

Metodología Proactiva para la Toma de Decisiones

1. ¿Cómo tomar decisiones inteligentes?¹

La cotidianidad de la gerencia empresarial está dominada en gran medida por la permanente toma de decisiones sobre diversos aspectos. Todos los días se toman decisiones de diversa índole; a saber: decisiones de gasto, inversión, compras, recursos humanos, estratégicas, etc. Muchas de ellas forman parte del ritual del funcionamiento de la organización, pero muchas otras responden a problemas que surgen en la operativa de los asuntos de la empresa y que muchas veces hay que resolver rápidamente.

El presente artículo propone repasar los principales componentes de la **metodología PROACTIVA de toma de decisiones**, a los efectos de proveer insumos que resulten útiles para tomar decisiones eficientes.

2. La metodología PROACTIVA de toma de decisiones

El enfoque proactivo propuesto constituye una metodología para la toma de decisiones basada fundamentalmente en la *racionalidad estratégica* y la *previsión*. Esto supone que ante determinado problema es posible construir un conjunto de procedimientos que van a permitir ampliar las posibilidades de obtener un resultado óptimo.

Quiere decir que la metodología proactiva, si bien se caracteriza por la *previsión de los posibles escenarios que un conjunto de decisiones puede arrojar sobre las metas establecidas*, no garantiza en sí mismo la consecución de los fines que se buscan alcanzar, sino que constituye un abordaje científico que probablemente conduce a mejores resultados que aquellas decisiones que pueden tomarse con prescindencia del mismo.

Obviamente esto depende de la complejidad del problema que se trate, del nivel de incertidumbre que puedan alcanzar determinados escenarios, y de factores aleatorios que puedan impactar sobre las previsiones proyectadas.

¹Basado en John Hammond, Ralph Keeney y Howard Raiffa; 2000: "Decisiones Inteligentes: Guía práctica para tomar mejores decisiones". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Un proceso eficiente para la toma de decisiones debe necesariamente satisfacer las siguientes condiciones:



- Debe concentrarse en lo que es realmente importante
- Es lógico y consecuente
- Reconoce los factores subjetivos como los objetivos y combina el pensamiento analítico con el intuitivo
- Sólo exige la cantidad de información y análisis necesarios para resolver un problema específico
- Fomenta y guía la recopilación de información pertinente y de opiniones bien fundadas
- Es directo, confiable, fácil de aplicar y flexible

Entonces, teniendo en cuenta las consideraciones precedentes, la metodología proactiva provee un conjunto de procedimientos que hacen directamente al cómo resolver los problemas. No se trata de volver fáciles las decisiones difíciles, sino de *viabilizar* y *encausar* estas *dificultades* ayudando a tomar *decisiones convincentes y fundamentadas*.

La metodología proactiva se desglosa en los siguientes elementos:

- Problema
- Objetivos
- Alternativas
- Consecuencias
- Transacciones
- Incertidumbre
- Vinculación de las decisiones
- Aversión al riesgo

La clave de esta metodología consiste en dividir los aspectos de la decisión considerándolos de modo independiente y paso a paso. El principal objetivo es proveer de un marco que permita *adelantarse a los acontecimientos* –de ahí lo de *proactivo*–, impidiendo tener que llegar a situaciones límites por ausencia de acción, donde los márgenes para las decisiones se acotan, o simplemente las decisiones las toman otros, disminuyendo así nuestra autonomía.

La definición del problema: ¿Qué es lo que hay que decidir? La naturaleza de la gestión empresarial en la vida moderna arroja problemas complejos, esto es, que tienen varias aristas y que son en sí mismo un conjunto de problemas. Por lo tanto, es necesario detenerse a pensar en cuál es el problema específico para delimitarlo y acotarlo lo más posible, inclusive previendo la posibilidad que pueda estar enrabado a otros problemas circundantes. En todo caso, debiera ser posible desglosar las dimensiones del problema y empezar por las más urgentes o aquellas que se consideran las más importantes. Pero en todo caso debe

recordar que no puede solucionar un problema x tomado decisiones que tienen que ver con el problema y.

Especificación de los objetivos: Tener claro las metas que desea alcanzar es muy importante, puesto que los objetivos operan como criterios para la decisión, de modo de garantizar una decisión equilibrada. La decisión debe llevarlo a uno adonde quiere ir. Una decisión es un medio para llegar a un fin. Por tanto, es necesario tener en claro las metas a las que pretende llegar en un determinado período de tiempo.

¿Qué es lo realmente necesario? ¿Qué busca, qué quiere? ¿Cuáles son los objetivos planteados? La decisión que piensa tomar, ¿está en sintonía con los objetivos de la organización?

Claro está que a veces no es sencillo discernir bien en qué medida la decisión que aparece como posible se encuadra dentro de los objetivos o metas de la organización. No obstante, recuerde que hay objetivos que pueden supeditarse a otros, y que es necesario tener cierto pragmatismo a la hora de evaluar las decisiones tomadas a la luz de los objetivos propuestos.

Por su parte, **tener claro los objetivos permite determinar qué información buscar**, ayuda a explicar la elección escogida a otros, y permite evaluar la importancia de la decisión y el esfuerzo que la misma merece.

Crear alternativas imaginativas: Las alternativas representan distintas líneas de acción entre las cuales usted debe elegir. A la luz del problema existente y de los objetivos propuestos; ¿ha tomado en cuenta todas las alternativas, o por lo menos que una gran variedad de ellas sean creativas y deseables? A menudo solemos construir un par de alternativas dicotómicas que estrangulan nuestra decisión.

