

Prácticas Organizacionales

La Toma de Decisiones en tiempos de Incertidumbre

El plazo para que las empresas reaccionen ante el coronavirus se ha reducido drásticamente. He aquí cinco principios que los líderes pueden seguir para tomar decisiones inteligentes rápidamente durante la pandemia

by Andrea Alexander, Aaron De Smet, and Leigh Weiss



Marzo
2020

Los líderes saben que tomar decisiones buenas y rápidas es un reto en las mejores circunstancias. Pero las más difíciles son las que llamamos "grandes apuestas", decisiones poco familiares y de alto riesgo. Cuando se tiene una crisis de incertidumbre como la pandemia COVID-19, que llegó a una velocidad abrumadora y a una escala enorme, las organizaciones se enfrentan a un volumen potencialmente paralizante de estas decisiones de grandes apuestas.

La aproximación típica de muchas compañías, grandes y pequeñas, será demasiado lenta para mantenerse al día en tales turbulencias. Posponer las decisiones de esperar más información podría tener sentido durante el tiempo que dure el negocio. Pero cuando el entorno es incierto, definido por la urgencia y la información imperfecta, esperar para decidir es una decisión por sí misma. Por ejemplo, retrasar la decisión de cancelar las cirugías no críticas puede significar no liberar la capacidad de los médicos y los hospitales ahora y potencialmente exponer o infectar a más personas.

Para tomar decisiones audaces rápidamente en estos tiempos inciertos, los líderes pueden seguir estos cinco principios.

1. Tome un respiro.

Haga una pausa y respire literalmente. Darse un momento para dar un paso atrás, balancear, anticipar y priorizar puede parecer contrario a la intuición, pero es esencial ahora.

Cuando se le preguntó qué hace a un gran jugador de hockey, se dice que Wayne Gretzky respondió: "Un buen jugador de hockey juega donde está el disco". Un gran jugador de hockey juega donde va a estar el disco". Es más fácil decirlo que hacerlo. En una atmósfera de crisis, es tentador saltar de una tarea urgente a la siguiente, para hacerse cargo de lo que está justo delante de ti, sólo para ejecutar. Sin embargo, esto puede ser un trágico error. Las investigaciones demuestran que el simple acto de hacer una pausa, incluso de tan sólo 50 a 100 milisegundos, permite al cerebro centrarse en la información más relevante.

Un ejemplo dramático de un líder que se detuvo durante una crisis a escala de paisaje es el Capitán Chesley Sullenberger. Después de que unos choques en los motores del avión fallaran poco después de despegar del aeropuerto de La Guardia en enero de

2009, tuvo muy poco tiempo para decidir si tratar de aterrizar en un aeropuerto cercano, como urgía la torre de control, o apuntar a un aterrizaje en el agua. Sin ningún entrenamiento para tal escenario, se detuvo y reflexionó durante unos segundos, todo lo que pudo permitirse, para determinar si podía llegar al aeropuerto a salvo y en su lugar giró hacia el río Hudson para aterrizar. Las 155 personas a bordo sobrevivieron.

Hay varias formas en que los responsables de la toma de decisiones pueden tomar un respiro:

- Después de decirle a su equipo que necesita un momento para pensar, intente obtener una perspectiva más amplia.

- Imagínate a ti mismo por encima de la batalla, observando el paisaje desde arriba. Esto es lo que el experto en liderazgo Ronald Heifetz llama una perspectiva de "balcón". A pesar de la "niebla de la guerra" que podría oscurecer gran parte del estado actual del juego, haga lo posible por tener una visión más amplia.

- Hágase a sí mismo y a su equipo estas preguntas: ¿Qué es lo más importante en este momento? ¿Qué podríamos estar pasando por alto? ¿Cómo podrían desarrollarse las cosas desde aquí, y en qué podemos influir ahora que podría valer la pena más adelante?

