



LA TOMA DE DECISIONES

# DECIDIR MEJOR

**Prof. Juan Carlos Vázquez-Dodero**, profesor del IESE, Contabilidad y Control y Ética Empresarial

Los profesionales de la dirección de empresas toman decisiones constantemente, para ello es crucial un buen análisis de la situación antes de pasar a la acción. Este artículo ofrece una panorámica de la génesis y contenido de una de las principales herramientas del IESE para mejorar el hábito de pensar ordenada y creativamente.

**A**nálisis de Casos (AC) o Análisis de Situaciones de Negocios / Analysis of Business Problems (ASN/ABP), fue un curso que se “inventó” Juan Antonio Pérez López que, ocupado en su Teoría de la Acción, decidió adaptar algunos conceptos de la Teoría General de Sistemas a la práctica corriente de enfrentarse a los problemas que él llamaba “no estructurados” o no operacionales, es decir, no técnicos.

En todos los campos de la vida hay profesionales del conocimiento, que llamamos académicos y se dedican al saber (investigación) y a enseñar (docencia); y profesionales de la acción, que se dedican a mejorar la realidad “haciendo”. Un profesional de la medicina puede ser un estudioso y docente, o puede ser lo que llamamos un clínico. La política tiene profesionales del estudio y profesionales de la acción. Y en la dirección de empresas también hay académicos y directivos, emprendedores, empresarios...

Los profesionales de la dirección se dedican a transformar la realidad, para lo que han de hacer cosas, lo que implica tomar decisiones. Pero mientras la realidad es una, el grado de conocimiento que de ella tenemos es parcial y limitado.

Ya de antiguo se distinguía entre problemas “técnicos” o estructurados y problemas no estructurados o “prudenciales”. El problema técnico es aquel cuyo conocimiento está tan formalizado y operativizado que es susceptible de ser resuelto por el correspondiente experto de forma que su proceso de solución y ésta misma son “ciertos”. Por ejemplo, una apendicectomía es hoy un problema eminentemente técnico. Si un motor de un coche no se pone en marcha, dos buenos mecánicos harán ciertas verificaciones, casi idénticas, hasta que identificado el problema, pongan en práctica una cierta solución, la misma los dos, para que el motor funcione.

Pero más allá de los problemas con solución cierta existen otros, la gran mayoría a pesar del avance de todas las técnicas, en los que el conocimiento de la naturaleza real del problema es confuso, incierto, parcial. Y estos problemas, que llamamos “discrecionales” o prudenciales, requieren unos procesos de aproximación a su “definición”, de consideración y estudio, de “solución”, fundamentalmente diferentes en función de todas las circunstancias que los caracterizan y circunscriben y de las características del propio decisor, que pondrá en práctica el plan de acción que estime más adecuado y que él sea capaz de llevar a cabo.

La realidad de la toma de decisiones en un entorno de conocimiento limitado e incertidumbre requiere un particular entrenamiento para lidiar con esas dos características de la acción política. Y ése es precisamente el contenido de las decisiones de alta dirección a que se dedica el IESE, no porque todas ellas

lo sean, sino porque todas ellas han de ser tomadas como si lo fueran.

### JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ Y LA “UNIDAD DOCENTE” DE ASN/ABP

Juan Antonio Pérez López se inventó un curso, inicialmente sólo para el MBA, que, con claras referencias a lo que en **Harvard** se entendía por “*Administrative Point of View*”, lo cambiaba sustancialmente al pasar de algo más o menos conceptual a algo exclusivamente práctico y metodológico en el arte de pensar ordenadamente para la acción con amplitud, profundidad y alcance. Pensar con mayor amplitud, como fruto del alumbramiento y consideración de más aspectos relevantes del problema; con mayor profundidad, como resultado de un análisis pormenorizado y preciso del significado y de cada uno de esos aspectos relevantes; y con mayor alcance, que significa anticipar las consecuencias que cada uno de los aspectos tendrán en una futura acción. De manera que ASN/ABP es, por así decirlo, un curso cuyo contenido es pura metodología y entrenamiento en la dialéctica para comprender mejor “lo que hay” y considerar posibles vías para mejorarlo. Particularmente útil para universitarios con limitada experiencia, resulta también muy provechoso para ejecutivos de gran experiencia.

La “administración” de esta materia en el IESE corre a cargo de un equipo de profesores que, sin ser un departamento, se constituyó hace más de 25 años como “unidad docente”, en la que participan profesores de todo el claustro, particularmente de los Departamentos de Contabilidad y Control, en cuyo seno nació; de Dirección General y de Dirección Comercial y Marketing, y abierta a cualquier profesor de dirección de empresas que desee participar.

