexto del trabajo gerencial. En 1984 Daniel Isenberg explicó que los ejecutivos a menudo combinaban planificación rigurosa con intuición cuando se enfrentaban con un grado alto de incertidumbre. Recientemente, en 2005, Malcolm Gladwell exploró la noción que nuestras decisiones instantáneas son algunas veces mejores que aquellas basadas en un análisis largo y racional.

Las decisiones han desempeñado un papel trascendental en las organizaciones, como en los casos descritos a continuación que acontecieron en el siglo veinte: A finales de la década de los treinta, Charlie Merrill tomó a la comunidad bancaria por sorpresa con una estrategia que ampliaba los servicios bancarios a un enorme mercado de clase media estadounidense, y convirtió así a *Merrill Lynch* en una de las firmas más exitosas en la historia; casi un siglo después, en septiembre de 2008, el consejo de administración de Merrill Lynch tomó otra decisión memorable al vender la empresa a *Bank of America*, para salvarla de la quiebra en plena crisis financiera. En 1981 *Motorola* creó *Six Sigma* para responder a la creciente cantidad de quejas por productos defectuosos y la presión cada vez mayor que les imponía la competencia. *Six Sigma* no sólo mejoró los productos y los procesos de *Motorola*, sino que también ahorró más de \$15 billones a la empresa durante los diez años posteriores al comienzo del programa. En 1988 Jack Welch, entonces *CEO* de *General Electric*, desarrolló un programa llamado *Work-Out* que buscó promover, capturar e implementar las buenas ideas que los empleados tenían para mejorar las operaciones de la compañía, y que dio resultados asombrosos. Al tratar a los empleados como parte integral de la compañía, Welch fue capaz de fortalecer los negocios de *General Electric*.

En fin, las preguntas de quién toma las decisiones, y cómo, han moldeado los sistemas mundiales de gobierno, justicia y orden social. Por consiguiente, el estudio de la toma de decisiones ha sido

abordado por una variedad de disciplinas intelectuales: matemáticas, sociología, psicología, economía, y ciencia política, por nombrar algunas. Los filósofos se preguntan lo que nuestras decisiones dicen sobre nosotros mismos y sobre nuestros valores; los historiadores estudian las decisiones que los líderes toman en coyunturas críticas. Todo lo anterior, sumado a la investigación del riesgo y comportamiento organizacional, busca ayudar a los gerentes lograr mejores resultados. Y mientras una buena decisión no garantiza un buen resultado, tal pragmatismo ha valido la pena. Una creciente sofisticación con la gestión del riesgo, un entendimiento matizado del comportamiento humano, y avances en la tecnología que apoyan y simulan procesos cognoscitivos, han mejorado la toma de decisiones en muchas situaciones.

II. LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

El éxito de cualquier organización depende en gran parte de la adecuada selección de alternativas, que también se puede interpretar en la actualidad como una adecuada gestión del riesgo. Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. De hecho, en el clima actual de constante cambio e incesante competitividad, la tarea clave de un líder es tomar buenas decisiones. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; por ejemplo, los líderes deben decidir dónde y en quién enfocarán su atención; en qué iniciativas invertirán recursos; cómo, con quién y dónde competirán; qué capacidades deberán construir para dichos propósitos; y qué actividades dejarán o comenzarán a hacer. En resumen, la toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

La planeación es el proceso en el que se realiza la selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para cumplirlas, y en el que la empresa debe también planificar una adecuada gestión del riesgo; en ella se decide sobre: los objetivos de la organización a corto y largo plazo, las mejores estrategias para lograr el objetivo, la magnitud de las metas individuales. En la organización que consiste en el establecimiento de la estructura dentro de la que se desempeñan los individuos, las decisiones giran alrededor de: la medida de centralización que debe existir en la misma, la forma en cómo se deben diseñar los puestos, la selección del personal idóneo para ocupar un puesto vacante. Por su parte, la dirección es la función que requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, decidiendo sobre: la forma de cómo manejar a un grupo de trabajadores que tienen una motivación baja, el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada, el grado de afectación de un cambio específico en la productividad del trabajador, el momento en que resulta adecuado estimular el conflicto. Finalmente, el control que consiste en la medición y corrección del desempeño individual y organizacional con el objetivo de lograr los planes, aborda decisiones sobre: las actividades en la organización que necesitan ser controladas, la forma cómo se deben controlar dichas actividades, la ocasión en que una desviación es significativa en el desempeño, el momento en que la organización se está desempeñando de manera efectiva.

A continuación se examina el proceso racional de toma de decisiones y las etapas que lo constituyen; también, se aborda el tema del riesgo y la incertidumbre, y para cerrar el capítulo, se describe la toma de decisiones en la práctica gerencial.

1. El proceso racional de toma de decisiones

Los gerentes, los administradores y otros empleados de la organización deben tomar decisiones en una extensa variedad de situaciones, y ningún método de decisiones podría abarcarlas todas por sí solo. Para los casos que son sencillos y usuales, la toma de decisiones no requiere de mayor trabajo, pero existen otros casos en los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado. Por lo general, el responsable de tomar una decisión debe comenzar por definir con toda precisión el problema que se le presenta, considerar las variables, proceder luego a evaluar las soluciones alternativas y tomar finalmente una decisión. El proceso racional comprende las siguientes etapas:

Determinar la necesidad de una decisión. El proceso inicia con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión debido a la existencia de un problema o una diferencia entre cierto estado deseado y la condición real del momento. El decisor debe tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones deben llevar de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Por ejemplo: Un empleado acaba de ser asignado a otra dependencia de su compañía que está más lejos de su casa, se percata que debe trasladarse con mayor prontitud a su lugar de trabajo, para lo que necesita tomar una decisión de comprar un automóvil o continuar viajando en autobús.

Identificar los criterios de decisión. Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Continuando con el ejemplo del automóvil, los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color. Estos criterios reflejan lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc.

Asignar peso a los criterios. Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión. Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el costo de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces los demás criterios resultan ser secundarios a diferencia de los otros de importancia trascendental. Generalmente, el criterio con mayor peso en el ámbito financiero es la rentabilidad.

Desarrollar y evaluar las alternativas. Para desplegar las alternativas posibles es necesario hacer un análisis detallado de las posibles soluciones. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema. La evaluación de cada alternativa se realiza analizándola con respecto a los criterios ponderados. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

Seleccionar la mejor alternativa. El proceso de toma de decisiones finaliza con la selección de la mejor alternativa. El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico al momento de dicha elección. En el proceso racional, esta selección es bastante simple; el tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en la etapa de evaluación. Si todas las opciones son conocidas, el tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación; así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles. La toma de decisiones a analizar de una forma totalmente racional está orientada a un objetivo; cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final, que en el medio financiero es regularmente la gestión adecuada del riesgo, tema que será abordado en la sección a continuación.

2. El riesgo y la incertidumbre

Para tomar buenas decisiones, las compañías deben poder calcular y manejar los riesgos implícitos; de hecho, la base de las decisiones acertadas en las finanzas yace en la gestión adecuada del riesgo. Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. Para la mayoría de las decisiones diarias que las personas toman, los riesgos son pequeños; pero a una escala corporativa, las implicaciones pueden ser enormes.

El riesgo es la condición en la que se puede definir un problema, especificar la probabilidad de ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y enunciar la probabilidad de que cada solución dé los resultados deseados. En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado utilizando, por ejemplo, modelos matemáticos. Además, se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces. La gama de técnicas se extiende desde las corazonadas en un extremo hasta los análisis matemáticos complejos en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles.

En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y conocen las relaciones de causa y efecto. Por otra parte, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente; es decir, no disponen de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas. No saben si los datos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables, por ejemplo, una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. Otros ejemplos de incertidumbre a los que las organizaciones se enfrentan son: cuando lanzan productos significativamente diferentes para los que se requiere el uso de tecnologías novedosas, cuando tienen que subsistir con fluctuaciones en los precios de los *commodities*, cuando experimentan dificultades derivadas del cambio climático o debido a conflictos geopolíticos.

En cuanto a los medios cualitativos, estos son útiles tanto para los problemas que se refieren a los objetivos, como para los problemas que tratan con los medios de alcanzar los objetivos. En aplicación, las bases no cuantitativas son en alto grado personales y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar una decisión; destacan tres bases: experiencia, intuición y creatividad, las que serán abordadas con mayor detalle en el siguiente capítulo. Por otra parte, las bases cuantitativas se refieren al uso de métodos cuantitativos como lo son la programación lineal y simulación mediante la técnica Montecarlo. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de la toma de decisiones. En su mayor parte cuando se emplean métodos cuantitativos para la toma de decisiones, el énfasis está en los medios, o en la mejor manera de alcanzar el objetivo estipulado; regularmente, el resultado final es dado por la minimización del costo para las actividades o la maximización del rendimiento total para la compañía.

3. La toma de decisiones en la práctica gerencial

Por lo general la toma de decisiones se considera un proceso de pensamiento en la cabeza de quien decide; en las organizaciones regularmente el gerente. Lo anterior es cierto en cuanto a muchas decisiones reales; sin embargo, tomar decisiones implica algo más, también puede considerarse como una labor que abarca los siguientes aspectos: diseñar, delegar, designar, distribuir y determinar.

Diseñar. El pensador más eminente en el campo de la gerencia, Herbert Simon, consideraba que diseñar era su función más esencial: la intervención para crear o cambiar algo. Los gerentes en ocasiones participan en el diseño de cosas tangibles, por ejemplo cuando dirigen un grupo de trabajo especial para desarrollar un producto nuevo. Es de interés el diseño por medio de estrategias, estructuras y sistemas para controlar los comportamientos de sus integrantes.