Esta capacidad de anticiparse a la evolución de las cosas y de empezar a actuar en consecuencia puede ayudar a evitar reacciones instintivas que conducen a resultados poco satisfactorios.

En el contexto del coronavirus, si eres el líder de una cadena de supermercados, estás viendo un drástico aumento en las compras. Debe pensar en sus cadenas de suministro, si racionar los artículos, y cómo poner en marcha protocolos de seguridad para los clientes. Además, están las cuestiones de si modificar el horario de la tienda, si limitar el servicio sólo a la recogida y entrega en la acera, y cómo manejar el personal. Todas estas decisiones están relacionadas, por lo que debe hacer una pausa y priorizar los temas más urgentes primero. Eso también significa tener la disciplina de ignorar las distracciones.

¹ Vincent P. Ferrera, Jack Grinband, and Tobias Teichert, "Humans optimize decision-making by delaying decision onset," *PLOS ONE*, March 5, 2014, Volume 9, Number 3, journals.plos.org.

² For more information on the US Air Force's observe, orient, decide, and act (OODA) loop, see Mark Bonchek and Chris Fussell, "Decision making: Top Gun style," *Harvard Business Review*, September 12, 2013, hbr.org.

2. Involucrar a más gente

En medio de la incertidumbre

generada por una crisis, los líderes a menudo sienten la necesidad de limitar la autoridad a los que están en los puestos más altos, con un pequeño equipo tomando las grandes decisiones mientras se apiñan detrás de puertas cerradas. Deberían rechazar el modelo jerárquico con el que podrían sentirse más cómodos en tiempos normales y, en su lugar, hacer participar a muchos más interesados y fomentar los diferentes puntos de vista y el debate. Este enfoque puede conducir a decisiones más inteligentes sin sacrificar la velocidad.

Específicamente, los líderes pueden utilizar el llamado modelo de la pecera en el que los responsables de la toma de decisiones y los expertos clave se sientan responsables de la toma de decisiones, múltiples expertos y uno o dos "asientos vacíos" alrededor de una mesa -o mesa virtual- para tomar una decisión (Exhibit). En la mesa hay uno o dos responsables de la toma de decisiones, múltiples expertos y uno o dos "asientos vacíos" para que otros interesados pertinentes de la galería rotarán en cuanto tengan puntos que compartir. La mayoría de los interesados observan la reunión, que construye comprensión sin tener que hacer un extra paso de comunicación.

En una reunión presencial, los interesados que observan la pecera puede contribuir con información e ideas tomando temporalmente uno de los asientos vacíos, brevemente participando en la reunión, y luego regresando a la galería. En una reunión virtual, los interesados están en silencio pero pueden participar "levantando la mano" con un moderador invitándolos a entrar y silenciándolos.

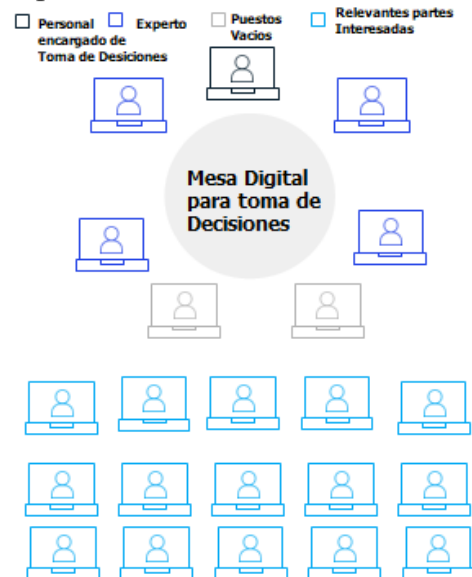
Hay varias medidas que los líderes pueden tomar para involucrar más gente:

1. Aclarar las decisiones a tomar.
2. Identificar un pequeño número de personas que tomen decisiones.
3. Identificar quién debe tener voz, incluyendo los interesados y expertos pertinentes, y los que implementarán las decisiones.
4. Crear un foro para que se produzca un debate rápido. Sea claro que todos tienen voz pero no voto.

