

## Evaluación de las Decisiones Empresariales

### Introducción

Una *decisión* es la elección de un plan de acción por parte de un *decisor*. Para que, en sentido propio, pueda hablarse de decisión, el decisor ha de encontrarse en unas circunstancias que le permitan elegir entre, como mínimo, dos planes de acción que le sea posible ejecutar. Por supuesto que esas condiciones mínimas se cumplen en el momento en que pueda decidir entre aplicar un plan concreto o no aplicarlo.

Cuando el decisor está en situación de poder efectivamente elegir, es decir, cuando puede *realmente* tomar una decisión respecto al plan de acción que va a intentar llevar a la práctica, lo primero que hemos de tener en cuenta para realizar un análisis de su decisión es el conjunto de planes de acción entre los cuales elige. Este conjunto de planes de acción constituye lo que se suelen denominar *alternativas*.

Así pues, la decisión es, para nuestros propósitos, la elección de una **alternativa** –de un plan de acción–, entre aquellas que son **factibles** para el decisor en el momento en que toma la decisión.

Naturalmente, no cualquier conjunto de expresiones verbales de un decisor acerca de lo que le querría hacer significa la expresión de un *conjunto de alternativas factibles*. Para que exista el conjunto de alternativas factibles, tienen que darse dos condiciones:

- I) Cada una de las supuestas alternativas ha de expresar un posible plan de acción, es decir, ha de expresar la acción o acciones concretas que realizaría el decisor caso de elegir esa alternativa, así como los resultados que éste piensa que se producirían como consecuencia de la puesta en práctica de esa acción o acciones. *Un plan de acción es, pues, una afirmación del tipo “Si A, entonces B”, donde A representa una acción (o acciones) y B un resultado.*
- II) Las alternativas –los planes de acción entre los que se va a elegir– han de ser *factibles* para el decisor, es decir, éste ha de ser capaz de ejecutar la acción o acciones que sean necesarias para la aplicación de cualquiera de las alternativas. Naturalmente, el decisor puede sentirse más o menos capaz de realizar esas acciones o, dicho de otro modo, las acciones necesarias para aplicar uno cualquiera de los planes pueden ser *más o menos difíciles* de realizar para ese decisor concreto que las correspondientes a otro u otros planes. *Al grado de dificultad que tenga un decisor para la puesta en práctica de una alternativa, lo llamaremos grado de operatividad de esa alternativa para ese decisor.*

Las decisiones se toman para resolver *problemas de acción*. Un *problema de acción* es aquello que se origina en un decisor cuando, por la razón que sea, quiere cambiar algún aspecto de la realidad. En general, los problemas de acción surgen porque un decisor quiere conseguir alguna satisfacción que no está disfrutando o eliminar alguna insatisfacción que está padeciendo.

Cuando el decisor se limita a expresar sus deseos, pero sin hacer referencia a ninguna realidad externa –*resultados*- que podrían satisfacerlos, su problema de acción está *formulado*, pero aún no está *estructurado*.

Cuando expresa los *resultados* que querría lograr con sus *acciones*, pero no expresa ninguna alternativa, es decir, todavía no considera ningún plan de acción que pudiese conducirle a aquel logro, su problema de acción *estaría estructurado*, pero aún no sería *operativo*.

Un problema de acción está *bien estructurado* cuando el logro de los *resultados* expresados por el decisor al *estructurar* su problema, produce efectivamente las satisfacciones a las que se refiere en su *formulación* del problema.

Un problema de acción es *operativo* cuando el decisor tiene alternativas que pueden resolverlo, y la resolución del problema ya depende únicamente del acierto de la decisión, es decir, de la elección de una alternativa que genere efectivamente aquellos *resultados*. La aplicación de esa alternativa implica, pues, la *resolución* del problema.

Un problema de acción, sin embargo, está *bien resuelto* tan sólo cuando se producen *simultáneamente* los dos hechos siguientes:

1. Que el decisor haya conseguido la satisfacción buscada. Como hemos visto, eso depende de que el *problema esté bien estructurado, sea operativo, y la decisión sea acertada*.
2. Que el plan de acción aplicado para resolverlo no haya producido en el decisor una insatisfacción superior a la que éste tenía antes de resolver el problema. Es decir, *que la resolución del problema no haya supuesto la generación de un problema más grave que aquél que se trataba de resolver*.