Una metáfora que tiene buena acogida para describir al gerente es la del “arquitecto” del propósito de la organización: la persona que diseña sobre el papel para que los demás puedan construir, en el idioma de la gerencia estratégica, formular estrategias que otros implementarán. Esto supone que la configuración de una estrategia es un proceso de diseño deliberado para poder controlar el comportamiento. Los gerentes también diseñan estructuras organizacionales: dividen el trabajo en su unidad; asignan responsabilidades a miembros individuales en relación con la unidad; y luego organizan lo anterior en torno a una jerarquía de autoridad, que es la que queda plasmada en los organigramas. Estas estructuras ayudan a establecer la agenda de las personas y de este modo controlan sus acciones. De modo más directo, los gerentes pueden hacerse cargo en sus unidades del diseño, e incluso a veces de la operación, de diversos sistemas de control relacionados con planes, presupuestos, el desempeño y demás. De hecho, Robert Simons encontró en sus investigaciones que los directores corporativos tienden a seleccionar un sistema como la planeación de la utilidad, para convertirlo en una clave de su ejercicio de control.

Delegar. Cuando delega, el gerente asigna una tarea a otra persona según un principio ad hoc: Se le indica a una determinada persona que realice una actividad específica. Por ende, esto surge de la primera etapa de la toma de decisión. Al delegar, el gerente identifica la necesidad de hacer algo pero le deja a otra persona la decisión y el obrar. Lo complicado en el asunto de delegar es: ¿Cómo delegar cuando el gerente está mejor informado pero carece del tiempo para hacer la tarea o incluso transmitir la información necesaria para que otra persona haga las cosas?

Designar. Si delegar se concentra en la primera etapa de la toma de decisiones, entonces designar, incluido el acto de autorizar, se concentra en la última etapa, cuando se opta por una u otra cosa específica. En ocasiones, estas tienen que ver con asuntos que simplemente surgen y que se pueden resolver con rapidez, por ejemplo cuando un gerente autoriza o niega una decisión que propuso otra persona en la unidad. Desde luego, no siempre es tan sencillo. Esta clase de designación puede ocurrir de una manera formal o informal, siendo la segunda opción más común y muy variada.

Distribuir. Es decir, asignar recursos como resultado de otras decisiones, es también una forma de designar, pero merece atención por separado por la gran importancia que tiene en el trabajo gerencial. Los gerentes pasan buena parte del tiempo utilizando sus sistemas de presupuesto para asignar recursos: dinero, materiales y equipo, además de los esfuerzos de otras personas, pero asignan recursos también de muchas otras maneras, por ejemplo en la manera como programan su propio tiempo y diseñan las estructuras de la organización con el fin de determinar cómo otras personas reparten su tiempo.

Determinar. En otras palabras, imponer metas a las personas y esperar que su desempeño se ajuste a ellas: “aumentar las ventas en un 10%” ó “reducir los costos en un 20%”. El gerente se pronuncia y luego da un paso atrás. De hecho, suele ocurrir que esas metas están alejadas incluso de las estrategias mismas, pues determinar es lo que por lo general se favorece cuando el gerente

no tiene un marco claro. Con demasiada frecuencia, cuando los gerentes no saben qué hacer, presionan a sus subalternos a “dar resultados”.

III. LA INTUICIÓN ESTRATÉGICA

Las personas que toman decisiones por intuición son admirables no tanto por la calidad de sus decisiones sino por el valor que tienen en tomarlas. Las decisiones por intuición muestran la confianza del tomador de decisiones, un rango distintivo en un líder. Las decisiones por intuición son tomadas en momentos de crisis cuando no hay tiempo para sopesar argumentos y calcular la probabilidad de cada resultado; estas son tomadas en situaciones en las que no hay precedente y consecuentemente poca evidencia. De hecho, pocos líderes ignoran una buena información cuando tienen las posibilidades de obtenerla; sin embargo, la mayoría aceptan que habrán momentos en que no podrán obtenerla por lo que tendrán que confiar en el instinto.

Los tomadores de decisiones tienen buenas razones para preferir el instinto. En una encuesta de ejecutivos que Jagdish Parikh condujo cuando era estudiante en la Escuela de Negocios de Harvard, los encuestados dijeron que empleaban sus destrezas intuitivas tanto como utilizaban sus habilidades analíticas, pero atribuían el 80% de su éxito al instinto. Henry Mintzberg explica que el pensamiento estratégico requiere creatividad y síntesis, por lo que encaja mejor con la intuición que con el análisis. En “La Quinta Disciplina”, Peter Senge (1999) resume de forma elegante el enfoque holístico:

“Las personas con altos niveles de dominio personal no se plantean deliberadamente integrar la razón con la intuición; les surge espontáneamente; es el resultado de su determinación de emplear todos los recursos a su alcance: No pueden permitirse escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón, del mismo modo que no escogerían nunca caminar sólo con una pierna o ver sólo con un ojo”.

Algunos ejemplos de personajes que usaron su intuición para tomar decisiones e hicieron historia son Henry Ford y Sam Walton. En 1899 aproximadamente unos treinta fabricantes producían alrededor de 2500 automóviles en Estados Unidos, pero la mayoría de los estadounidenses preferían importarlos. En 1903 Henry Ford, apoyado por un grupo de inversores, fundó *Ford Motor Company*. En un principio Henry Ford no tenía una participación mayoritaria en el capital de la empresa y tampoco estaba de acuerdo con la política inicial de la misma de producir y vender automóviles caros. A diferencia del resto de los empresarios del sector, Ford sostenía que una política de precios altos frenaba el crecimiento del mercado. Cuando en 1906 decidió introducir el Ford N a un precio bajo y con poco margen de venta no tuvo demasiado éxito, pero insistió en su posición del automóvil barato que buscaba lanzar y finalmente presentó el Modelo T. Dicho modelo resultó ser un éxito total y forzó a Ford a idear un nuevo método de producción. Ignorando el pensamiento convencional dentro de la industria, Ford insistió en una política de bajos márgenes y mucho volumen. El *market share* de Ford Motor Company pasó de 9.4% en 1908 a 48% en 1914. En 1921 el Modelo T tenía el 60% del mercado.

Sam Walton fue el fundador de *Wal-Mart*. Originario de una localidad pequeña al sur de los Estados Unidos, destacó en los deportes y fue estudiante de honor en la escuela secundaria. Posteriormente, ingresó a la universidad de donde se graduó de economía. Se puede decir que Sam Walton descubrió la manera de convertir una tienda de descuento en un gran negocio. Su idea fue abrir la primera tienda de Wal-Mart en una población pequeña, iniciativa en la que no fue apoyado. A pesar de ello, Sam logró su objetivo en julio de 1962 cuando Wal-Mart abrió sus puertas por primera vez, teniendo en cuenta que los consumidores de esa época estaban interesados en tiendas de descuento con mercancía variada y un buen servicio. La estrategia comercial era similar a la de Henry Ford, bajo margen y mucho volumen, pero esto implicaba un duro comienzo desde el punto de vista de la rentabilidad en el corto plazo. El desafío era encontrar financiamiento para poder ganar volumen. En 1970 Sam lanzó una oferta pública de acciones y reunió \$5 millones. Esto le permitió ganar gran volumen de ventas con bajo margen. Wal-Mart abrió 452 tiendas en la década de los setenta y 1237 en los ochenta. Cien acciones que habían sido compradas por \$1650 valían \$2.6 millones en 1992.

Desde luego, el avance del conocimiento sobre la relación entre la exactitud del modelo mental y el desempeño es importante. Existen creencias fuertes dentro de la gerencia estratégica de que gerentes quienes tienen un entendimiento más rico sobre la dinámica de la estructura industrial y las capacidades organizacionales, pueden mejorar el desempeño de sus compañías. Una posibilidad alterna es que la complejidad, incertidumbre, y cambio en los ambientes de negocio abrumen la capacidad de los gerentes de tomar ventaja de cualquier comprensión más plena de la situación. Bajo tales circunstancias, la ventaja competitiva sería impulsada por condiciones iniciales, choques ambientales aleatorios, y respuestas gerenciales afortunadas en vez de ser el resultado de modelos mentales exactos que determinan la previsión gerencial o las ideas estratégicas. Ha existido poca investigación empírica que examine si los gerentes con modelos mentales más exactos del ambiente de negocios logran resultados de desempeño superiores. El enfoque descriptivo que intenta explicar cómo se toman las decisiones está orientado a lo que muchos investigadores denominan: Intuición Estratégica.

1. Componentes de la intuición estratégica

La intuición estratégica comprende tres componentes fundamentales: La formación académica del tomador de decisiones, o *background*; el juicio experto, que consiste en el conjunto de experiencias, incluyendo sus aciertos y errores; y la sensatez del tomador de decisiones. Además de estos tres ingredientes, se puede agregar uno más, el cual consiste en la capacidad de integrar e interpretar de manera sintetizada el mundo que le rodea y de generar conexiones de rico significado, que algunos podrían denominar “destellos de entendimiento”, o con otras denominaciones más metafóricas.

Formación académica. Se puede marcar diferencia al desarrollar un enriquecido conocimiento. Expertos afirman que en cierta medida una considerable dosis de conocimientos académicos

pertinentes, son necesarios para darle forma a una base auténtica de gestión, y evitar sorpresas por modas en materia de práctica gerencial. ¿Qué pasaría si un gerente no conoce las herramientas básicas de gestión?, tales como: la correcta administración del capital de trabajo, como mecanismo de generación de valor operativo; si no posee la verdadera habilidad de valorar proyectos de inversión y de emparejar las diferentes fuentes de financiamiento para crear valor; además, si su audacia al realizar una transacción es incapaz de valorar que todas poseen dos caras, un vendedor y un comprador, ambos con posiciones egoístas, y que en el peor de los escenarios una de las partes podría ser más brillante, esforzarse más y ser más creativa. Lo anterior constituye parte de los conocimientos en finanzas que se deben procurar, al mismo tiempo el gerente debe estudiar la historia o eventos pasados como: las crisis, quiebras, fracasos y éxitos, porque ellos constituirán un referente para nuevas combinaciones en situaciones inéditas.