Al seguir este enfoque, es posible involucrar a un gran número de interesados y expertos sin sacrificar la velocidad. Especialmente cuando las cosas son desconocidas y las decisiones que estás considerando son

Exhibit

Involcra a más gente y muévete más rápido usando un format de "pecera".



audaces, necesitas muchos puntos de vista para asegurarte los responsables de la toma de decisiones no se están perdiendo nada. Una vez que se toman las decisiones, se puede girar rápidamente y hablar con los que ejecutarán las decisiones para aclarar las acciones a tomar, los plazos, y responsabilidades y responder a cualquier pregunta que tienen sobre lo que viene después. Esto no sólo salva tiempo, eliminando un paso de comunicación, pero puede también aumentar la potencia del mensaje en sí mismo.

En la actual atmósfera de crisis, líderes en gestión de residuos probablemente están experimentando un gran cambio en la demanda de sus servicios. Hay más residuos en hogares que necesitan ser recogidos y menos residuos de edificios de oficinas y restaurantes. ¿Cómo pueden estas empresas adaptarse mejor al cambio en demanda? Esta decisión debe incluir una amplia gama de interesados, incluidos los representantes de los empleados de primera línea (que pueden tener buenas ideas sobre las rutas y que empleados a rotar en turno) y los clientes.

3. Hacer las pequeñas elecciones críticas

Algunas pequeñas elecciones que los líderes hacen a corto plazo podrían parecer muy importantes a largo plazo a medida que la crisis se desarrolla. Pueden ser difíciles de detectar, pero los líderes deben buscarlas.

En el curso normal de los negocios, muchas decisiones de grandes apuestas son obvias. Hay un gran costo o un gran impacto, como la adquisición de una empresa, la comercialización un producto en una nueva geografía, o cerrar una fábrica, con estas decisiones. Pero algunas decisiones que parecen pequeñas o rutinarias al principio pueden tener grandes implicaciones estratégicas a largo plazo.

En un ejemplo relacionado con el coronavirus, Netflix ha pasado a la transmisión de baja resolución en algunos lugares para facilitar la carga de datos en las redes de información. Aunque la mayoría de la gente no notará la diferencia de calidad, la decisión podría significar que la Internet no se colapse, lo que sería un gran problema cuando tantos trabajan desde casa y los niños dependen de la Internet para hacer sus tareas escolares.

Hay varios pasos que los líderes pueden dar para tomar pequeñas decisiones críticas:

1. Anticiparse a múltiples escenarios posibles de cómo podrían desarrollarse las cosas con el tiempo. Nadie tiene una bola de cristal, y es probable que las predicciones detalladas y precisas sean erróneas porque las cosas están en flujo. Anticipar un rango de posibles caminos y escenarios generales puede ser extremadamente útil para pensar en lo que podría suceder.
2. Haz una lista de cinco a diez elecciones o acciones que hacer hoy podría, dependiendo de lo que ocurra, marcar la diferencia más adelante. Si adelantamos seis meses e identificamos una pequeña decisión o acción que hubiera marcado la diferencia si la hubiéramos tomado, ¿cuál podría ser esa decisión o acción?
3. Involucrar a otros para ayudar a identificar qué pequeñas decisiones o acciones debe abordar ahora, en caso de que se conviertan en los que marcan la diferencia en el futuro. ¿En cuál de ellas deberías pasar el tiempo hoy? ¿Cuál debería monitorear y reconsiderar más tarde? Estas decisiones podrían variar desde acciones para ahorrar dinero en efectivo y asegurar la liquidez hasta acciones para reforzar la rápida exploración de proveedores alternativos.