Los objetivos de esta unidad docente son la cobertura de los programas del IESE cuyos directores lo soliciten y servir de “banco de pruebas” y entrenamiento de “instructores” (más que “profesores”) en el método del caso, con cuyo objeto va publicando poco a poco sus notas técnicas y casos, que naturalmente contemplan las más diversas situaciones de negocios y de la propia vida.

El impacto de ASN/ABP en todas las escuelas hermanas del IESE es notorio: es un curso de general aceptación y éxito, con una comunidad docente experta de no menos de 40 profesores.

En resumen, lo que Juan Antonio aportó fue el conocido esquema de consideración de problemas, para mejorar la calidad prudencial de las decisiones sobre problemas no estructurados, que resumo a continuación.

### ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

Entendemos por “problema” cualquier situación indeseable o mejorable respecto de la que se desea tomar una decisión.

## «LO QUE JUAN ANTONIO APORTÓ FUE EL CONOCIDO ESQUEMA DE CONSIDERACIÓN DE PROBLEMAS, PARA MEJORAR LA CALIDAD PRUDENCIAL DE LAS DECISIONES SOBRE PROBLEMAS NO ESTRUCTURADOS.»

Lo que caracteriza las decisiones no estructuradas es que su diagnóstico es errático, porque no se identifican ni todos sus síntomas ni con la suficiente nitidez. De modo que lo específico de estas decisiones es "lo borroso" de su contenido. Y eso requiere un particular esfuerzo a la hora de "definir el problema", que casi siempre tiene más de oculto que de visible, como los icebergs. Por eso una pequeña manifestación en un patio de carga de una embotelladora, precisamente en un mes punta de trabajo, que sería el problema formal o explícito, puede apuntar a otro de mucho mayor calado, como una protesta por una decisión incomprendida o injusta o un primer aviso respecto a la siguiente negociación de convenio laboral, ya próxima. Y más vale no equivocarse en el diagnóstico, porque distintos diagnósticos llevan a diferentes agendas de acción, y si uno se equivoca en el tratamiento, el estado de las cosas no sólo no mejora, sino que puede empeorar.

Caracteriza a las decisiones "técnicas" el que un particular conjunto de síntomas definen con precisión un particular problema que en determinado manual cuenta con una particular solución. En los problemas no estructurados, y que requieren de decisiones discrecionales o prudenciales, la identificación del problema es necesariamente tentativa y, tras de la consideración de todas las circunstancias o criterios que lo singularizan, se decide emprender alguna línea de acción que en tanto en cuanto se perciba eficaz y justa, se seguirá, pero en cuanto en su aplicación se perciba ineficaz o injusta, será revisada. Por lo que la acción técnica es determinante, mientras que la acción política es siempre tentativa.

Y esto es lo que Juan Antonio intentó formalizar y enseñarnos. Con el apoyo de algunos de sus escritos, pero sobre todo de los que ya había publicado el profesor y presidente del **IPADE** Carlos Llano, Juan Antonio nos entrenaba para navegar en medio de la incertidumbre de los porqués, de algo que podía ser de una forma o de la contraria, de entender si algo es cara o más bien cruz, más bien haz o más bien envés...

### ¿Y LOS CRITERIOS?

Particular relevancia tienen la identificación y consideración de los "criterios" o atributos de una decisión, que alumbran la parte oculta del problema y condicionan la deseabilidad de cada alternativa.

El ejercicio de explicitar las condiciones que debe cumplir una alternativa de acción para llegar a ser la más razonable facilita un triple ejercicio mental de gran valor. De un lado, "listar" los criterios ayuda a darse cuenta de la complejidad de cualquier decisión en cuanto a las condiciones que ha de cumplir: amplía las referencias mentales, descubre lo que "nunca hubiera pensado", abre el abanico de visión de la realidad. De otro lado, la consideración de cada uno de los criterios tiene un doble efecto que podríamos llamar de "profundidad" y

"alcance". Analizar un aspecto de la realidad es contemplarlo en profundidad, entendiéndolo, valorándolo cuantitativamente en lo posible, estimando su impacto. Pero, además, el análisis ha de descubrir la mayor o menor relevancia y la duración, también mayor o menor, de los efectos de decidir considerando o no ese criterio.

De hecho, muchos de los que hemos tenido la suerte de tomar el curso de ASN o ABP hemos experimentado un cambio profundo dentro de nuestras cabezas de universitarios en cuanto a la capacidad de contemplar e interpretar lo que tenemos delante, tanto en lo profesional como en lo personal. Y quienes hemos tenido el privilegio de dirigir ese curso, recibimos con frecuencia, sea en un avión, sea en un restaurante, sea en un hotel o en una reunión de Alumni, el inmerecido reconocimiento de "tu curso es el que más me impactó en el Máster". Inmerecido para uno, porque aunque no lo sepan, es a Juan Antonio, que lo inventó, a quien todos los beneficiarios debemos ese reconocimiento.