Experiencia o juicio experto. Es lógico pensar que la habilidad de un líder para tomar decisiones crece con la experiencia. Normalmente, las personas con vasta experiencia han enfrentado una variedad de situaciones a lo largo de muchos años, acumulando un depósito de conocimiento y con éste la capacidad de razonar rápidamente y sin un esfuerzo consciente mayor. Ellos pueden determinar si los casos actuales encajan con algún patrón del pasado; también son hábiles para ensamblar coherentemente nuevas combinaciones que tengan sentido. Sin embargo, se debe tener cuidado con el exceso de confianza que puede conducir a la miopía o a la arrogancia, cegándoles a soluciones verdaderamente novedosas o haciéndolos que rechacen contribuciones de otros. En tal sentido, un ejecutivo debe saber que en el transcurso de la formación de su experiencia puede ser sorprendido por tomar decisiones equivocadamente, en ocasiones puede orientarse a decisiones caprichosas y arbitrarias; por otro lado, también puede acomodarse a la obsesión por las cifras, el análisis y los informes. En los negocios se requiere de ostentar experiencia fruto de haber cometido errores, que en esencia son los que constituyen la formulación de juicios y la toma de decisiones de forma imperfecta en un ambiente de incertidumbre al interactuar con el entorno y realizar el ejercicio de sintetizar información.

Sensatez. El refinamiento en las decisiones para lograr crear valor en una empresa, requiere de una combinación entre la reflexión y la acción; en otras palabras, un ejecutivo debe procurar un considerable grado de sensatez. Los gerentes más audaces poseen la capacidad para admitir cierto grado de tolerancia para los errores, centran su atención en el descubrimiento de oportunidades, tienen claros los límites de la intuición y un elevado reconocimiento de la aleatoriedad; además, procuran escuchar cómo sus decisiones son recibidas. El verdadero líder toma acción y trata de entender, pregunta, conoce y explora qué es lo que le quieren dar a conocer. En la realidad de las empresas la intuición se desarrolla mejor en un entorno de experiencias negativas y positivas, naturalmente, requiere de voluntad para apoyar a las personas que toman riesgos y cometen errores. Los resultados positivos se logran si los gerentes aprovechan consistentemente las oportunidades; pues, pensar y actuar orientados hacia estas es un requisito previo para la recopilación de experiencias útiles para la intuición.

2. El pensamiento integrador en la toma de decisiones

Las elecciones que los líderes toman involucran tensiones inevitablemente, lo que resulta ser un intercambio en el que la selección de una opción excluye otra opción atractiva; o la utilización de un recurso deja dicho recurso indisponible para otros. La tensión, por su propia naturaleza, obliga a los líderes a tomar decisiones de alguna clase. A menudo estas elecciones son enigmáticas, exhibiendo una combinación desafiante de cualidades incluyendo ambigüedad, incertidumbre, complejidad, inestabilidad, peculiaridad, y riesgo. Las elecciones enigmáticas con estas características demandan consideración especial; por ejemplo, involucran un arreglo vasto de elementos y consecuencias interrelacionadas. Abordar una pieza del acertijo de decisiones significa que muchas otras son afectadas, haciendo imposible descomponer el acertijo en partes pequeñas y resolver cada una secuencialmente. Es frecuentemente difícil predecir los resultados de las iniciativas; también, las condiciones cambian a menudo antes que las soluciones puedan ser implementadas. En resumen, el liderazgo moderno necesita pensamiento integrador. Los pensadores integradores trabajan para ver todo el problema, abrazan su naturaleza variada, y entienden la complejidad de las relaciones causales. Trabajan para formar y ordenar lo que otros ven como un paisaje caótico. En esencia, el pensamiento integrador es un arte, no una fórmula o algoritmo que puede ser seguido rutinariamente de inicio a fin. Los gerentes que intentan reducir la toma de decisiones a un algoritmo son rápidamente abrumados por las cualidades enigmáticas que su fórmula pasa por alto.

Aunque la toma integrada de decisiones no puede ser reducida a un algoritmo, típicamente involucra una cascada predecible de pasos que constituyen un proceso heurístico. El trabajo efectivo requiere una postura y un conjunto sustentador de destrezas que permite a los gerentes moverse fluidamente a través de y entre los cuatro pasos: relevancia, causalidad, clasificación y resolución. Los gerentes con una postura de pensamiento integrador abrazan la complejidad y buscan avanzar a través de ella en vez de eludirla. El pensamiento integrador ubica un valor central en el aprendizaje. Acepta con beneplácito en vez de temer a la sorpresa. Personifica la tolerancia por la incompetencia temporal que llega con el desarrollo de nuevas habilidades. La postura, sin embargo, también valoriza el coraje, para perseguir creencias emergentes aún cuando surgen en contra de la resistencia.

Relevancia. La primera consideración en el pensamiento integrador es la relevancia: ¿Qué información o variables son relevantes a la decisión? En esta etapa, la mayor parte del pensamiento integrador potencial muere. Abrumados por la cantidad de factores relacionados al problema, los gerentes sienten una gran tentación de liberar la tensión haciendo a un lado la complejidad e ignorando algunas de las variables que la causan. La respuesta generada por la consideración de menor cantidad de variables es engañosa y típicamente irrelevante. El pensador integrador debe considerar la importancia relativa de las variables prominentes. Esta destreza requiere ambos, sensibilidad y discriminación. Sensibilidad, la habilidad para percibir, y

discriminación, la capacidad para comparar y contrastar, permite a los gerentes identificar y evaluar características relevantes. A medida que se desarrollan estas capacidades, los gerentes se vuelven capaces de discernir los elementos realmente críticos de una decisión.

Causalidad. La segunda tarea para el pensador integrador es desarrollar un entendimiento de las relaciones causales que conectan las variables y opciones bajo consideración. En esencia, él o ella crea un mapa causal que une las variables consideradas relevantes del primer paso. Al tomar tiempo para identificar relaciones críticas, el pensador integrador crea la oportunidad para tomar una decisión más robusta de lo que hace otra persona quien se basa en un entendimiento incompleto de relaciones importantes o que pasa por alto estas relaciones en su totalidad. Una destreza requerida en este paso es la de mantener un propósito claro, como el de maximizar la rentabilidad, mientras se mantiene la flexibilidad de revisar juicios sobre patrones de causalidad, aún acerca de la relevancia a medida que el mapa causal se desarrolla.

Clasificación. Decidir dónde y cómo recortar el problema es el siguiente paso en el pensamiento integrador. Considerar todas las variables relevantes al mismo tiempo es extremadamente difícil, si no imposible. Nadie puede abordar todas las variables y las relaciones entre estas variables simultáneamente; por lo tanto, la clasificación es crítica. El pensador integrador reconoce que muchas de las variables relevantes y el mapa causal completo deben ser tenidos en cuenta durante todo el ejercicio de solución del problema. Aunque la clasificación es aún requerida para manejar la complejidad del mapa causal total, el pensador integrador recorta el problema al traer algunas de sus partes al primer plano y mover las demás partes hacia el fondo. En lugar de resolver un conjunto aislado de sub-problemas, el pensador integrador tiene en mente el mapa causal completo a medida que él o ella se enfoca en diferentes de sus partes en momentos diferentes.

Una destreza creativa importante es la facilidad que los pensadores integradores tienen al usar sus experiencias para visitar nuevamente y posiblemente revisar sus evaluaciones anteriores de relevancia y sus determinaciones de causalidad. Esta destreza les permite actualizar su entendimiento del problema y reordenar sus decisiones sobre la clasificación a medida que las cosas cambian y a medida que ellos aprenden.

Resolución. El último y más crítico paso integrador es la resolución. En algún punto después que las variables relevantes son identificadas, el mapa causal es construido, la acción es clasificada, y las decisiones deben ser finalmente tomadas. Esto representa un desafío porque no es posible hacer todo lo deseado. En este punto la actitud es crítica. Un pensador integrador no verá el desafío como un obstáculo insuperable, pero como una tensión a manejar de forma creativa y flexible. Un CEO diestro en el pensamiento integrador no recurrirá a desintegrar el mapa causal, pero podría reconocer la necesidad, por ejemplo, de actuar como el vínculo integrador entre los mundos interno y externo.

IV. LAS MALAS DECISIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

1. Comportamiento del cerebro en la toma de decisiones

El ser humano depende primordialmente de dos procesos predeterminados para tomar decisiones. Nuestro cerebro evalúa lo que sucede usando el reconocimiento de patrones, y reaccionamos a esa información debido a etiquetas emocionales almacenadas en nuestros recuerdos. El reconocimiento de patrones es un proceso complejo que integra información proveniente de unas 30 partes distintas del cerebro. Ante una situación nueva, elaboramos supuestos basados en nuestras experiencias y juicios previos. Pero el reconocimiento de patrones también nos puede engañar. Cuando lidiamos con situaciones que parecen conocidas, nuestro cerebro nos puede hacer creer que las entendemos cuando no es así. Por otra parte, el etiquetado emocional es el proceso mediante el cual la información emocional se introduce en las experiencias y en los pensamientos almacenados en nuestros recuerdos. Esta información emocional nos dice si debemos o no poner atención a algo, y nos dice qué tipo de acción deberíamos considerar. Cuando las zonas de nuestros cerebros que controlan las emociones están dañadas, la investigación neurológica muestra que nos ponemos lentos e incompetentes para tomar decisiones incluso cuando retenemos la capacidad para hacer un análisis objetivo.

