

Errar es humano, o, en otras palabras, todo el mundo comete errores. En la industria del deporte, que está en continua expansión y transformación, desde el CEO a los empleados de primera línea corren el riesgo de elegir la decisión equivocada por diferentes razones. Este artículo identifica los problemas de la toma de decisiones ineficaces dentro de una organización, presentando un esquema para superar los obstáculos.

El enfoque sistemático para reducir o eliminar las decisiones ineficaces dentro de una empresa ineficiente en las decisiones está compuesto por una combinación de 5 pasos:

1. Entender cómo se toman las decisiones en la organización

Los expertos en la materia, han identificado dos grandes enfoques de pensamiento: el resolutivo a corto plazo y el estratégico. El primero es automático, instintivo y emocional: basándose en los atajos mentales para generar la solución de cómo se plantea el problema. El segundo, en cambio, es lento, lógico y deliberado. Ambos presentan ventajas y desventajas: el primero toma la información y llega a las conclusiones casi sin esfuerzo mediante la intuición y reglas generales, actúa en decisiones a corto plazo con bajos grados de responsabilidad en calidad de ser el más eficiente en tiempo. El segundo, para decisiones que necesitan más pensamiento. Sin embargo, un uso prolongado del primero puede afectar negativamente a los planes a largo plazo. *Por ejemplo, durante un proyecto de construcción de una nueva instalación deportiva, uno de los gerentes fija un plazo que finalmente no puede cumplir, afectando al proyecto en su conjunto. En este caso hubiera sido necesario el enfoque del pensamiento estratégico.*

Pensamiento resolutivo a c/p

Instintivo, automático, emocional y inmediato

Pensamiento estratégico

Lógico, coherente, lento y racional

2. Definir la naturaleza del problema

El segundo paso requiere un análisis en la identificación del problema. Los gerentes dentro de los equipos y organizaciones deben entender plenamente si el problema central es la conducta o es de cualquier otra naturaleza. El problema debe definirse estrechamente con el fin de lograr una solución específica. Una vez identificado el problema, los gerentes deben decidir cuál es la mejor manera de contraatacar. Si el problema central es la conducta, una implementación de herramientas de comportamiento será necesaria. Estas herramientas están destinadas a guiar poco a poco a la gente en la toma de decisiones diferentes. *Por ejemplo, en el anterior proyecto de construcción mencionado, los gerentes deben identificar si el problema está relacionado con el comportamiento y/o compromiso personal del empleado o si hay alguna otra causa.*

3. Diagnosticar las causas subyacentes

Como plantea John Beshears, hay dos causas principales de la mala toma de decisiones: motivación insuficiente y la desviación cognitiva. La **desviación cognitiva** puede ser definida como un error en el razonamiento, evaluación u otro proceso cognitivo que a menudo se produce como el resultado de aferrarse a las propias preferencias y creencias independientemente de disponer de información que dice lo contrario. Por otra parte, la **motivación insuficiente** es un problema emergente de las brechas internas. Para identificar cual es la causa, las organizaciones deben hacer dos preguntas diferentes. Primero: ¿el problema es causado por el fracaso de las personas al no realizar ninguna acción? Si la respuesta es sí, el problema es de motivación. Segundo: ¿las personas están tomando medidas pero introduciendo errores sistemáticos en el proceso de toma de decisiones? En caso afirmativo: su problema tiene las raíces en base cognitiva. *Por ejemplo, en nuestro caso, el problema es de naturaleza cognitiva, ya que se calculó mal el tiempo necesario para completar el proyecto.*



4. Diseñar y acompañar en la solución

Una vez entendida la causa subyacente de las malas decisiones, las empresas pueden entonces comenzar a diseñar una solución. Los dos enfoques más comunes son "arquitectura de la elección" y "orientación" según lo declarado por Richard Thaler (2008). La arquitectura de la elección consiste en el rediseño de la estructura del flujo de información. Y, por otro lado, asignar cuidadosamente la información deseada permite a los gerentes "orientar" a los empleados en una dirección predefinida sin privarlos de la libertad de tomar decisiones ellos mismos. *Siguiendo el ejemplo anterior, si una empresa quiere terminar el proyecto en el tiempo establecido pero dejando libertad, podría declarar la fecha de vencimiento un par de semanas antes de la fecha límite, lo que reduce el riesgo anterior, permitiendo al mismo tiempo a las personas indicadas tomar decisiones por sí mismos.*

5. Probar la solución

El paso final es comprobar la solución prediseñada con el fin de ver si se pueden lograr sus objetivos. Las pruebas deben contener dos elementos: identificación del resultado deseado, en nuestro caso, la puntualidad. En segundo lugar, los gerentes deben identificar las posibles soluciones y centrarse en una: cambiar múltiples elementos dentro del contexto puede resultar demasiado complejo.

Consejos útiles para la mejora de la toma de decisiones en la organización:

- **El pensamiento resolutivo a c/p** para la toma de decisiones, debido a su naturaleza automatizada y rápida, puede ser aprovechado para fines de producción y se puede mejorar de varias maneras.
- **El pensamiento estratégico** fomenta una mayor deliberación y análisis en la toma de decisiones, los gerentes pueden trabajarlo también de diferentes maneras: a través de la evaluación conjunta en lugar de evaluación separada. La colaboración estimula el pensamiento crítico y, por lo tanto, el análisis.
- **Despertar emociones** haciendo que se sientan parte de la empresa no sólo reduce rotación, sino que aumenta la productividad.
- **Simplificar el proceso de organización** ofreciendo una imagen más clara y sencilla de la empresa, de tal manera que el empleado estará más motivado y aumentará su productividad.
- **Crear oportunidades para la reflexión** al final de cada etapa en el proyecto. Haga que sus empleados reflexionen críticamente sobre sus resultados y cómo se puede mejorar.
- **Inspirar el pensamiento más amplio:** los empleados por lo general se preguntan, "¿qué debo hacer?". Hay que empujarlos hacia el "¿qué podría hacer?" , para un análisis mayor.

