

Reflexiones Organizacionales

Es más fácil resistir al principio que al final.- [Leonardo da Vinci](#)

Citas sobre toma de decisiones

Al inicio del año tomamos decisiones; además, somos proclives a dejarlas de lado conforme avanza el tiempo. Reflexionemos sobre el tema de la mano de algunos autores en este nuevo contexto.

- ...and they discovered something very interesting: when it comes to walking, most of the ant's thinking and decision-making is not in its brain at all. It's distributed. It's in its legs.- *K. Kelly.*
- Life is the sum of all your choices.- *Albert Camus.*
- Man is man because he is free to operate within the framework of his destiny. He is free to deliberate, to make decisions, and to choose between alternatives.- *Martin Luther King.*
- You must be single minded. Drive for the one thing on which you have decided.- *G. S. Patton.*
- The doors we open and close each day decide the lives we live.- *Flora Whittemore.*
- The hardest thing to learn in life is which bridge to cross and which to burn.- *David Russell.*
- Once you make a decision, the universe conspires to make it happen.- *Ralph Waldo Emerson.*
- Each indecision brings its own delays and days are lost lamenting over lost days... What you can do or think you can do, begin it. For boldness has magic, power, and genius in it.- *Goethe*
- Four steps to achievement: Plan purposefully. Prepare prayerfully. Proceed positively. Pursue persistently.- *William A. Ward.*
- A wise man makes his own decisions, an ignorant man follows public opinion.- *Chinese proverb.*
- When people are free to do as they please, they usually imitate each other.- *Eric Hoffer.*

Un año realmente nuevo

En un año tan complejo como el que tenemos a la puerta tal vez requerimos explorar, dentro de nuestros procesos de toma de decisiones, un enfoque diferente del riesgo. Normalmente pensamos que lo negativo no nos pasará a nosotros, ya sea en el ámbito personal o de empresa; sin embargo, no está por demás mirar un enfoque diferente del riesgo que estamos enfrentando.

Para esto, en esta ocasión, quiero comentar lo que Taleb y coautores (*) han escrito sobre algunos errores en la administración del riesgo.

Para iniciar hablaremos del tipo de eventos llamados *Black Swan*: aquellos eventos imposibles de predecir. El primer error es creer que podemos manejar el riesgo prediciendo este tipo de eventos. A la fecha, nadie ha podido predecir uno de ellos; por eso, es una ilusión *manejar* riesgos en este ámbito. Los antidotos para este error son tres: utilizar seguros, ahorrar y ser prudentes (¿Fukushima, Lehman Brothers?).

El segundo error es creer que estudiando el pasado nos ayudará a manejar los riesgos. Podemos darnos cuenta que el mundo está lleno de eventos que *nunca* habían sucedido, así que lo que nos queda es estar preparados ya que no hay antidoto conocido para este nivel de complejidad e impredecibilidad.

El tercer error está basado en un aspecto que ya tocamos en otro número del boletín: no escuchar consejo sobre lo que *no hay que hacer*. Es la respuesta a la pregunta ¿cómo empeorar las cosas? Curiosamente los diez mandamientos comienzan con "No"; sin embargo, nos encanta leer historias de éxito, encontrar mejores prácticas y no acotamos la intervención identificando y cuidando aspectos que pueden ser vitales.

El siguiente, tiene un enfoque hacia una medida omnipresente en las finanzas y la administración industrial: la desviación estándar. El mensaje es que confiar en un simple número, que, según los autores está muy como entendido, es invitar al desastre.

El quinto error en la lista es no apreciar que lo que es matemáticamente equivalente no lo es desde el punto de vista psicológico. Si basamos nuestras decisiones en el *mejor escenario* es importante, antes de decidir, plantear un escenario con iguales probabilidades con tintes negativos. No es lo mismo decidir pensando que podríamos tener una baja catastrófica en venta en los próximos cien años que hablar de una probabilidad de 1% para este próximo año.

Finalmente, el último error señalado en el artículo de referencia nos advierte que pensamos que para maximizar la eficiencia y el valor para los accionistas, no debemos tolerar la redundancia. El argumento es que no observamos cómo opera la naturaleza, por ejemplo en el cuerpo humano, que nos ha proveído de órganos y sistemas redundantes que nos hacen ser un sistema más robusto, flexible y tolerante a las fallas. Creo que la experiencia inicial que nos ha dejado la *reingeniería de procesos* es un buen ejemplo de los efectos de eliminar la redundancia en nuestros sistemas productivos. Así pues, 2012 se plantea como un año realmente nuevo, en el que observaremos eventos inéditos que tendrán consecuencias no predecibles; así que, es prudente valorar la forma en que decidimos en este contexto de riesgo y cambiar nuestro paradigma de cómo tomamos decisiones.

Debemos ser mucho más cautelosos, más agudos en la valoración de los riesgos y desarrollar esquemas flexibles que nos permitan reaccionar muy rápidamente si tenemos la suerte de encontrar un *cisne negro* del que nunca antes habíamos oído hablar y que representa un peligro inminente para la supervivencia de nuestras organizaciones.

Finalmente, les comparto lo que algunos autores han pensado sobre la toma de decisiones y los invito a reflexionar sobre su pertinencia en un contexto como el que les he compartido.

Reciban mis mejores deseos para que este año esté lleno de logros y momentos felices en un ambiente de alta incertidumbre, que no deja de ser retador e interesante.

Agradezco que envíen sus comentarios a royola@filogenia.net

(*) N. N. Taleb, D. G. Goldstein, and M. W. Spitznagel, "The Six Mistakes Executive Makes in Risk Management, *Harvard Business Review*, October 2009.