Claro está que explicitar por explicitar y analizar por analizar criterios no tiene un sentido diletante, sino que es un medio para elegir una "alternativa" por la que decidirse. Porque la finalidad de este pensar no es saber más y mejor, sino hacer más eficaz y justamente.

### LAS ALTERNATIVAS

Entendemos por alternativa u opción cualquier camino de acción que se supone mejora el estado del problema o situación indeseable. Las alternativas de acción concretan posibles caminos a seguir. De nuevo su descubrimiento refuerza la habilidad de crear, y su consideración o análisis no es sino la contemplación de los diferentes criterios en cada alternativa.

No deja de sorprenderle a uno la apreciable diferencia que existe entre los universitarios, aún poco bregados en las artes de la acción práctica, y los ejecutivos que participan en nuestros programas, no sólo a la hora de considerar los criterios, sino principalmente de su realismo a la hora de generar o elegir una alternativa. Cabría decir que "haciendo se aprende a hacer" y que la acción fortalece la inteligencia práctica. Por eso, al igual que en la consideración de los criterios, en el análisis de las alternativas, el "instructor" (que en este curso lo es más que en ninguno) está siempre "a la contra", haciendo de abogado del diablo, cuestionándolo todo, razonando a contrario, dudando de todo. Porque para llegar a una decisión "razonable" hay que haber pasado cada alternativa por la criba del "¿Y si...?".

### AL FIN... LA DECISIÓN

Todo lo anterior no tiene demasiado sentido si no es para tomar una decisión, elegir una alternativa que se supone ope-



«LOS PROFESIONALES DE LA DIRECCIÓN SE DEDICAN A TRANSFORMAR LA REALIDAD, PARA LO QUE HAN DE "HACER COSAS", LO QUE IMPLICA TOMAR DECISIONES.»

rativamente viable y la mejor de todas en la conjunción de los criterios considerados. Después de decidir, naturalmente hay que establecer un plan de acción que haga realidad lo pensado. Pero el acto de decidir es realmente divertido.

Divertido, porque es donde se alumbraba el carácter más o menos "hamletiano" del que siempre echa en falta un dato o una información y se angustia. Divertido, porque es donde se descubre al puro "otheliano" que dispara y luego apunta, y quizás acierta, pero es difícil que explique el porqué, con lo que su aprendizaje explícito es menor. Divertido, porque se alumbran la precipitación de unos, la angustia de otros, la inseguridad de la mayoría. Sobre todo en los más jóvenes, que externalizan su ingenuidad de novicio, a base de una aparente seguridad y firmeza que sólo el tiempo cura...

#### Y EL PLAN DE ACCIÓN

Tener un plan de acción sigue siendo "pensar". Ejecutarlo es "hacer". Es algo difícil de simular en un aula, salvo algunos ejercicios de "role playing" que eventualmente provocamos los instructores. Divertidísimo una vez más, porque en el noventa por ciento de las ocasiones el alumno del Máster se echa atrás, no aguanta la prueba. Lo que es extraordinariamente ilustrativo, sobre todo si se compara con el mismo ejercicio con participantes de perfeccionamiento, en los que es más fácil ceder que llevar la contraria a otro participante que tenga diferente opinión.

Es frecuente entre los alumnos y participantes que echen en falta más "cierres de sesión" a cargo del profesor, con la deci-

sión y el plan de acción. Realmente, la mayoría de los instructores estamos tan convencidos de la bondad del puro análisis de criterios y alternativas, que con harta frecuencia "redefinen" el problema, que lo que verdaderamente nos importa es que haya descubrimiento personal en los alumnos y participantes. Eso es todo. La "solución" ha de ser absolutamente personal y, por tanto, relativamente relevante para los demás, salvo en lo que a medio de contraste del realismo se refiere.

Solemos incentivar a los alumnos y participantes a tener una actitud proactiva en las sesiones, con aquella imagen del que entra en la sesión con ganas de pelea, dispuesto a la discusión para entender y convencer que participa y se ejercita, y para el que el final de sesión suele ser: "¡vaya hombre, pues sí que andaba yo despistado en esto o aquello!". Frente a quien entra en el aula relajado y con las manos en los bolsillos, dispuesto a escuchar atentamente todo. Naturalmente, al final de la sesión su conclusión se aproxima al "lo que yo pensaba".

Seguramente no es casualidad que Juan Antonio Pérez López terminara sus sesiones, entonces de Análisis de Casos, cuando se acababa el tiempo, como diciendo "hasta aquí hemos llegado; mañana, más". Y es que eso es el entrenamiento en "administrative point of view", pura dialéctica ordenada que ayude a entender, a base de las aportaciones de los demás, un poco mejor las situaciones en amplitud, profundidad y alcance, y nos entrene para algo tan importante en la visión de alta dirección.