Es necesario ponerse a **construir alternativas**, por más que a priori aparezcan como irrealizables o desmesuradas. Eso se verá en función del cotejo con las demás alternativas y a la luz de los objetivos perseguidos y las consecuencias que la misma pueda generar. Un exceso de alternativas no constituye un problema, sino la escasez de las mismas. Recuerde que su decisión no puede ser mejor que su mejor alternativa.

Previsión de las consecuencias: ¿Hasta qué punto satisfacen las alternativas sus objetivos? Para saber esto es necesario comparar las *ventajas y desventajas de cada una de las alternativas*, a la luz de juzgar en qué medida cada una satisface los objetivos fundamentales. Es necesario asegurarse un esquema en el cual las consecuencias puedan preverse y entenderse, para lo cual resulta necesario establecer una **matriz decisional** que permita evaluar las consecuencias como si fueran escenarios preferibles (ver tabla 1).

De este modo es posible otorgar pagos a los distintos escenarios y escoger el más conveniente. Nunca olvide que es necesario asegurarse que de verdad entiende las consecuencias de sus alternativas antes de hacer una elección. **Ninguna alternativa ofrece todo lo que uno quisiera**, de modo que *la elección dependerá de lo bien que cada una satisfaga a los objetivos planteados y de la importancia relativa que se le asigne a dichos objetivos*.

Tabla 1: Ejemplo de Matriz decisional de la metodología Proactiva

	A1	A2	A3	AN
O i	Ci1	Ci2	Ci3	Ci5
O ii	Cii1	Cii2	Cii3	Cii5
O iii	Ciii1	Ciii2	Ciii3	Ciii5
On	Cn1	Cn2	Cn3	CnN

Estudio de las transacciones: De acuerdo con la matriz precedente es posible evaluar cómo afecta a los objetivos cada una de las alternativas. Pero rápidamente puede advertirse que es necesario realizar ciertas transacciones, ya que en muchas ocasiones no va a ser posible contar con alternativas que satisfagan a todos los objetivos por igual y positivamente. En otras palabras, puedo contar con una alternativa que satisfaga plenamente uno de los objetivos, pero que no satisfaga el resto; por oposición, puede aparecer una alternativa que satisfaga a todos por igual pero sin alcanzar resultados del todo beneficiosos; y así sucesivamente.

Como lo más común es que las empresas se orienten hacia la consecución de varios objetivos y no de uno sólo, entonces es muy posible que la mayoría de las veces se deban realizar transacciones entre los objetivos, esto es, ponderarlos según su importancia relativa.

De este modo podré encontrar en la matriz decisional una alternativa adecuada para resolver el problema planteado al comienzo. El primer paso para realizar transacciones es ir eliminando las alternativas dominadas, esto es, aquellas que tienen desventajas y ninguna ventaja sobre el resto de las alternativas. De este modo será posible realizar transacciones sobre un número más reducido de alternativas, lo que facilita el proceso, pero siempre después de comprobar que las alternativas desechadas son dominadas por las demás.

2. El estudio del “IVA” en la toma de decisiones PROACTIVA

Un segundo núcleo de análisis de la metodología proactiva consiste en el estudio de las decisiones en situaciones de alta volatilidad e incertidumbre, y precisamente consiste en el análisis de la incertidumbre, las decisiones vinculadas, y la aversión al riesgo de los decisores.

Aclarar las Incertidumbres: *¿Qué puede suceder en el futuro, y qué posibilidades hay de que las cosas sucedan?* Siempre es necesario aproximarse a los escenarios que operarán de contexto en el marco de nuestras decisiones a futuro. *¿Cuál será el contexto político, social y económico en el futuro? ¿Cómo evolucionarán los distintos valores de la economía y de las áreas de negocio donde opera la organización?* Si al tomar una decisión ignoro el mediano y largo plazo, sólo puedo estar trasladando un problema para el futuro, creyendo que el contexto que considero hoy permanecerá incambiado en el futuro.

Considerar decisiones vinculadas: *¿Cómo influirán las decisiones de hoy en las elecciones de alternativas de mañana, y cómo inciden las metas del futuro en las decisiones de hoy?* Nótese que se trata de un doble proceso, donde las decisiones aparecen vinculadas a otras decisiones en el futuro, y también resulta necesario considerar los objetivos de futuro en las decisiones del presente. La clave de tratar eficientemente las decisiones vinculadas es aislar y resolver las cuestiones de corto plazo y al mismo tiempo ir recopilando la información necesaria para resolver las que se van a presentar más adelante.

Calcular cuál es su real aversión al riesgo: *“El que no arriesga no gana”*, pero, ¿hasta cuánto estoy dispuesto arriesgar a fin de alcanzar un resultado óptimo? Tener clara conciencia de su voluntad de aceptar riesgos hará su proceso decisorio más eficiente.

El punto está en seleccionar una alternativa que conlleve el riesgo adecuado para quien es responsable de tomar la decisión. La *tolerancia al riesgo* expresa la voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias; depende de cuán significativo considera uno el resultado desfavorable –la peor consecuencia de cualquier decisión– en comparación con el resultado favorable.

En cualquier caso, el riesgo será menor a medida que aumente la información calificada y disminuya el margen de incertidumbre. Pero siempre hay un riesgo inherente en el proceso de decisiones que va a depender de la aversión al riesgo de los decisores. La clave pasa por construir sistemas de información que disminuyan la incertidumbre a la vez que indicadores eficientes para estimar el límite del riesgo que se está dispuesto a correr.