Lo que le sucedió al brigadier general Matthew Broderick, jefe del Departamento de Seguridad Nacional de Estados Unidos, durante el huracán Katrina es muy ilustrativo. Las experiencias que Broderick había tenido a lo largo de su trayectoria le enseñaron que los primeros informes respecto de un suceso importante suelen ser falsos: es mejor esperar “la verdad desde el lugar” proveniente de una fuente confiable antes de actuar. Lamentablemente, no tenía experiencia previa con un huracán que azotara a una ciudad construida bajo el nivel del mar. Por la tarde del 29 de agosto de 2005, aproximadamente 12 horas después de que Katrina golpeará Nuevo Orleans, Broderick había recibido 17 informes de inundaciones importantes y brechas sustanciales en los diques. Pero también había recibido información contradictoria. El Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Estados Unidos había informado que no tenía evidencia de brechas en los diques, y un reporte vespertino de un noticiero mostró a los habitantes de una vecindad celebrando porque se habían salvado. El proceso de Broderick de reconocimiento de patrones le dijo que estos informes contradictorios eran la verdad desde el lugar que buscaba. En consecuencia, antes de irse a casa aquella noche, emitió un informe de la situación que señalaba que los diques no tenían brechas, aunque agregó que sería necesario volver a evaluar la situación al día siguiente. Broderick descubrió que su regla general de la realidad en el terreno fue una respuesta inadecuada ante el huracán Katrina sólo después de que era demasiado tarde.

Al igual que el reconocimiento de patrones, el etiquetado emocional nos ayuda a tomar decisiones sensatas la mayoría de ocasiones; pero también es capaz de engañarnos. Por ejemplo, el caso de *Wang Laboratories*, la empresa líder en el sector de procesamiento de textos a principios de los años 80. Consciente de que el futuro de su empresa se veía amenazado por el

auge de la computadora personal, el fundador de la empresa, An Wang, construyó una máquina para competir en dicho sector. Lamentablemente, optó por crear un sistema operativo propietario a pesar de que era muy evidente que la *PC* de *IBM* se estaba transformando en el estándar dominante del sector. Este tropezón, que contribuyó a la caída de Wang unos años después, estuvo fuertemente impulsado por el desprecio que él sentía por *IBM*. Wang creía haber sido estafado por *IBM* respecto de una nueva tecnología que él había inventado en los comienzos de su carrera. Estos sentimientos hicieron que él rechazara una plataforma de *software* vinculada a un producto de *IBM*, incluso cuando el proveedor de la plataforma era un tercero, *Microsoft*.

El cerebro no detecta estos errores para corregirlos debido a que gran parte del trabajo mental que hacemos es inconsciente. Esto hace que sea difícil revisar los datos y la lógica que usamos cuando tomamos una decisión. Lo normal es que detectemos los defectos en nuestro proceder sólo cuando vemos los resultados de nuestras decisiones equivocadas. Además, al problema de los altos niveles de pensamiento inconsciente se suma la falta de revisión y control en nuestro proceso de toma de decisiones. Nuestros cerebros no siguen en forma natural el modelo clásico que enseñan los manuales en cuanto a exponer las opciones, definir los objetivos y evaluar cada opción de acuerdo con cada objetivo. En lugar de aquello analizamos la situación usando el reconocimiento de patrones y llegamos a una decisión de si actuamos o no usando nuestras etiquetas emocionales. Los dos procesos suceden casi instantáneamente. Nuestros cerebros saltan a las conclusiones y están poco dispuestos a considerar otras posibilidades.

2. Factores que distorsionan el juicio y cómo protegerse de ellos

El primer y más conocido factor que distorsiona las etiquetas emocionales o impulsa a los buenos líderes a ver un patrón falso, es la presencia de un interés personal inapropiado, el cual predispone la importancia emocional que le otorgamos a la información, lo que a su vez nos hace más dispuestos a percibir los patrones que queremos ver. La investigación demuestra que incluso los profesionales bienintencionados son incapaces de impedir que su interés personal sesgue sus juicios.

El segundo factor es un poco menos conocido y se denomina la presencia de apegos distorsionadores. Podemos encariñarnos con personas, lugares y cosas, y estos vínculos pueden afectar los juicios que nos formamos respecto de la situación que enfrentamos y las reacciones adecuadas ante ésta. La reticencia que suelen tener los ejecutivos cuando se trata de vender una unidad en la cual han trabajado, expresa claramente el poder de los apegos inadecuados.

El tercer factor es la presencia de recuerdos engañosos. Estos son recuerdos que parecen ser pertinentes y comparables a la situación actual, pero que llevan nuestros pensamientos hacia el camino equivocado. Pueden ser la causa de que pasemos por alto o menospreciemos algunos factores diferenciadores importantes. Si nuestras decisiones en la experiencia similar del pasado funcionaron bien, es aún más probable que obviemos las diferencias clave.

Las personas tienen sesgos y es importante gestionar las decisiones de modo que estas parcialidades sean contrarrestadas. Muchos líderes experimentados habitualmente lo hacen. Sin embargo, debido a la forma en que funciona el cerebro, no podemos contar con que los líderes puedan detectar y protegerse contra sus propios juicios errados. Para tomar decisiones importantes se requiere de una forma estructurada y deliberada para identificar las posibles fuentes de los sesgos y fortalecer el proceso de toma de decisiones del grupo. Numerosos líderes tienen una comprensión intuitiva de que sus opiniones, o las opiniones de sus colegas, pueden ser distorsionadas; pero son pocos los líderes que lo hacen de manera estructurada y, como consecuencia, muchos no establecen las salvaguardas necesarias contra las malas decisiones.

Para protegerse contra las decisiones distorsionadas y para fortalecer el proceso mismo, se puede recurrir a la ayuda de una persona independiente para que esta pueda identificar cuáles son los tomadores de decisiones más proclives a verse afectados por el interés personal, los apegos emocionales o los recuerdos engañosos. Si el riesgo de tomar decisiones distorsionadas es alto, las empresas deben integrar las siguientes salvaguardas en el proceso de decisión: exponer a los tomadores de decisiones a más experiencia y análisis, integrar más debate y oportunidades para cuestionar, y aumentar la supervisión. A menudo se pueden contrarrestar los sesgos al exponer al tomador de decisiones a información nueva y a una interpretación diferente del problema. También, el introducir más debate puede asegurar que los sesgos sean enfrentados en forma explícita, y funciona mejor cuando la estructura de poder del grupo que debate el problema es equilibrada. Por último, el requisito de que una decisión sea ratificada a un nivel más alto proporciona una salvaguarda final. Un gobierno corporativo más fuerte no elimina el pensamiento distorsionado, pero sí impide que las distorsiones causen un mal resultado.

3. Otras trampas psicológicas peligrosas

Las malas decisiones pueden perjudicar seriamente una empresa y una carrera profesional, en ocasiones de forma irreparable. En muchos casos, el origen de las malas decisiones se encuentra en la manera en que éstas fueron tomadas: las alternativas no estuvieron claramente definidas, no se reunió la información correcta, no se ponderó con precisión los costos y beneficios. Pero a veces, como se ha planteado en este capítulo, el error no está en el proceso de toma de decisiones sino en la mente de quien las toma. La forma en que funciona la mente humana puede sabotear nuestras decisiones. A continuación se explican otras trampas psicológicas que pueden socavar las decisiones de negocios:

La trampa del anclaje. Cuando se considera una decisión, la mente le otorga un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las primeras impresiones, estimaciones o datos anclan los pensamientos y juicios posteriores. Las anclas asumen muchas formas; pueden ser tan simples y en apariencia inofensivas como el comentario de una colega o una estadística publicada en el periódico; pueden ser tan insidiosas como un estereotipo sobre el acento o vestimenta de una persona. Uno de los tipos más comunes de anclas en los negocios es

un suceso o tendencia del pasado. Un experto en marketing que intenta proyectar las ventas de un producto para el año próximo a menudo comienza revisando los volúmenes de ventas de años anteriores. Los números viejos se vuelven anclas, y luego son ajustados por el pronosticador basándose en otros factores. Este enfoque, si bien puede conducir a una estimación razonablemente acertada, tiende a dar demasiado peso a sucesos pasados y no el suficiente a otros factores. En situaciones caracterizadas por cambios rápidos en el mercado, las anclas históricas pueden derivar en malos pronósticos y, a su vez, en elecciones equivocadas.

La trampa de la evidencia corroborante. Este sesgo nos lleva a buscar información que apoye nuestro instinto o punto de vista actuales, mientras evita la información contradictoria. Es un sesgo que no sólo afecta el lugar al que nos dirigimos para reunir evidencia, sino que también cómo interpretamos la evidencia que recibimos, llevándonos a darle demasiado peso a la información de respaldo y demasiado poco a la contradictoria. En un estudio psicológico de este fenómeno, un grupo opuesto a la pena capital, y otro a favor, leyeron dos informes de investigación sobre la efectividad de la pena de muerte como disuasivo de la delincuencia. Uno concluía que la pena de muerte era efectiva; el otro, que no lo era. A pesar de estar expuestos a información científica sólida que respaldaba argumentos en conflicto, los miembros de ambos grupos se convencieron aún más de la validez de sus propias posiciones. Aceptaron automáticamente la información de respaldo, e ignoraron la contradictoria.

Las fuerzas psicológicas fundamentales que funcionan en este caso son dos: la primera es nuestra tendencia a decidir subconscientemente qué queremos hacer antes de comprender por qué queremos hacerlo; la segunda es nuestra inclinación a ocuparnos más de las cosas que nos gustan que de las cosas que nos disgustan, una tendencia bien documentada. Entonces, nos sentimos atraídos naturalmente por la información que respalda nuestras inclinaciones subconscientes.

