



Sin Brújula

La importancia de los objetivos en las decisiones

Por Ernesto Weissmann

Al conducir un automóvil lo hace eligiendo el mejor camino que lo lleve a su destino. Usted sabe adónde quiere ir; lo que resta es elegir cuál es la mejor combinación de calles para llegar allí.

Cuando en una empresa un ejecutivo toma una decisión, debería hacerlo sabiendo exactamente adónde quiere ir, cierto? Sin embargo, gran parte de las decisiones que se toman en las empresas empiezan por sugerir un camino. En ocasiones, incluso, se discute acaloradamente por la conveniencia de un camino u otros sin antes acordar el destino.

La única razón por la que una organización o una persona se preocupan por tomar una decisión es porque quieren conseguir algo. Los objetivos establecen con claridad qué es lo que se quiere conseguir. De no saber lo que se quiere con claridad, no parece haber ninguna razón para preocuparse o pensar sobre una decisión.

"-Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí? -Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar, dijo el Gato. -No me importa mucho el sitio..., dijo Alicia. - Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes, dijo el Gato." (...)

Lewis Carroll,
"Alicia en el país de las maravillas"

En las empresas, los objetivos de gran parte de las decisiones no están claros. Para algunas decisiones, el plan estratégico (suponiendo que esté actualizado y sea conocido por los decisores) es una buena guía, aunque generalmente son pocas las decisiones estratégicas que pasan por el proceso de planificación.

Cuando la organización tiene instalado un sistema de "tablero de comando" o de indicadores de negocios (KPIs), los ejecutivos pueden encontrar una guía parcial que en ocasiones los ayuda a enfocar la mirada. Para el caso de decisiones extraordinarias que no están comprendidas en estos tableros, es

"La única razón por la que una organización o una persona se preocupan por tomar una decisión es porque quieren conseguir algo."

frecuente que los ejecutivos den por sentado los objetivos y no le dediquen demasiado tiempo a ponerlos sobre la mesa. Este supuesto

puede traer aparejado varios problemas que van desde procesos que encuentran frenos inesperados, hasta la falta de acuerdo en la manera de medir el éxito de un proyecto determinado.

La definición de los objetivos

Los objetivos para la toma de decisiones son móviles eficaces para la acción. Sin un objetivo no existe decisión alguna; y es quizás por eso que su correcta definición sea tan crucial para el proceso decisorio. Si bien estos móviles son generalmente los disparadores de los procesos decisorios, no resulta sencillo identificarlos ni definirlos claramente. Mucho más difícil y crucial resulta hacerlo en un equipo de trabajo; y en particular cuando esos equipos están formados por personas de distintas áreas del negocio.

Para enfatizar la importancia del proceso de identificación y definición del problema, basta con recordar un pensamiento de Albert Einstein: "si se me concediese sólo una hora para resolver un problema del que dependiese mi propia vida, yo dedicaría 40 minutos a estudiarlo, 15 minutos a revisarlo y 5 minutos a solucionarlo".

Generalmente, es en la primera etapa de un proceso decisorio en la que se identifica y clarifica el problema. La situación de decisión

depende de la manera en que fue definida. Si los objetivos que rigen mi decisión (enunciados o no) son inadecuados, no hay alternativa excelente que pueda ayudarme después por más eficiente que haya sido su ejecución.

Recordemos que la situación de decisión existe recién cuando se hace consciente la necesidad de decidir, y esto depende necesariamente de la mirada que como decisores tenemos de la situación. No es sino hasta ese momento en que se nos plantea la intención o nos urge tomar la decisión. Existen dos vías principales que disparan la necesidad de estructurar una situación de decisión y que están íntimamente relacionadas con la naturaleza de la decisión y el contexto. La primera implica identificar un problema, y luego encontrar los objetivos adecuados (problema de decisión), y la segunda requiere primero comprender las preferencias y objetivos que se poseen, para luego buscar oportunidades de decisión (oportunidad de decisión).

De allí que si no tenemos claridad en los objetivos que perseguimos, nunca podremos identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones en consecuencia. Las organizaciones que excelentes no se conforman con tomar las decisiones correctas, ni las habituales, sino en buscar todo el tiempo nuevas "oportunidades de decisión". Si no tuviesen los objetivos claros no podrían hacerlo.

Acuerdo de objetivos

Muchas organizaciones fueron diseñadas para que distintas áreas persigan objetivos parcialmente encontrados de modo que el conflicto genere tensiones productivas para un objetivo de índole superior. Es así que el departamento comercial prefiere tener inventarios en exceso y siempre disponibles para asegurarse de no perder ni un solo dólar ante una demanda extraordinaria, mientras que el departamento de finanzas preferirá seguramente minimizar el costo del capital inmovilizado bajando los niveles de stock.

