

38. La toma de decisiones en la Dirección Estratégica: Diversas corrientes de influencia

Gluck y Jancic han destacado la confluencia de tres corrientes diferentes de influencia en el proceso de dirección estratégica, a saber: la racional-analítica, la intuitivo-emocional y la político-conductual. La experiencia demuestra, sin embargo, que es mejor considerarlas como cinco tipos distintos: racional, intuitiva, emocional, política y conductual.

En el modelo racional de toma de decisiones, se supone que quien decide considera todas las soluciones alternativas disponibles, así como las consecuencias de cada posible elección, evalúa dichas consecuencias (o resultados) a la luz de un conjunto predeterminado de criterios de desempeño (derivados del objetivo) y elige aquella alternativa que mejor cumple los objetivos. Este es el modelo que habitualmente se enseña en los programas de administración y que se considera el más deseable.

Este enfoque resulta, en cierto modo, utópico, ya que es difícil incluso imaginar todas las alternativas posibles y disponer de toda la información necesaria (de forma precisa y exacta) para evaluarlas. También presenta limitaciones cuando los propios objetivos se utilizan como base para valorar las distintas opciones. No obstante, es un enfoque deseable si se consideran o generan al menos algunas soluciones alternativas y se utiliza o busca información dentro de las limitaciones de tiempo, esfuerzo y coste.

Las decisiones intuitivas se basan en la corazonada, la experiencia previa y el instinto, utilizando diversos procesos mentales. No se trata de simples conjeturas. Si el modelo racional representa un extremo y las conjeturas el otro, la intuición ocupa el punto intermedio. La intuición llena los vacíos de información y las limitaciones de las herramientas analíticas, algo que ocurre con frecuencia en el proceso de dirección estratégica, especialmente cuando se pasa a considerar cuestiones relacionadas con la implementación de la estrategia durante la toma de decisiones estratégicas. La intuición no puede utilizarse como el primer paso del proceso de decisión estratégica, pero como herramienta puede complementar la toma de decisiones racional.

La corriente emocional de influencia en la toma de decisiones surge principalmente del papel del corazón y del apego a una causa, a una estrategia preferida o a un plan de acción. Cuando existe una influencia emocional, esta moviliza a toda la persona en favor de la causa, impulsándola a encontrar una solución y, si es necesario, a realizar

incluso sacrificios por el propósito perseguido. La influencia emocional resulta especialmente necesaria en la etapa de implementación de la estrategia, que requiere liberar una gran cantidad de energía organizativa para atender las distintas tareas (que deben completarse) y ejecutarlas de manera rápida, oportuna y coordinada. Si las emociones están ligadas a la misión (véase el caso de **Apollo Hospital Enterprise Ltd.**),

es probable que la mayoría de los miembros de la organización actúen de manera coherente. Esto quedó claramente demostrado durante la tragedia de **Kedarnath / Uttarakhand**.

La influencia emocional en la toma de decisiones también conlleva costes asociados. Puede provocar un elevado grado de agotamiento (*burnout*) entre las personas emocionalmente comprometidas. Asimismo, es más probable que estas personas caigan en una forma de chantaje emocional por parte de individuos sin escrúpulos, que consideran que la organización es únicamente una relación transaccional destinada a alcanzar sus propios objetivos personales.

En conjunto, el apego emocional a la misión resulta útil para la formulación de estrategias, y la toma de decisiones basada en la emoción, utilizada con prudencia, puede ser extremadamente valiosa para la implementación de la estrategia, que de otro modo podría volverse mecánica, carente de corazón e incapaz de resistir una competencia intensa.

Aunque se recomienda el compromiso emocional con la misión, el resto del proceso de formulación estratégica debería seguir un modelo relacional e intuitivo para la elección de la estrategia, seguido del uso del modelo emocional durante su implementación. La asignación de personas comprometidas con la misión a puestos clave puede resultar extremadamente útil para el éxito de la ejecución de la estrategia.

La influencia conductual en la toma de decisiones estratégicas está relacionada con el comportamiento individual, orientado a maximizar los beneficios personales: dinero, estatus, poder de decisión, etc., sin importar que ello suponga perjudicar a otra persona o incluso a la propia organización. Esta influencia distorsiona la asignación de recursos (económicos y de otro tipo) y el sistema de recompensas, sanciones o evaluación del desempeño. Su alcance es tan amplio que puede dar lugar a la manipulación de políticas y procedimientos, e incluso sabotear la estructura organizativa mediante designaciones inadecuadas.

Todo ello se produce únicamente para obtener beneficios particulares para una o unas pocas personas, a menudo a costa de los demás y del desempeño de la organización. En su forma más extrema, puede desembocar en política interna (o de pequeños

grupos) dentro de la organización, cuyo impacto sobre el rendimiento puede ser más perjudicial que la propia presión competitiva, ya que provoca la pérdida de valiosas oportunidades y una gran incoherencia estratégica que conduce a un bajo desempeño incluso en organizaciones que, por lo demás, cuentan con estrategias empresariales sólidas. Un análisis más detallado de esta cuestión se pospone para el capítulo dedicado a la gestión del cambio y la transformación.

La influencia conductual manifestada en la política interna de los grupos es distinta de la influencia política en la toma de decisiones derivada de las presiones ejercidas por los grupos de interés externos, aspecto que se explica en los siguientes párrafos.

La toma de decisiones políticas en la dirección estratégica es importante y, con frecuencia, no es una cuestión de elección. No puede desearse que desaparezca, dado que en una organización (entendida como un sistema cooperativo) existen diversos grupos de interés, cada uno de los cuales persigue sus propios objetivos. Los propietarios y promotores desean una mayor rentabilidad de su inversión (más beneficios); los altos directivos aspiran al crecimiento (para obtener ascensos); los proveedores buscan mejores y más rápidos plazos de pago (lo que incrementa los costes y reduce los beneficios); los clientes desean mejores productos y precios más bajos (lo que reduce los beneficios). En una situación así, la toma de decisiones implica llevar a cabo un delicado ejercicio de equilibrio, siguiendo el principio de equidad (que cada parte obtenga una retribución proporcional a la contribución que realiza).

No obstante, el problema se complica por el hecho de que cada parte posee un poder de negociación diferente, determinado por la magnitud de su contribución y por la retribución o compensación que considera satisfactoria (la cual no tiene por qué coincidir con la que otras partes esperan obtener).

Un buen juicio por parte del estratega puede permitir alcanzar ese equilibrio, concediendo en ocasiones una compensación desproporcionada a algunos grupos de interés en relación con su contribución en un momento determinado. Sin embargo, si uno o varios de ellos empiezan a dudar de la equidad de dichas decisiones, pueden exigir un trato igual o superior al de los demás, generando caos y poniendo en peligro la supervivencia de la organización. Por ello, mantener la equidad constituye una responsabilidad crítica del estratega, lo que exige revisar periódicamente los pagos o las compensaciones otorgadas a los distintos grupos de interés. En algunos casos, ello puede implicar aceptar una compensación menor para determinados grupos (o incluso ninguna compensación) con el fin de restablecer el equilibrio necesario.