La trampa del marco de referencia. El primer paso al tomar una decisión es enmarcar la pregunta, pero también es uno de los pasos más peligrosos. La manera en que se enmarca una pregunta puede influir profundamente en las elecciones que una persona hace. Los investigadores han documentado dos tipos de marcos que distorsionan la toma de decisiones con una frecuencia particular: marcos de ganancias versus marcos de pérdida, y marcos con distintos puntos de referencia. El primer tipo de marcos revela que las personas son aversas al riesgo cuando el problema se formula en términos de ganancias, pero prefieren el riesgo cuando un problema se presenta en términos de evitar pérdidas; además, suelen adoptar el marco tal y como se les presenta, en lugar de reformular el problema a su modo. El segundo tipo de marcos se refiere a que un mismo problema también puede generar respuestas muy diferentes cuando los marcos usan puntos de referencia distintos, por ejemplo: una persona tiene \$2000 en su cuenta y se le pregunta si aceptaría una probabilidad de 50% de perder \$300 ó bien de ganar \$500; estudios demuestran que la respuesta cambia cuando se realiza la pregunta de otra manera, si prefiere mantener el saldo de \$2000 ó aceptar la posibilidad de 50% de mantener \$1700 ó \$2500.

V. LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

El siglo veintiuno ha traído consigo escándalos asociados a la ética empresarial que han causado daños a millones de empleados e inversores y que han tenido efectos perjudiciales en todo el mundo empresarial. Sin embargo, las conductas poco éticas no son algo nuevo, y las personas no son ahora menos éticas de lo que fueron en tiempos pasados. El entorno se ha hecho mucho más complejo y no cesa de cambiar, por lo que es fuente de todo tipo de desafíos éticos y de posibilidades de manifestar la codicia. Gran parte de las conductas poco éticas son resultado no sólo de la existencia de personas malas, sino también de un liderazgo negligente y de culturas empresariales que envían mensajes contradictorios acerca de lo que es importante y de lo que se espera. Por todo ello, no es fácil comportarse éticamente.

La idea de que es fácil ser ético presupone que las personas saben automáticamente que se están enfrentando a un dilema ético y que todo lo que tienen que hacer es elegir la decisión correcta. No obstante, es posible que las personas que deben tomar decisiones no se den siempre cuenta de que se enfrentan a una cuestión moral. La toma de decisiones éticas es un proceso complejo y de múltiples fases, que va desde la conciencia moral al juicio moral (decidiendo que una acción específica es moralmente justificable), a la motivación moral (el compromiso o la intención de emprender la acción moral) y, por último, al carácter moral (la perseverancia o intención de llevar a la práctica una acción a pesar de las dificultades). La segunda fase, el juicio moral, se concentra en decidir lo que es correcto, aunque no necesariamente en hacer lo que es correcto. Incluso en aquellos casos en que las personas toman la decisión correcta, es posible que les sea difícil llevarla a la práctica debido a las presiones existentes en el medio laboral. El contexto social también es determinante, ya que la mayoría de personas, incluyendo los altos directivos, buscan la aprobación de los demás respecto a su manera de pensar y su comportamiento.

La reacción inmediata a los problemas de carácter ético en las empresas es generalmente buscar a un culpable al que se pueda sancionar e incluso despedir. No cabe la menor duda de que hay malas personas que hacen daño a los demás o que construyen su propio éxito a costa de otros, lo cual exige que se sepa quiénes son y se les aparte; no obstante, la mayor parte de las personas es producto del contexto en el que se ve inmersa. Una persona en un medio empresarial dominado por una jerarquía y una cultura específicas pudiera verse profundamente afectada por cualquier decisión que tomase y que tuviese que ver con desobedecer las órdenes de su jefe, perder cantidades considerables de dinero en un negocio o denunciar a un compañero o a un superior. Un mal comportamiento no proviene siempre de personas llenas de defectos. Por el contrario, puede tener su origen en un sistema que fomente o apoye los comportamientos equivocados. De hecho, además de trabajar en objetivos financieros a corto plazo y control de los costos, gran parte de los ejecutivos basan sus decisiones en bonos e incentivos varios.

Como en el caso de la crisis reciente que se originó con el desastre de las hipotecas *subprime* en los Estados Unidos a finales del año 2007, una de sus causas principales fue el empleo de un

sistema de incentivos posicionados para permitir cosechar gigantescas ganancias personales mientras se creaban inmensos riesgos para todo el sistema económico. Esto mismo estimuló la era de las burbujas financieras, animó una conducta de alto riesgo en búsqueda de ganancias de corto plazo, y en nada promovió el crecimiento a largo plazo. El distorsionado sistema de compensaciones en muchas instituciones está basado en grandes bonos que se otorgan conforme al desempeño anual para así motivar las altas tasas de beneficios de las mismas. Al haberles permitido a las grandes instituciones obtener beneficios a partir de dudosos tratos financieros y luego intervenirlas solamente cuando las consecuencias de sus actividades se volvieron muy evidentes, provocó que con el dinero de los contribuyentes estadounidenses se haya producido lo impensable: privatizar los fabulosos beneficios y socializar las gigantescas pérdidas.

La mayoría de las personas adultas no se encuentra totalmente formada en lo que se refiere a la ética, por lo que no son agentes morales autónomos completamente. Se trata de personas que buscan en otras orientación y guía en situaciones en las que se presentan dilemas éticos. Es por ello que en la actualidad, la mayoría de las grandes empresas cuenta con programas formales de ética o de observancia de las normas legales. Por lo general, esos programas formales incluyen los siguientes elementos: normas de conducta escritas que se comunican y difunden a todos los empleados, formación del personal en ética, líneas telefónicas y departamentos de asesoramiento en materia ética, así como sistemas de denuncia anónima de las malas conductas. Sin embargo, la creación de un programa formal, por sí sola, no garantiza una gestión eficaz de la ética empresarial. Más valen los hechos que las palabras. Por lo tanto, para que los sistemas formales puedan llegar a influir en los comportamientos, es preciso que formen parte de un sistema cultural coordinado y de mayor alcance, que sirva de apoyo a las conductas éticas en el día a día de la empresa. Es muy fácil marginar a los departamentos formales de ética y a sus programas si no cuentan con el apoyo total de la alta dirección de la empresa y si son contradictorios con la cultura general de la organización.

La alta dirección debe estar formada por personas que sean capaces de conducir a los demás a comportarse de manera ética. Con el fin de ser líderes éticos eficaces, los directivos deben demostrar que ellos mismos son éticos, hacer explícitas sus expectativas en relación a las conductas éticas de los demás y promover que todos sus seguidores sean responsables de tener conductas éticas en su trabajo diario. El liderazgo ético efectivo en el ámbito de la alta dirección de una empresa es un fenómeno asociado a la buena fama que de ella se tenga. Se piensa que los líderes éticos son honrados y dignos de confianza, que se preocupan por las personas y que están abiertos a las opiniones de sus empleados. Los líderes éticos forjan relaciones personales caracterizadas por la confianza, el respeto y el apoyo a sus empleados. En lo que respecta al proceso de toma de decisiones, se considera que los líderes éticos son justos, ya que tienen en cuenta el efecto ético de sus decisiones, tanto a corto como a largo plazo, en todas las partes que puedan verse afectadas.

VI. MODALIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES

1. Decisión individual

“La vida es la suma de nuestras decisiones”. Es una de las frases más famosas de Albert Camus y que trata de ilustrar la importancia de la toma de decisiones en todos los aspectos: Familiar, económico, religioso, político, profesional, empresarial, etc. En otras palabras, somos lo que decidimos ser. Obviamente cada decisión tiene un riesgo, por ejemplo Invertir en la Bolsa de Valores, comprar una casa, comprar un automóvil, contraer matrimonio, viajar, comprar un negocio, emprender una nueva empresa, etc. Que pueden tener consecuencias buenas o malas. Todas estas decisiones implican distintos riesgos y dependiendo de la aversión al riesgo de la persona, éstas se pueden tomar de forma individual sin buscar consensos con otras personas involucradas.

Muchas de las decisiones tomadas en las empresas salvadoreñas, las cuales son familiares en su mayoría, son tomadas por el jefe del hogar quien es el mismo presidente ejecutivo de la compañía. Igualmente sucede en las empresas multinacionales donde el CEO es quien decide las estrategias a seguir por la compañía y es quien responde al final del año por los resultados obtenidos y aunque en la mayoría de las empresas siempre existe una junta directiva que avala sus decisiones, siempre existen casos donde el CEO es el que tiene la última palabra. El problema con esta modalidad es que el riesgo se concentra en una sola persona. Tenemos el caso de la compañía *Apple*, cuya acción sufrió bajas en la bolsa de valores cuando el mercado se enteró de la muerte de Steve Jobs (5 de octubre de 2011) quien fuera uno de los fundadores y CEO por varios años. Esto se debió a que la confianza de la empresa y de los consumidores estaba depositada en su CEO quien era un líder carismático e innovador cuya influencia en las ventas de la empresa era muy significativa.

Figura 1. Cotización de la acción de Apple en octubre de 2011: \$378.25



Fuente: www.bloomberg.com

Tomar una decisión de forma individual puede resultar beneficioso para un ejecutivo siempre y cuando obtenga los resultados esperados, de lo contrario puede ocasionarle problemas y aún hasta perder su puesto. Este tipo de proceso de toma de decisiones es muy común especialmente en los regímenes autoritarios tanto de los tiempos antiguos como en los actuales, aplicable igualmente a las empresas donde el CEO tiene la llave de las decisiones porque además es el dueño.