La teoría nos enseña que para optimizar un sistema tenemos que permitir ineficiencias en los sub-sistemas que lo componen. Si se busca que el todo funcione lo mejor que se pueda, entonces las partes no alcanzarán lo mejor para sí. Si cada parte alcanza su óptimo (óptimo local), será difícil que el todo maximice los

niveles de eficiencia (óptimo global). Dicho de otro modo, el punto óptimo para la empresa en forma global se encontrará probablemente en algún punto intermedio en el que ni el departamento comercial ni el de finanzas alcancen el nivel de stock ideal que les gustaría alcanzar.

El problema que esto genera es clave, dado que las personas en las organizaciones usualmente están siendo medidas, evaluadas y compensadas por la performance de su subsistema y no del sistema global. Este desvío del foco a maximizar suele traer un problema grave de incentivos para que se tomen decisiones con objetivos acordados.

Gran parte de los conflictos internos de una organización están dados por la "aparente" contraposición de objetivos entre áreas. Si le sumamos a esto que muchas veces estos objetivos no son puestos sobre la mesa, y que existen adicionalmente objetivos personales muchas veces ocultos y competencias entre individuos (no entre roles), el problema parece ser mayor.

Jerarquía de Objetivos

Las compañías que utilizan metodologías estructuradas de decisión, en general cuentan con un facilitador que se encarga de ayudar a definir y a alinear los objetivos de la decisión. Lo que se busca en esta etapa abierta y exploratoria, es extraer de cada individuo aquello que mueve el interés y el deseo para volcarlo en una jerarquía acordada de objetivos en el marco de la estrategia del negocio.

En la jerarquía de objetivos, cualquier objetivo puede verse enmarcado en un contexto en el cual es parte de un objetivo más amplio, de orden superior, al que contribuye en su consecución. A su vez, se descompone en objetivos más específicos que contribuyen con



él. En los objetivos de los niveles superiores de la jerarquía, se encuentran implícitos los valores fundamentales de la persona u organización. El logro de objetivos más específicos, de nivel inferior o subobjetivos, lleva al logro de los objetivos de nivel superior o fundamentales.

El MAVT (Multi Attribute Value Tree)¹ es la herramienta más utilizada para graficar la estructuración de los objetivos. La jerarquía se estructura conformando una red de objetivos de medios a fines. Esto se realiza con una serie de preguntas que siguen la lógica de cuáles objetivos influyen en el logro de cuáles otros objetivos. Los objetivos de orden superior

responden a la pregunta de “¿por qué?” y los objetivos de orden inferior responden a la pregunta de “¿cómo?” ya que incluyen acciones específicas.

Adicionalmente, es deseable que estos objetivos cumplan con las siguientes propiedades:

- Completos, es decir que todas las consecuencias (o resultados posibles) de importancia de las alternativas de la decisión se pueden describir adecuadamente dentro de el grupo de objetivos fundamentales definidos.
- No redundante: Los objetivos fundamentales no deben incluir preocupaciones coincidentes. La redundancia ocurre frecuentemente cuando se incluyen objetivos de menor jerarquía de forma inadvertida entre los objetivos fundamentales.
- Conciso: la cantidad de objetivos, y subobjetivos, debe ser de un mínimo apropiado para un análisis de calidad. Si todos los objetivos nos parecen fundamentales debemos realizar el esfuerzo por detectar una cantidad operable. No nos olvidemos que luego deberemos medir el grado en que cada uno de estos objetivos es alcanzado para cada alternativa.
- Específico: cada objetivo debe ser lo suficientemente específico como para que los resultados de las preocupaciones sean claras y los atributos se puedan seleccionar o definir fácilmente.
- Entendible: cualquier persona interesada puede comprender qué significa cierto objetivo.

Estas cinco propiedades implican que el conjunto de subobjetivos a tener en cuenta debe incluir todo aquello que sea relevante y necesario para el modelo, dejando de lado todo aquello que no lo es, así como también las redundancias.

Existen aspectos muy estudiados en la teoría, que permitirían escribir numerosos artículos al respecto, sin embargo al poder definir y acordar los objetivos con un equipo de trabajo se habrá avanzado considerablemente hacia la toma de decisiones con mayor claridad y eficiencia.

1 Keeney and Raiffa, 1976

Fuentes:

Weissmann Ernesto y otros; *Los objetivos en la toma de decisiones*, FCE - Universidad de Buenos Aires, Septiembre de 2006.

Hammond, John S., Keeney, Ralph L y Raiffa, Howard; *Even Swaps: A Rational Method for Making Trade-Offs*, Harvard Business Review 76, no. 2., March-April 1998

KEENEY, Ralph L.; *Value Focused Thinking*, Harvard University Press, 1992

Ernesto Weissmann es Director de Tandem, Soluciones de Decisión y profesor de Teoría de la decisión en la Facultad de Economía de la Universidad de Buenos Aires. Ernesto obtuvo su Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de Buenos Aires y su Máster en Marketing en la Universidad del San Andrés.