



Organizaciones que aprenden para decidir mejor

Cómo gestionar el conocimiento para tomar decisiones efectivas en entornos de alta incertidumbre

Por **Gastón Francese**
TANDEM

En un contexto como el que está atravesando la industria del petróleo y gas, la velocidad para tomar decisiones de calidad determina quiénes pueden seguir en el juego y quiénes deben retirarse. Las decisiones que se tomen en estos días definirán el éxito o fracaso del negocio; sin embargo, existen aún en las empresas barreras estructurales, culturales y políticas que atentan contra una gestión eficaz del conocimiento y una toma de decisiones efectiva.

Los ejecutivos tienen cada vez menos tiempo y menos recursos para analizar y tomar sus decisiones. El aumento en la complejidad organizacional, la gran variedad y cantidad de información disponible y algunos factores de comportamiento humano son sólo algunas de las causas que hacen que se descuide la calidad de ciertas decisiones en las empresas.

Las organizaciones que tengan la agilidad suficiente para reaccionar a los cambios y logren capitalizar el valor de su experiencia del pasado a través de un proceso genuino de aprendizaje podrán sentar las bases para iniciar una instancia de cambio que fortalezca su posición competitiva y los resultados de su negocio en el futuro.

Las organizaciones que aprenden

Gran parte del conocimiento utilizado para tomar una decisión proviene del interior mismo de la organización. En contextos de alta incertidumbre y dinamismo las necesidades de información para cada decisión pueden ser notoriamente diferentes. Por este motivo, es tan importante hoy poder registrar tanto el conocimiento técnico o contenido de la decisión como el conocimiento relacionado a la forma misma en que se toman las decisiones.

Aquellas organizaciones que sean capaces de aprender sobre la manera en que utilizan su conocimiento para tomar decisiones habrán dado un gran paso para intentar mejorarlas, ya que en entornos cambiantes, podrán hacer uso de su experiencia para mejorar la manera en que deciden.

Arie de Geus, responsable durante años del grupo de planeamiento estratégico de Shell y probablemente el principal planificador de la historia en la industria, define el aprendizaje organizacional como “el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores”. Geus enfatiza sobre la necesidad de cambiar los modelos mentales de estos gerentes –y especialmente los modelos mentales compartidos– por sobre la necesidad de ajustar los procesos formales para lograrlo.

El aprendizaje organizacional de la toma de decisiones se transmite tanto por vías formales a través de métodos y procesos, como por vías informales mediante la cultura organizacional de decisión. En ambos casos, sólo a partir de registrar la manera en que ciertas decisiones son tomadas se podrá generar un proceso de aprendizaje desde el que se fortalezca la efectividad organizacional de decisión.

Agilidad y capacidad de reacción

Para poder reaccionar en los tiempos exigidos por entornos cambiantes es necesario que los decisores cuenten con el conocimiento necesario para tomar sus decisiones en el lugar y en el momento oportuno. Pero la pregunta ahora es ¿cómo se consigue agilidad y a su vez se asegura la robustez del análisis de la decisión?

Para poder tomar una decisión ágilmente es necesario primero que los decisores tengan la actitud de ir a buscar las decisiones más difíciles y estén motivados a no dejarlas pasar esperando que otro las tome por ellos. Lograr una actitud proactiva de decisión implica preparar a los potenciales decisores para que se hagan responsables, con celeridad, de las decisiones que deben tomar y de los resultados que puedan conseguir con ellas. Para ello, es fundamental que primero puedan tener en claro cuáles son estas decisiones que deben tomar, conozcan cuál es su rol en la toma de decisiones y cuenten con un proceso adecuado para tomarlas.

Los roles en la gestión del conocimiento y la toma de decisiones

Si uno toma alguna decisión al azar y pregunta entre diferentes personas de la organización quién es el responsable por tomar esa decisión, quién deberá proveer información, quién podrá dar su recomendación y quién podrá vetarla en caso necesario, es muy probable que nos llevemos una gran sorpresa.

Existen diferentes roles que una persona puede ocupar respecto a una decisión; sin embargo, es usual que estos roles no estén identificados claramente y existan zonas difusas donde no esté del todo claro qué se espera de una persona ante una situación determinada.

Las organizaciones podrán permitirse cierta flexibilidad o ambigüedad respecto de la asignación de roles para una decisión, pero esta ambigüedad deberá ser eliminada si la falta de definición está generando ineficiencias en el proceso decisorio. Por lo general, existe una mejor definición de los roles para las decisiones técnicas, pero por más contradictorio que parezca, existe mayor cantidad de zonas de ambigüedades cuando de decisiones estratégicas del negocio se trata.

Tener los roles de decisión claros al menos para aquellas decisiones críticas es fundamental para destrabar situaciones lideradas por la política o por procesos de compraventa de ideas en los niveles más altos de la organización.