2. Decisión consensuada

En el siglo quinto A.C., Atenas se convirtió en la primera democracia del mundo y de la historia de la humanidad. En el siglo séptimo una hermandad cristiana denominada “*The Quakers*” ya había desarrollado un proceso de toma de decisiones que tenía como base la eficiencia, sinceridad y respeto. A partir de 1945, Las Naciones Unidas buscaron fortalecer la paz mundial a través de acciones realizadas por todos los países trabajando juntos. En 1997 varias naciones firmaron el protocolo de Kioto para combatir el calentamiento global.

Durante el último siglo psicólogos, sociólogos, antropólogos y aún biólogos han venido estudiando desde mandriles hasta abejas y han rebelado los secretos de la cooperación efectiva dentro de los grupos. Más adelante la popularidad de los equipos de alto rendimiento en colaboración con tecnologías colaborativas ha logrado que sea imposible aislar cualquier ser humano dentro de las organizaciones. El conocimiento sobre la dinámica de los grupos de trabajo y el cuidado, y la profusión de equipos ha evolucionado rápidamente, Victor Vroom y Philip Yetton establecieron las condiciones bajo las cuales es apropiado tener un grupo para la toma de decisiones en una organización. R. Meredith Belbin definió los componentes requeridos para el éxito de los equipos de trabajo. Howard Raiffa explicó cómo los grupos sacan el máximo provecho de la “ayuda externa” actuando como mediadores o facilitadores. Y Peter Drucker sugirió que la mejor decisión no es la que toma el equipo en sí, sino la del gerente a la hora de escoger su equipo de trabajo.

De esta forma la toma de decisiones se ha convertido en un proceso consensuado en la mayoría de países, organizaciones y compañías; en el cual participan distintas áreas de la organización o empresa. Las fluctuaciones del mercado y las crisis económicas representan un riesgo muy grande para las empresas, lo cual les ha obligado a ser más cuidadosas en la toma de decisiones. Bajo este escenario, toma fuerza la idea de consensuar el proceso de toma de decisiones para no depositar el riesgo de toda una organización en la decisión una sola persona y sobre todo tomar en cuenta la opinión del equipo de trabajo. Clarence Darrow dijo: “Pensar es diferir”, lo cual hace ver que más que tener un grupo de trabajo para la toma de decisiones es necesario que el grupo sea dinámico para poder confrontar las ideas de todos y llegar a la mejor decisión después de haber discutido un buen rato.

3. Herramientas tecnológicas de soporte

En los años 1950's en el Carnegie Institute of Technology (CIT) de Pittsburg, Estados Unidos, un distinguido grupo de científicos y programadores establecieron los conceptos fundamentales para la toma de decisiones soportada por computadora. IBM no había lanzado todavía la súper computadora 360 cuando estos científicos ya estaban pensando cómo esta herramienta ayudaría a mejorar el proceso de toma de decisiones de los humanos. Los científicos del CIT en colaboración con Marvin Minsky del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) y John McCarthy de la Universidad de Stanford produjeron el primer modelo de cognición humana, el embrión de la inteligencia artificial.

La Inteligencia Artificial (IA) fue desarrollada originalmente con 2 propósitos: Entender cómo el cerebro humano toma las decisiones y mejorar el proceso de toma de decisiones para personas reales en organizaciones reales. Los sistemas de apoyo en la toma de decisiones, los cuales aparecieron en la grandes compañías a finales de los años 1960's, ganaron otro enfoque, ayudar a los gerentes de las empresas en sus necesidades prácticas de toma de decisiones. En un principio los gerentes usaron estos sistemas para planear la producción de equipos eléctricos, especialmente de línea blanca, décadas después estos sistemas fueron aplicados en la toma de decisiones en temas importantes como portafolios de inversión, listas de precios, publicidad, logística y otras actividades más. Con el tiempo, los sistemas fueron perfeccionando el proceso de toma de decisiones automatizado, pero todavía había algunas cosas por mejorar. En 1979 John Rockart publicó en la revista *Harvard Business Review* el artículo "*Chief Executives define Their Own Data Needs*" proponiendo que eran los ejecutivos de las empresas quienes debían proporcionar a los sistemas los datos de los procesos clave, para que éstos procesaran dichos datos y se tomara una decisión en base a la información producida por el sistema. Este artículo sirvió de base para el lanzamiento de los "Sistemas de Información Gerencial", un tipo de sistema orientado a mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas que se da en los niveles más altos de las compañías. En los años 1980's "*Gartner Group*" acuñó el término "*Business Intelligence*" (Inteligencia de Negocios) para describir aquellos sistemas que ayudan a los tomadores de decisiones de las organizaciones a entender el status de su compañía. Al mismo tiempo, una creciente preocupación por el riesgo llevó a las compañías a adoptar herramientas de simulación más complejas para evaluar de mejor manera las oportunidades y vulnerabilidades de la compañía en el entorno actual. Para este tipo de análisis existen varias herramientas tecnológicas en el mercado, como por ejemplo *Crystal Ball*.

Ejemplos de herramientas tecnológicas de soporte para la toma de decisiones.

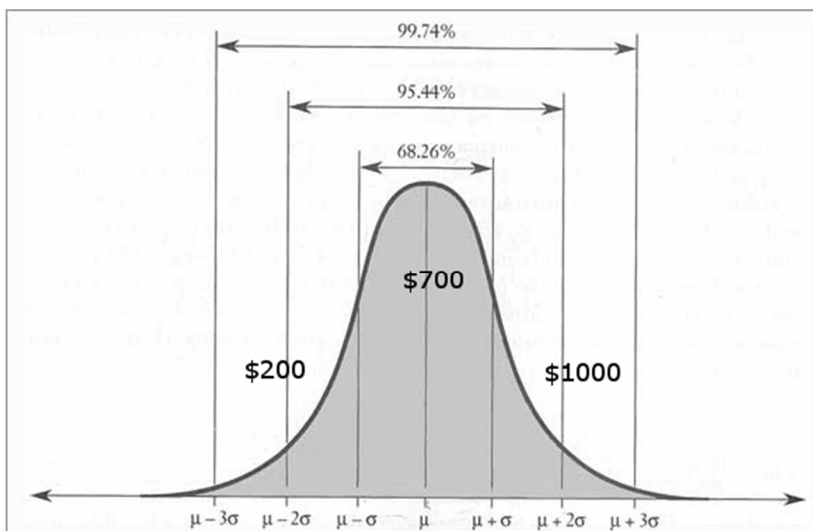
Lo que no se mide no se mejora, es por eso que muchas empresas a nivel mundial y en El Salvador dependen mucho de estos sistemas, principalmente las grandes compañías, debido a que la cantidad de datos de sus sistemas es muy grande y su manejo manual o en un software como Excel ya no es factible debido a que se deben procesar millones de registros para extraer reportes

de ventas o indicadores financieros. Estas compañías en su mayoría son bancos, almacenes, supermercados, ferreterías, ventas de repuestos, tiendas por departamentos, empresas consultoras, centros de investigación, etc., que debido a su alto volumen de transacciones requieren de este tipo de herramientas para analizar los principales indicadores operativos y financieros de su organización y tomar las mejores decisiones en base a los resultados obtenidos. Existen diferentes herramientas BI (Business Intelligence) en el mercado según el giro de la compañía: *Oracle's Financial Management Solutions, Microsoft Business Intelligence, Oracle Business Analytics, OpenBI, Pentaho, Cognos (IBM), SAS Business Intelligence Software, etc.*

Dependiendo de las características del software, el sistema BI puede proveer información clave: Puntos de re-orden de compra (ROP), rotaciones de inventario, rotaciones de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, índices de liquidez, puntos de equilibrio, índices de rentabilidad, ajustes de precios, índices de apalancamiento operativo y financiero, etc. Algunas de estas herramientas también permiten a las organizaciones configurar su CMI (Cuadro de mando Integral o *Balance Score Card*) según su estrategia y visión.

Así también se tiene el caso de Crystal Ball que permite pronosticar información valiosa para la toma de decisiones con base en modelos estadísticos, desde los más simples hasta los más complejos como las series estacionales SARIMA. Además, posee herramientas de simulación para iterar escenarios como la simulación Montecarlo (más aleatorio) e Hipercubo Latino (más uniforme). La herramienta permite modelar escenarios y determinar la probabilidad de su ocurrencia. Por ejemplo, se pueden definir 3 escenarios para los precios de las acciones de Apple en los próximos meses: Pesimista (\$200), Esperado (se mantiene en su precio actual de \$700) y Optimista (\$1000). Al configurar dichos modelos en Crystal Ball y con base en los datos de los precios de las acciones en los últimos 5 años se puede pronosticar cuál será el escenario más probable para su precio. La base del cálculo de estas probabilidades es la curva normal:

Figura 2. Posible distribución normal del precio de las acciones de Apple el próximo mes.



Siempre es importante usar el sentido común y la prudencia antes de tomar una decisión basados en los pronósticos de tales herramientas, que son muy útiles pero que no son capaces de modelar aspectos que pueden poner en riesgo la inversión realizada en un determinado activo, como por ejemplo bancarrotas, cambios en las preferencias de los clientes, la competencia, cambios de gobierno, cambios en las leyes tributarias, etc.