La respuesta a los bombardeos de la Maratón de Boston en 2013 es un buen ejemplo de una pequeña elección crítica que hizo una gran diferencia. Se tomó la decisión de dispersar a las personas gravemente heridas a ocho diferentes hospitales. Mientras que algunos de esos hospitales más lejos del lugar del bombardeo, los cirujanos vasculares fueron llamados a esos lugares para comenzar a operar de inmediato. Si las víctimas hubieran sido enviadas sólo a los hospitales más cercanos, muchos habrían tenido que esperar a que cirugía y posiblemente se desangró hasta morir.

4. Establece un centro neurológico

En tiempos de estrés, los líderes tendrán que hacer más decisiones que representan grandes apuestas, más que antes y también estar preocupados por su gente. Cuando se toma una decisión de alto riesgo, es importante ser capaz de centrar la atención en el asunto en cuestión. Eso significa que minimizando las distracciones. Si un líder es demasiado frenético, es probable que cometa errores de juicio. La creación de un centro neurálgico puede ayudar a los líderes a centrarse en la estrategia decisiones en lugar de las tácticas.

Una decisión estratégica viene con un alto grado de incertidumbre, una gran probabilidad de que las cosas cambien, la dificultad de evaluar los costos y beneficios, y el resultado de varios resultados simultáneos. Una decisión táctica viene con un objetivo claro, un bajo grado de incertidumbre y costos y beneficios relativamente claros. Las decisiones tácticas son importantes, a veces cruciales. Sin embargo, a menudo es mejor dejarlas en manos de quienes están al margen de una organización que puede actuar eficazmente sin plantear cuestiones a niveles superiores.

Una forma de asegurar que las personas correctas sean las que tomen las decisiones tácticas es establecer un centro neurálgico. Esta es una red de equipos multifuncionales con mandatos claros conectados por un equipo de integración que ve que la toma de decisiones ocurra de forma meditada y rápida. Cada equipo se centra en una sola área o ámbito; a menudo, los equipos son para la protección de la fuerza de trabajo, la cadena de suministro, el compromiso con el cliente y las pruebas de estrés financiero.

Los líderes con el temperamento y el carácter correcto son necesarios durante en tiempos de incertidumbre. En tiempos de guerra, quieres un Winston Churchill, no un Neville Chamberlain.

Hay un equipo central que mantiene a todos coordinados y asegura la colaboración y la transparencia. En una crisis, los líderes deben establecer el centro neurálgico rápidamente y con el conocimiento de que no será perfecto.

Los hospitales se ocupan de las emergencias todo el tiempo y están bien equipados para hacerlo. Sin embargo, la pandemia COVID-19 es diferente. Requiere el establecimiento en un centro neurálgico para que las decisiones sobre el personal y la asignación de recursos escasos pueda hacerse más rápidamente y por las personas adecuadas. Algunas decisiones tácticas que podrían haber sido tomadas en el centro neurológico como la asignación de ventiladores y la programación de la cirugía electiva, ahora necesitarán ser consideradas decisiones estratégicas. Podría ser una decisión estratégica de convertir una residencia universitaria o hotel a un espacio de hospital, pero asegurarse de que el espacio es funcional es una decisión táctica, para el centro neurálgico.

5. Empoderar a los líderes con juicio y carácter

Durante los negocios como de costumbre, algunas personas que se adelantan son de cierto tipo. Dicen las cosas correctas, no se molestan, saben cómo navegar por el sistema y manejan los mensajes para que la gente escuche lo que quiere escuchar. Muchos de estos sospechosos habituales, a los que se suele recurrir para que dirijan iniciativas especiales, no están preparados para liderar una crisis de incertidumbre en el panorama.

Los líderes con el temperamento y el carácter adecuados son necesarios en tiempos de incertidumbre. Permanecen curiosos y flexibles, pero pueden tomar las decisiones difíciles, incluso si eso los hace impopulares. Reúnen diferentes perspectivas y luego toman las decisiones, teniendo en cuenta los mejores intereses de la organización (no sus carreras), sin necesidad de un consenso total. En cuanto a las decisiones dentro de su autoridad delegada, sólo escalan los problemas más difíciles para su aportación o aprobación. En tiempos de guerra, se quiere a un Winston Churchill, no a un Neville Chamberlain.

