
ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES DEL EJECUTIVO EXPERIMENTADO

Kennth Brousseau, Michael Dirver, Gary Hourihan y Rickard Larsson

Harvard Business Review, 2006.

La responsabilidad de un ejecutivo es, ante todo, tomar decisiones. Sin embargo, aunque los ejecutivos en todos los niveles deben desempeñar el papel de tomadores de decisiones, la forma en que abordan este proceso cambia a medida que escalan posiciones en la organización. En los niveles más bajos, el trabajo es sacar los productos al mercado o, en el caso de los servicios, reparar fallas en el momento. La capacidad de acción cobra un alto valor. En los niveles superiores, la responsabilidad involucra tomar decisiones sobre qué productos o servicios ofrecer y cómo desarrollarlos. Para remontar por la escalera corporativa y desempeñarse con eficiencia en nuevas funciones, los ejecutivos deben educarse en nuevas habilidades y comportamientos, es decir, deben cambiar la forma en que utilizan la información y la forma en que crean y evalúan alternativas.

“Resulta que las personas no necesariamente lideran de la misma forma en que piensan; deciden de manera distinta frente a una multitud que frente al espejo” (Brousseau, Dirver, Hourihan y Larsson, 2006).

113

Utilizando las dos dimensiones de uso de la información y foco, los autores crearon una matriz que identifica cuatro estilos de toma de decisiones: el decisivo (poca información, un curso de acción), el flexible (poca información, muchas alternativas), el jerárquico (mucho información, un curso de acción) y el integrador (mucho información, muchas alternativas).

Durante la recolección de información para escribir este libro, los escritores analizaron los perfiles de decisión de más de 120.000 gerentes y ejecutivos. La conclusión fue que los estilos de tomar decisiones de los altos ejecutivos son el opuesto exacto de los estilos de los ejecutivos en niveles inferiores. El estilo decisivo, que combina el uso de mínima información con una única alternativa, predomina entre los supervisores de primer nivel, pero es casi inexistente entre los altos ejecutivos. El patrón se volvió aún más marcado al observar los estilos de los ejecutivos de más alto desempeño (usando el salario como variable representativa del éxito; un indicador imperfecto, pero las organizaciones sí tienden a pagar más a los mejores ejecutivos).

CUATRO ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

		USO DE LA INFORMACIÓN	
		Satisfactor (menos información)	Maximizador (más información)
CANTIDAD DE ALTERNATIVAS	Foco único (única alternativa)	DECISIVO Este estilo de decisión es directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción. Una vez fijado el plan, se apega a él. Al tratar con las personas valora la honestidad, la claridad, la lealtad y la brevedad. En público, este estilo enfocado a la acción se manifiesta como orientado a la tarea.	JERÁRQUICO Las personas que aplican este estilo altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones, una vez tomadas, sean finales y resistan la prueba del tiempo. En público, este estilo complejo se manifiesta como altamente intelectual.
	Foco múltiple (muchas alternativas)	FLEXIBLE Este estilo se basa en la velocidad y la adaptabilidad. Los ejecutivos toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. Este estilo valora la información justa. En público, este estilo flexible se manifiesta altamente social y receptivo.	INTEGRADOR En la modalidad integradora, las personas enmarcan los problemas de manera amplia, utilizando los aportes de muchas fuentes, y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo, a medida que cambian las circunstancias. En público, este estilo creativo se manifiesta como altamente participativo.

Fuente: Brousseau, Dirver, Hourihan y Larsson (2006).

114

Actualmente, algunos autores norteamericanos han encontrado -en su búsqueda de los factores que determinan el proceso de toma de decisiones- que los gerentes, por regla casi general, no realizan estrictamente todas las etapas del proceso administrativo. Mas ellos soportan la mayoría de sus decisiones persiguiendo el sendero de la heurística (el arte de inventar), la intuición (hoy definida como inteligencia intuitiva) y la creatividad y no siguiendo el sendero de la racionalidad y la calculabilidad. En otras palabras, toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción y pueden evolucionar con el tiempo.

Para ratificar esta idea, otros autores como Stanovich y West (2000)¹ mencionan que hay dos métodos/sistemas de tomar decisiones: el **Sistema 1** refiere a nuestra lógica intuitiva, que suele ser rápida, automática y sin esfuerzo, implícita y emocional. El **Sistema 2** refiere al razonamiento más lento, consciente, que requiere esfuerzo, es explícito y lógico.

Cuanto más ocupada esté una persona, más tiene en su mente. Por lo tanto, a consecuencia de las limitaciones del tiempo a las que se enfrenta, es más probable que confíe en el Sistema 1 para tomar decisiones, lo cual conduce, la mayor parte del tiempo, a cometer errores costosos. En este sentido, este libro se pregunta: ¿podemos cambiar nuestra forma de tomar decisiones del Sistema 1 al Sistema 2?

Una estrategia exitosa para adelantar hacia el Sistema 2 se basa en la sustitución de la intuición por los procesos formales de análisis, tal como construir modelos lineales o fórmulas que suman los pesos y las direcciones relevantes.

El Sistema 2 consiste en tomar la perspectiva de una persona fuera de la organización: tratar de removerse mentalmente a sí mismo de la situación específica o considerar la clase de decisiones a la que el problema actual pertenece². Los estudios han demostrado que este método sirve para reducir

el exceso de confianza en uno mismo, de sobreestimación de nuestros conocimientos o de subestimación del tiempo que nos llevaría completar una tarea³, lo cual incrementa las probabilidades de éxito empresarial⁴. Los tomadores de decisiones también pueden ser capaces de mejorar sus elecciones si consultan el punto de vista de un auténtico extraño con respecto a una determinada decisión.

Otras investigaciones sobre el poder de avanzar hacia el Sistema 2 han demostrado que simplemente animar a las personas a considerar lo contrario de cualquier decisión que están a punto de tomar puede reducir los errores⁵.

Los estudios sobre la toma de decisiones conjunta versus por separado también sugieren que las personas pueden pasar del Sistema 1 hacia el Sistema 2 cuando examinan y eligen entre múltiples opciones en forma simultánea, en vez de aceptar o rechazar las opciones por separado. Bazerman, Loewenstein y White (2006) también han demostrado que las personas muestran una menor fuerza de voluntad cuando evalúan opciones por separado y no conjuntamente.

En suma, se puede arribar a la misma conclusión que Henry Mintzberg, quien asegura que el proceso administrativo de los gerentes creativos “en el mejor de los casos indica ciertos objetivos vagos que tienen los gerentes cuando trabajan” (Brousseau, Dirver, Hourihan y Larsson, 2006). En la vida real, los gerentes actúan por intuición, valoran el sentido de la oportunidad, disfrutan el arte de la imprecisión y toman decisiones con información incompleta. Tenemos que actuar rompiendo los esquemas tradicionales y añadir innovación y creatividad. El gerente creativo es quien logra ver lo que nadie ve, utilizando una óptica que parece ilógica y a quien tal vez titulen de medio loco.

Hermilo Jasso

1 Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral & Brain Sciences*, 23, 645-665.

2 Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. *Management Science*, 39, 17-31.

3 Ídem.

4 Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing*, 3(2), 97-109.

5 Larrick, R. P. (2004). Debiasing. In D. J. Koehler & N. Harvey (Eds.), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Oxford, England: Blackwell Publishers.