4. Inteligencia colectiva, Decisiones 2.0.

Con el desarrollo acelerado de las telecomunicaciones, especialmente de la Internet, surge el concepto de Decisiones 2.0 basado sobre tecnologías *Web 2.0*. El crecimiento exponencial de aplicaciones web como los *wikis*, tiendas virtuales, *blogs*, redes sociales, servicios de correos electrónicos, etc., han creado una comunidad global virtual distribuida en múltiples áreas de interés: ciencia y tecnología, comunicaciones, ciencias naturales, ciencias sociales, ciencias políticas, finanzas, economía, marketing, etc. Miles de áreas de interés que son discutidas, trabajadas y analizadas por millones de personas a nivel mundial y cuyo trabajo colectivo se conoce como inteligencia colectiva, tanto así que muchas empresas están sacando provecho de estos sistemas ya que producen información valiosa tanto para individuos como para compañías. Las aplicaciones web, herramientas colaborativas basadas en la red Internet, redes sociales, wikis y *crowdsourcing* (La sabiduría de la multitud) están dando origen a los mercados de información los cuales a su vez están dando paso a la era de las Decisiones 2.0. Para solucionar un problema se requieren dos cosas: generar soluciones, lo que incluye delimitar el problema y establecer un conjunto de hipótesis, y evaluar las distintas alternativas, cada una de estas tareas están sujetas a sesgos y prejuicios. La inteligencia colectiva puede ser muy valiosa para minimizar estos sesgos y tomar mejores decisiones; no es lo mismo resolver un problema con 5 ejecutivos de la compañía que hacerlo con millones de personas a nivel mundial con experiencias muy diversas. Tal es el caso del software libre, son tantos los programadores a nivel mundial que están involucrados en el desarrollo de software libre que los errores prácticamente son invisibles o se resuelven rápidamente gracias a la comunidad mundial.

Una aplicación muy interesante es *InnoCentive*, un sitio web a través del cual las empresas pueden exponer públicamente un problema en busca de soluciones y la solución ganadora recibe un premio económico. Los mecanismos que permiten las interacciones entre los miembros de un grupo pueden resultar en que el todo es más que la suma de sus partes. Ejemplos de usos tan constructivos de auto organización en los cuales las interacciones crean un valor adicional incluyen la *Wikipedia*, *Intellipedia* (La versión de la CIA de la Wikipedia para los servicios de inteligencia) y *Digg*. Este tipo de aplicaciones permiten a las personas crear valor añadiendo o borrando las contribuciones de otros participantes. Sin embargo, existe un peligro: Si los mecanismos de interacción no se han diseñado de forma adecuada, el todo puede acabar siendo mucho menos que la suma de las partes. El pensamiento grupal es sólo un ejemplo de los inconvenientes de la auto organización. Las preguntas clave son ¿Pueden las herramientas y

métodos para explotar “la multitud” cambiar el modo en que las empresas toman sus decisiones?
¿Deberían hacerlo?

En la práctica, las herramientas que utilizan inteligencia colectiva han obtenido mejores resultados de lo que pueden explicar los teóricos, un ejemplo práctico son los millones de tutoriales en línea ya sea en formato texto o vídeo, se pueden aprender muchas cosas con el material que los grupos de interés crean en internet. En el caso empresarial se debe tomar en cuenta varios aspectos antes de intentar explotar los mercados de información y se deben diseñar herramientas o mecanismos adecuados para sacarle un verdadero provecho a la inteligencia colectiva. Los aspectos clave para tomar una decisión de este tipo son: control, diversidad frente a la especialización, compromiso, vigilancia y propiedad intelectual. El control se refiere a saber poner un límite entre la información sensible y pública, saber cómo hacerle frente a los resultados no deseados en caso de tomar una mala decisión y saber quién será el responsable de dicha decisión. En el segundo aspecto es importante saber que aunque el universo es grande en la red siempre se debe buscar gente que esté especializada en el área que se está trabajando. En cuanto al compromiso, las empresas deben saber cómo recompensar el esfuerzo de la comunidad en el trabajo realizado. La vigilancia hace referencia a un código de comportamiento responsable que debe existir entre la organización y la comunidad con el fin de evitar tomar malas decisiones dada la cantidad de personas participando en el proceso. En cuanto a la propiedad intelectual, se debe tratar de proteger la información y activos propios de la empresa, además se debe saber si las personas que fueron buscadas en el exterior (la red) están dispuestos a ceder la propiedad intelectual de su trabajo puesto que la empresa está poniendo los recursos para realizar el trabajo desarrollado en colaboración mutua.

VII. CASOS PRÁCTICOS DE TOMA DE DECISIONES QUE HAN CREADO O DESTRUIDO VALOR

El Salvador vivió un conflicto armado devastador para su economía y para su infraestructura física entre los años de 1980 y 1992, se estima que alrededor de 75000 personas perdieron la vida, en su mayoría civiles. Los daños materiales fueron cuantiosos. Puentes, carreteras, torres de transmisión eléctrica, etc. resultaron destruidos o severamente dañados; la fuga de capitales, y la retirada del país o el cierre de innumerables empresas hicieron que la economía del país se estancara durante más de una década. La reconstrucción de la infraestructura se ha prolongado hasta la actualidad.

Desde el punto de vista social, el costo también ha sido muy alto. La desmovilización de los ex-combatientes y su reinserción a la vida civil han sido una dura labor que aún continúa. Como consecuencia de la guerra, quedaron en manos de la población civil miles de armas de fuego, lo cual propició el surgimiento de las pandillas de jóvenes y adultos denominadas maras, dedicadas a la delincuencia y al tráfico de drogas, y que han hecho de El Salvador uno de los países (con ausencia de guerra) más violentos del mundo. Por otro lado, cerca de medio millón de salvadoreños se vieron obligados a abandonar el país. La mayoría se radicó en el estado norteamericano de California, donde los emigrados y sus descendientes se han convertido en una importante fuerza económico-laboral, y las remesas de dinero que envían a sus familiares en El Salvador se han transformado en uno de los principales motores de la economía nacional.

1. Grupo Calleja, El Salvador

A pesar de este escenario tan crítico, Grupo Calleja siguió invirtiendo sostenidamente en el país desde el año 1950. Pese a la incertidumbre y la fuga de capitales, decidieron ampliar sus operaciones en contra de toda lógica, de tal manera que ahora son la cadena de supermercados más grande del país con 84 salas de venta, alrededor de 5500 empleados, 3322 proveedores nacionales, 640 proveedores extranjeros y vende alrededor de 5000 marcas de productos. Algo muy difícil de lograr sin las inversiones continuas que realizaron durante los años 70's, 80's y 90's que presidieron y siguieron a la guerra civil.

La decisión de invertir en un país que se encuentra inmerso en un conflicto armado es muy difícil para cualquier persona con sentido común, al igual que lo es en las condiciones actuales de El Salvador, donde el fenómeno de la delincuencia y la violencia social han llegado a desbordar la capacidad de reacción del gobierno. Aun así Calleja anuncia en 2011 una inversión total de \$40 millones en un centro de acopio y la apertura de 12 sucursales más.

El 6 de marzo de 2013, Grupo Calleja anuncia otra fuerte inversión de \$3 millones en Santa Elena, abriría una nueva tienda en frente de la Embajada Americana que incluye un grupo de 5 locales comerciales y una fuerte inversión energética. Una inversión que contempla la

construcción de 1500 metros cuadrados para la sala de ventas, 2300 metros para el parqueo y \$250 mil en tecnologías de eficiencia energética. Además el grupo está ayudando al desarrollo económico de los sectores productivos del país al hacer inversiones millonarias en compras a proveedores locales de Chalatenango, Caluco, Morazán y Suchitoto, específicamente carnes, frutas y verduras. Este programa se llama “Cultivando Oportunidades” y las compras ya alcanzan los \$34 millones al 4 de abril de 2013.

La decisión de los ejecutivos del Grupo Calleja los ha llevado a convertirse en la cadena de supermercados más grande del país, ¿Qué hubiera pasado si se hubieran ido del país cuando se dio la fuga de capitales durante el conflicto armado? ¿Tendrían el mismo número de tiendas? ¿Serían los número 1 de su rubro? La decisión de crecer en un país altamente conflictivo no es fácil debido a que implica riesgos muy altos, pero según la lógica de las finanzas a mayor riesgo mayor rendimiento.

2. La Tapachulteca, San Salvador

La Tapachulteca fue fundada el 12 de marzo de 1962 por Don Sergio Torres y Doña Irma de Torres, era una tienda muy pequeña y estaba localizada en la calle Gerardo Barrios cerca del centro de San Salvador. Gracias a su trabajo y coraje empresarial, Don Sergio y Doña Irma hicieron de esa tiendita una de las empresas más importantes de El Salvador ya que para 1999 contaban con treinta y dos tiendas en territorio salvadoreño y dos tiendas en el Sur de California. Una localizada en la ciudad de Los Ángeles y la otra en el Valle de San Fernando en la ciudad de Van Nuys. Además de sus tiendas Don Sergio y Doña Irma eran los importadores más grandes de juguetes para el área centroamericana siendo representantes de marcas como Mattel Toys, Lego, y Fisher-Price; Don Sergio también era el presidente de Luis Ángel Firpo equipo de futbol de la primera división de El Salvador el cual fue seis veces campeón bajo su dirigencia en un lapso de once años.

Entre 1999 y el año 2000 Don Sergio y Doña Irma decidieron vender sus tiendas a Calleja S.A. siendo esta una de las transacciones comerciales más grandes en la historia de El Salvador y Centroamérica. Esta transacción no incluía las dos tiendas en el sur de California las cuales sirven a la comunidad de salvadoreños radicados en Los Ángeles desde febrero de 1996. Estas son las únicas salas de venta que quedaron de la famosa empresa salvadoreña La Tapachulteca que dejó de operar en El Salvador para dedicarse al mercado salvadoreño en Los Ángeles, California. Probablemente la decisión de vender una de las tiendas de supermercados más exitosas de El Salvador no fue fácil, tomando en cuenta que se vendieron a su competencia directa, una decisión todavía más difícil. Calleja se ha convertido en la cadena de supermercados más grande del país gracias al crecimiento que le dio esta adquisición y que la competencia directa se quedaba operando fuera del país, algo beneficioso para uno pero no tanto para la familia Torres, aunque la transacción haya representado una fuerte cantidad de dinero, ya que se

perdió la posición estratégica que tenía en el mercado salvadoreño lo cual les hubiera traído muchos beneficios en el futuro.