Al tomar la decisión de movimiento de dar poder a otros líderes, no sólo elija a los que elegirías habitualmente para dirigir tu respuesta – algunos de ellos estarán fuera de servicio.

en tiempos de incertidumbre, pero otros no. Cuando eliges los líderes, identifica a las personas que han hecho muchas de las tres siguientes cosas como sea posible para aumentar las probabilidades de que tengan éxito en los actuales tiempos de incertidumbre:

- vivieron una crisis (personal o profesional) y mostraron su temple y resiliencia personal.
- tomaron una decisión dura e impopular porque era lo correcto, a pesar del hecho de que se calentaron por ello y potencialmente quemaron puentes o gastaron capital social.
- Dan voluntariamente malas noticias en la cadena de mando a los líderes que no querían oírlos.

Es posible que no puedas encontrar suficientes líderes en tu organización que cumplan los tres criterios, pero ten cuidado en dar poder a los líderes que no conocen a ninguno de ellos.

Una vez que haya identificado a estos líderes, motívalos para que encuentren su yo interior: recuérdales a esos líderes empoderados que esperas que tomen decisiones con información imperfecta. No deben esforzarse por ser perfecto, ya que lo perfecto es el enemigo de la velocidad. Cometan errores y aprenden de ellos. Hacer lo que es correcto, incluso cuando no es popular.

Hazlo a lo grande o vete a casa

Las crisis sin precedentes exigen acciones sin precedentes. Las lecciones de las crisis pasadas sugieren que los líderes son más propensos a reaccionar mal. Qué es lo que necesario para tomar las medidas audaces y rápidas que se sienten demasiado arriesgado en tiempos normales.

Dinamarca tomó recientemente una decisión de este tipo cuando congeló la economía para evitar una recesión. El gobierno danés aceptó pagar 75 el porcentaje de los salarios de los empleados de las empresas privadas, siempre y cuando las empresas no despidan a los trabajadores. El gobierno está pagando a los trabajadores para que se queden en casa y no vayan al trabajo, gastando el 13 por ciento de la economía nacional en tres meses. No sabemos todavía si esta política cumplirá sus objetivos, pero ofrece un ejemplo del tipo de decisión audaz en una crisis que los líderes pueden desear, en el futuro, que tengan hecho o al menos considerado.

Para que las empresas piensen que una reacción tan audaz no es relevante para ellos, ya estamos viendo ejemplos corporativos: la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA por sus siglas en inglés) decidió desde el principio que cerraría su temporada, llevando a otros deportes a tomar acciones similares. Apple fue uno de los primeros grandes minoristas en cerrar la mayoría de sus almacenes a nivel mundial en respuesta al coronavirus. Los Emiratos han decidido suspender la mayoría de sus vuelos hasta que "la confianza en el viaje regrese". Y algunos estudios de Hollywood están lanzando películas actuales directamente a las plataformas de transmisión, reconociendo esto una nueva realidad para todos nosotros.

La toma de decisiones en medio de la incertidumbre no es fácil. Los líderes empresariales no pueden permitirse el lujo de esperar, cuando los acontecimientos se están moviendo tan rápido como lo están haciendo ahora mismo. Creemos que estos cinco principios de toma de decisiones pueden ayudar a los líderes en la toma de decisiones inteligentes rápidamente, para guiar a sus organizaciones a través de esta crisis. Abrázalas y sigue aprendiendo a medida que avanzas.

Andrea Alexander is an associate partner in McKinsey's Houston office, where Aaron De Smet is a senior partner; Leigh Weiss is a senior expert in the Boston office.

The authors wish to thank Chris Gagnon, David Mendelsohn, and Vanessa Monasterio for their contributions to this article.

Designed by Global Editorial Services
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.