La definición de roles de decisión debe imponerse al diagrama organizacional asegurando que las personas y conocimientos necesarios para tomar las decisiones estén disponibles independientemente de su puesto o nivel jerárquico en la organización. Muchas decisiones requieren que personas de menor nivel jerárquico o de otras áreas de la organización estén involucradas desde momentos tempranos para garantizar el éxito en la implementación. Aquellos presentes en la ejecución, de poder involucrarse desde el inicio en una decisión, permitirán aumentar las chances de mayores niveles de compromiso al momento de la implementación.

Al momento de distinguir estos roles es importante diferenciar al menos los siguientes:

- Quien decide: Es el responsable último de la decisión. Provee los recursos y libera los fondos.
- Quien recomienda: Es responsable de proporcionar el análisis para tomar una decisión. Reúnen información y hace propuestas a quien debe tomar la decisión.
- Quien aprueba: Tiene poder de veto sobre la recomendación, pudiendo rechazarla totalmente y buscar que surja una nueva recomendación modificada.
- Quien provee información: Provee información y conocimiento referido a su área o punto de vista, pero no debe dar recomendaciones generales ni tomar la decisión.
- Quien ejecuta: Es la persona responsable de implementar una decisión. Es aconsejable que forme parte de las etapas anteriores.
- Quien analiza: Da soporte en las diferentes etapas de análisis y búsqueda de información.
- Quien facilita las reuniones: Provee visión objetiva y garantiza el cumplimiento de las diferentes etapas del proceso.

Con respecto al conocimiento necesario para tomar una decisión, el rol de quien provee información junto con el rol de *quien recomienda* ocupan una posición clave en el proceso. Se espera que el rol de *quien provee información* aporte datos relevantes puestos en contexto (información) que sustenten el análisis de la decisión. Ahora, es el rol de *quien recomienda* el que debe transformar finalmente esta información en conocimiento para dar soporte y permitir la toma de decisiones. Ambos roles deben estar eficazmente coordinados para aumentar la eficiencia final del proceso de decisión.

En general, cuando se enfrentan decisiones complejas, se conforman equipos de trabajo específicos que lleven adelante la decisión. Antes de iniciar el proceso se definen equipos de trabajo que nuclean a diferentes roles e intervienen en diferentes etapas del proceso de decisión. Así por ejemplo, es recomendable distinguir entre el equipo de decisores (quienes deciden y quienes aprueban), el equipo de análisis (quien analiza, quien recomienda, quien ejecuta, quien facilita), y por último el equipo de expertos conformado por quienes proveen información.

Equipos que deciden de manera colaborativa

Para poder tomar decisiones con la agilidad que exigen los entornos cambiantes, es necesario que las personas involucradas en el proceso no sólo compartan la información para la toma de decisiones, sino también que compartan las herramientas, los pronósticos, los objetivos y los criterios de decisión. Para hacerlo, los equipos deberán utilizar los procesos y herramientas de decisión apropiados para cada caso y confrontar los temas de alta conflictividad apenas surjan en el equipo.

De esta manera, un proceso de decisión colaborativo permitirá involucrar a los diferentes roles de una manera ordenada y secuencial de forma tal de conducir un flujo de trabajo continuo claramente orientado hacia la generación de acciones y la concreción de resultados. Este proceso deberá asegurar en etapas tempranas que

los criterios y objetivos estén alineados entre los roles involucrados para poder hacer frente a las decisiones planteadas. Romper con un proceso de compraventa de decisiones basado en egos individuales, estimaciones poco confiables y recomendaciones sesgadas suele ser un gran desafío para un proceso colaborativo de decisión.

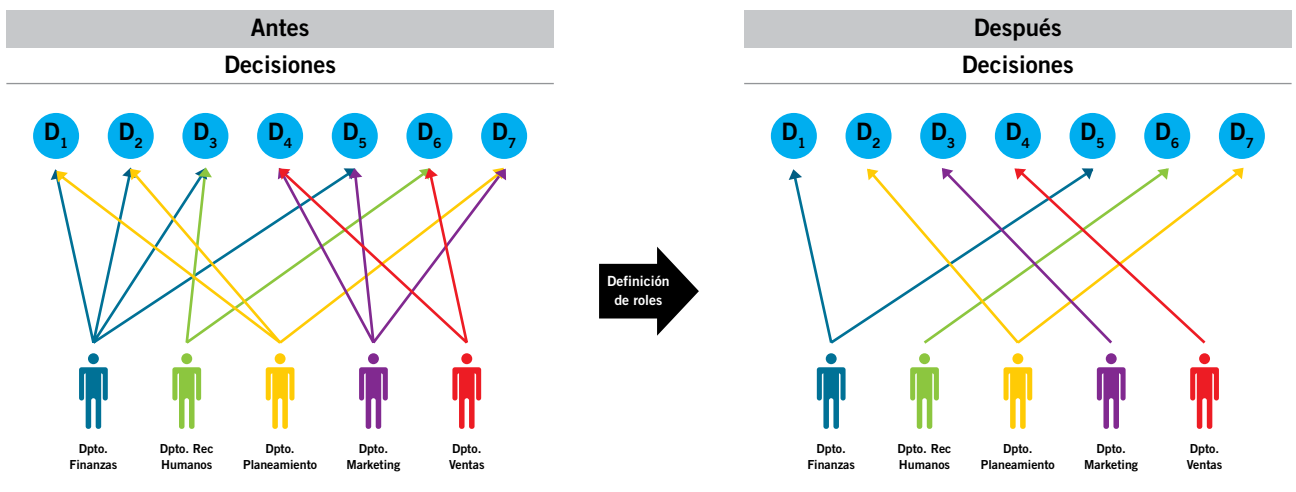
Ciertos diseños de procesos colaborativos de decisión logran quebrar de manera exitosa el modelo de compraventa de decisiones. Para hacerlo, tienen en cuenta cuatro características estructurales:

1. Se involucra a los diferentes roles en forma temprana, incluyendo a los decisores, aprobadores y ejecutores.
2. Se trabaja primero en alinear objetivos y criterios de decisión e información para evitar conflictos y ajustes posteriores.
3. Se generan múltiples alternativas creativas (y no sólo una) para romper con los egos y preferencias parciales.
4. Se trata la incertidumbre de manera explícita evitando las estimaciones basadas en intereses parciales.

¿Qué se puede hacer en momentos inciertos?

Como vimos, es en estos entornos más que nunca que algo debe hacerse. Diseñar un sistema eficaz de gestión del conocimiento implica poder priorizar sobre aquellas decisiones que más valor pueden agregar al negocio. Identificar cuáles son estas decisiones es sin duda el primer paso para focalizar los esfuerzos. Una vez identificadas es recomendable relevar la manera en que estas decisiones se toman registrándolas a lo largo de la organización y trabajar por último para lograr la más eficiente forma de organizar los roles y responsabilidades asignados a las decisiones claves.

A través de un proceso de decisión colaborativo con roles claramente definidos y procesos de gestión del conocimiento que permitan que éste se encuentre disponible de manera



Recomendaciones para formar un equipo de decisores

Al aplicar metodologías colaborativas de decisión, es primordial definir e involucrar desde el inicio del proceso al equipo adecuado. En el armado de estos equipos, el seguimiento de algunas pautas suele permitir la obtención de mayores resultados y altos niveles de compromiso en la implementación:

- Diferentes jerarquías: Involucrar participantes de distintos niveles jerárquicos. Los participantes de mayor jerarquía suelen aportar una visión más amplia mientras que los empleados más operativos tienen información de mayor calidad.
- Equipos multifuncionales: Involucrar a las distintas áreas afectadas por la decisión suele aportar diversidad de puntos de vista y mayor riqueza al análisis. (En algunas ocasiones es recomendable incorporar al equipo participantes externos a la organización con este fin).
- Evitar la zona de confort: Para forzarnos a empujar los límites y generar soluciones creativas, es importante involucrar también a actores que se supone que están "en contra" de las alternativas analizadas o que se pudieran ver perjudicados por su implementación.
- Sumar sponsors: Cuando las decisiones pudieran enfrentar resistencias al cambio o trabas políticas de cualquier índole, es importante sumar al equipo a las personas que pudieran ofrecer esta resistencia.
- Expertos confiables: Los roles responsables por el suministro de información deberían estar representados por aquellos que no tengan objetivos en conflicto o compromisos involucrados que pudieran sesgar las evaluaciones de las alternativas.
- Balance de personalidades: Es importante que existan perfiles diversos dentro del equipo, sumando por ejemplo a algunos actores de perfiles más duros o numéricos, y otros de perfiles más blandos orientados a aspectos cualitativos de la organización.
- Definición clara de roles: Para que se obtenga un comportamiento de equipo y no sólo de grupo, los roles deben estar claramente definidos antes de iniciar el proceso. Así por ejemplo, es recomendable distinguir entre los que tomarán las decisiones (equipo de decisores), los que analizarán la información (equipo de análisis) y los que proveerán información no sesgada (expertos temáticos).
- Facilitador objetivo: Por último, la administración del equipo por un facilitador externo aporta objetividad y rigurosidad al proceso aplicado y a los resultados obtenidos.

oportuna, las empresas de petróleo podrán tomar decisiones aun en contextos de alta incertidumbre y reaccionar ágilmente hacia la concreción de resultados futuros. ■

Gastón Francese es director de TANDEM, empresa especializada en soluciones de decisión. Ha liderado proyectos para la industria

del petróleo y gas en áreas de planificación estratégica, exploración, desarrollo y producción en empresas líderes en el sector. Es profesor adjunto de Teoría de la Decisión en carreras de grado y posgrado en diversas universidades de la Argentina. Es co-autor del libro *La decisión*. Su teoría y práctica editado por Norma-Kapelusz.