En este caso la decisión tomada por la familia Torres benefició al grupo Calleja para posicionarse donde está actualmente, una pregunta interesante es la siguiente: ¿Qué hubiera sucedido si la familia Torres hubiera decidido seguir invirtiendo en sus tiendas en El Salvador? ¿Cómo estaría segmentado el sector de supermercados en el país?

3. Inversiones Bolívar, San Salvador

Inversiones Bolívar S.A. de C.V. es una empresa salvadoreña que forma parte del Grupo de Sola y que se dedica a desarrollar productos inmobiliarios para los sectores de renta alta del país. Dentro de sus proyectos más importantes destaca Alisios 115, una torre de apartamentos de lujo en una de las áreas más exclusivas de San Salvador, la colonia San Benito. La torre tiene 26 niveles, 91 apartamentos y 26 mil metros cuadrados de construcción. Se inauguró el 18 de enero del año 2012 pero se tenía previsto terminarla para el año 2008 cuando inició el proyecto, pero fue detenido debido a la crisis financiera mundial que tomó apogeo en el año 2009. La decisión de parar una obra en plena construcción no es fácil tomando en cuenta la inversión inicial realizada y que las probabilidades de deterioro son muy altas, además de una alta probabilidad de abandono en caso que la crisis no se hubiese superado con éxito. Pero esa fue la decisión tomada por el Grupo Bolívar en el año 2008, una posición un poco más conservadora que la del Grupo Calleja que no ha parado de invertir desde su fundación. Podemos notar que el proceso de toma de decisiones dependerá de la aversión al riesgo que tenga el inversionista y del comportamiento de los mercados mundiales que cada vez más influyen en los mercados locales.

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta a la hora de realizar una inversión de estas magnitudes, es la seguridad social y jurídica que existe en el país destino. A pesar de los altos índices de violencia social y criminalidad que existe en El Salvador Grupo Bolívar decide finalizar la obra iniciada en el 2008. Además de este proyecto, el grupo ha invertido en otros proyectos muy parecidos en las zonas más exclusivas de El Salvador no importando el fenómeno social de la delincuencia, lo cual afecta la imagen del país y por lo tanto el clima de inversiones tanto en lo local como lo internacional. Muy probablemente se está aplicando el concepto clave de las finanzas, a mayor riesgo mayor rendimiento.

4. Almacenes Schwartz, El Salvador

El primer almacén Schwartz fue fundado en 1921, por la familia del mismo apellido, originaria de Alsacia, provincia que actualmente pertenece a Francia. Los Schwartz abrieron la tienda en cuanto llegaron al país, poco después de la Primera Guerra Mundial. El negocio estaba ubicado frente a la esquina norponiente del Palacio Nacional, en el centro de San Salvador. Los fundadores llegaron a tener tres almacenes en total, pero a finales de los 80 decidieron abandonar

el país, por lo que vendieron la empresa a la familia Vilanova quienes cambiaron de local dos de las sucursales, la estrategia fue ubicarse en grandes centros comerciales. Diez años después, Schwartz tenía 450 empleados y ventas anuales por \$12 millones, en total fueron 82 años que duró la cadena de tiendas, una de las primeras que se fundó en el país. Alrededor de 160 personas perdieron su empleo un 23 de diciembre del año 2003.

Fueron varias las razones que llevaron al cierre de esta empresa tan prestigiosa y de tanta tradición. En primer lugar, tenían problemas de liquidez, según lo manifestó en aquel entonces su presidente ejecutivo Roberto Vilanova. Agregó que ya habían iniciado conversaciones con los bancos para obtener el capital de trabajo necesario para levantar la empresa pero se les fue negado. La falta de liquidez se debía a que la rotación de sus inventarios había disminuido considerablemente y las ventas habían bajado en un 50%. La causa de esto, el inventario no era el adecuado según las necesidades del mercado, entonces necesitaban capital para surtir sus almacenes con el inventario adecuado pero no lo pudieron obtener.

Pero el inicio del fin de almacenes Schwartz, según su presidente ejecutivo, fue la crisis financiera que se desató en El Salvador con la estafa de FINSEPRO-INSEPRO, ya que ellos estaban cotizando en la Bolsa de Valores de El Salvador, y debido a la crisis de confianza que este problema generó sólo pudieron recuperar el 10% del capital esperado. En palabras textuales del presidente ejecutivo “Nuestro problema y nuestro calvario comenzó desde que no pudimos vender las acciones en la Bolsa”.

Muy probablemente Schwartz estaría operando en nuestros días si no hubiesen invertido en la Bolsa de Valores y perdido tanto capital debido a la crisis de FINSEPRO-INSEPRO, lo cual provocó la caída de las acciones de Schwartz y por ende que no se pudieran vender. Se puede ver cómo una decisión financiera puede afectar a una organización a largo plazo y cuando menos se desea.

CONCLUSIONES

- ❖ La toma de decisiones es un proceso que tiene intrínseco un riesgo el cual puede ser bajo o alto, dependiendo de la situación que se enfrenta, por lo cual debe ser un proceso bien analizado, documentado, consensuado y razonado sin caer en la parálisis por análisis.
- ❖ Debido al riesgo que representa tomar decisiones, se deben desarrollar planes de contingencia en caso que la decisión tomada tenga efectos negativos fuertes.
- ❖ Las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial son herramientas de apoyo para la toma de decisiones, jamás podrán sustituir los procesos mentales de un cerebro humano, por lo menos no en esta era donde los científicos no han podido crear un cerebro artificial capaz de razonar como lo hace un humano. Características como la percepción, el olfato financiero, perspicacia para los negocios, etc., no se han podido modelar en un 100%.
- ❖ Las teorías desarrolladas por los científicos estudiosos del proceso de toma de decisiones son un excelente aporte para saber cómo se comporta el ser humano al momento de tomar decisiones, ya sea de forma individual o grupal, pero no son una guía que garantice el 100% de éxito en la toma de decisiones.
- ❖ Las decisiones que llevaron al éxito a los grandes personajes de la humanidad no son un referente actual para tomar la mejor decisión, cada una de ellas tuvieron su entorno y contexto, y no necesariamente están vigentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros

“Managing”

Mintzberg, Henry. Traducción: Ana del Corral Londoño. Grupo Editorial Norma. Colombia, 2010.

2. Artículos

“A Brief History of Decision Making”

Buchanan, Leigh and O’Connell, Andrew. Harvard Business Review, 2006.

“Decisiones 2.0: el poder de la inteligencia colectiva”

Bonabeau, Eric. Harvard Deusto Business Review, 2009.

“La dirección ética o cómo derribar cinco mitos éticos empresariales”

Treviño, Linda K.; Brown, Michael E. Revista de Empresa, 2005.

“Las decisiones empresariales y las predicciones en economía”

Cachanosky, Juan C. Revista Libertas 32, 2000.

“Las trampas ocultas en la toma de decisiones”

Hammond, John S.; Keeney, Ralph L. y Raiffa, Howard. Harvard Business Review, 2006.

“Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity”

Gary, Michael Shayne and Wood, Robert E. Australian School of Business and Melbourne Business School.

“Perverse Incentives: Risk Taking and Reform”

Traducción de la MAF, tomado de: Banking and Financial Services Policy Report, vol. 28, 2009.

“Por qué buenos líderes toman malas decisiones”

Campbell, Andrew; Whitehead, Jo y Finkelstein, Sydney. Harvard Business Review, 2009.

“The Art of Integrative Thinking”

Martin, Roger and Austen, Hilary. Rotman Management, 1999.

“The New Psychology of Strategic Leadership”

Traducción de la MAF, tomado de: Harvard Business Review, 2011.

3. Noticias

“Alisios 115, torre de lujo de Inversiones Bolívar”

El Diario de Hoy, 2012. Recuperado el 01/02/2013 de http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=6566255

“Bank of America compra Merrill Lynch por 44.000 millones de dólares”

Diario El Mundo, 2008. Recuperado el 08/11/2013 de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/09/14/economia/1221429408.html>

“Cierran almacenes Schwartz”

El Diario de Hoy, 2012. Recuperado el 01/02/2013 de <http://www.elsalvador.com/noticias/2003/12/24/negocios/negoc9.html>

“Grupo Calleja invertirá \$3 millones en Súper Selectos Santa Elena”

La página, 2013. Recuperado el 06/03/2013 de [http://www.lapagina.com.sv/nacionales/78697/2013/03/06/Grupo-Calleja-invertira-\\$3-millones-en-Super-Selectos-Santa-Elena](http://www.lapagina.com.sv/nacionales/78697/2013/03/06/Grupo-Calleja-invertira-$3-millones-en-Super-Selectos-Santa-Elena)

“Grupo Calleja invertirá \$13 mill en centro de acopio”

La Prensa Gráfica, 2011. Recuperado el 31/01/2013 de <http://m.laprensagrafica.com/2011/09/16/grupo-calleja-invertira-13-mill-en-centro-de-acopio-2/>

“Historia”

La Tapa, 2013. Recuperado el 06/04/2013 de <http://www.latapa.net>

“Selectos compra \$34 Mils. a productores nacionales”

El Diario de Hoy, 2013. Recuperado el 04/04/2013 de http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=7795382

“Súper Selectos”

Grupo Calleja, 2013. Recuperado el 31/01/2013 de <http://www.superselectos.com/>