Un problema de acción *mal resuelto* es, desde todos los puntos de vista, peor que un problema de acción sin resolver. En definitiva, lo que queremos decir es que si el decisor pudiese volver a tomar la decisión que tomó para resolver el problema, nunca volvería a elegir el plan de acción que entonces eligió. Si no disponía de otro plan de acción alternativo, hubiese preferido no resolverlo a resolverlo a costa de generar el problema que ahora tiene.

Obsérvese que el cambio en el juicio del decisor no es debido a que el plan no haya logrado los resultados esperados, es debido a que, además de esos resultados, ha producido otros que no fueron tenidos en cuenta a la hora de elegirlo, y el *coste* que supone para el decisor el tener que soportar estos últimos excede la satisfacción conseguida con los primeros. La situación es, pues, completamente distinta a la que tenemos cuando lo que ocurre es que el plan de acción no ha conseguido los resultados esperados, es decir, que no ha resuelto el problema.

Así pues, los planes de acción han de ser objeto de una triple evaluación.

- a) Su *operatividad* para el decisor, es decir, la mayor o menor dificultad que éste tenga para aplicarlos.
- b) Su *instrumentalidad* para el logro de los *resultados* expresados por el decisor al estructurar el problema.

c) Su **corrección**, es decir, la mayor o menor *bondad de la solución* conseguida al aplicarlos.

*Un decisor tiene el problema bien definido si, y solo si, está bien estructurado e incluye, además, unos criterios para la evaluación de los planes de acción que no permiten la elección de planes incorrectos, sea cual sea su operatividad e instrumentalidad.*

Un problema bien estructurado, pero que no incluye criterios para evaluar la corrección de los planes de acción, es un problema *incompletamente definido*.

Vamos a ilustrar todos los conceptos que hemos introducido a través de un ejemplo muy sencillo. Supongamos un directivo que trabaja en una empresa y que está deseoso de conseguir un cierto prestigio dentro de ella. Mientras no nos diga nada más al respecto, su problema *estará formulado, pero no estará estructurado*.

Cuando ha llegado a la conclusión de que lo que tendría que hacer para conseguir ese prestigio es lograr un ascenso, su problema estaría estructurado, pero aún no sería operativo. *Obsérvese que no decimos que esté bien estructurado*. Podría perfectamente ocurrir que lograra el ascenso y descubriera, una vez ascendido, que “no era eso” lo que él estaba buscando al buscar el “prestigio”.

Con independencia de que esté bien o mal estructurado, el problema estará *incompletamente definido* mientras el directivo de nuestro ejemplo no tenga claros los criterios que va a utilizar para juzgar si cualquier alternativa que se le ocurra para conseguir el ascenso es aceptable para él o no lo es.

Para simplificar las cosas, supongamos que se le ocurren tres. *La primera*, trabajar mucho y procurar hacer las cosas muy bien (bajo grado de operatividad –requiere mucho esfuerzo–; dudoso grado de instrumentalidad si en la empresa hay mucho “politiqueo; parece, en principio, bastante correcta). *La segunda*, “jugar al politiqueo” (menor esfuerzo; tal vez más segura en cuanto a su instrumentalidad para lograr el ascenso; no tan correcta: puede ser que logre el ascenso pero que pierda prestigio incluso frente a él mismo). *La tercera*, aprovechar la circunstancia, que la suerte le ha brindado, de poder hacer un chantaje al jefe que decide los ascensos (fácil, segura, y.....).

Vamos ahora a aplicar estos conceptos para el caso de las *decisiones empresariales*.

### **La Empresa como decisor**

Naturalmente, las decisiones en las empresas las toman las personas, pero hemos de distinguir entre las decisiones que toman esas personas, como las toma cualquier otra, para resolver sus problemas personales, de las que toma *como directivo*, es decir, para resolver *problemas de una empresa*. Nosotros vamos a centrarnos únicamente en estas últimas.

Lo que en términos generales hemos llamado *acciones*, en una empresa se suelen llamar *actividades productivas y distributivas* o, también, *actividades de negocio*. Lo que genéricamente hemos llamado *resultados*, se suelen llamar, en el caso de la empresa, *beneficios*.

Eso es lo que se suele expresar normalmente diciendo que una empresa es una organización que hace negocios, es decir, que produce y vende cosas o servicios de un modo económicamente eficiente (lo que significa que ha de ingresar, a través de la venta, más dinero del que ha tenido que gastar para realizar la producción que ha vendido). Si una empresa no es económicamente eficiente, en el sentido que acabamos de enunciar, no es una *empresa de negocios*. Puede, naturalmente, ser una organización que realice esas mismas actividades y que sea valiosa por otros motivos (que no serán económicos).

Observemos, sin embargo, que si se dice que el problema de *la empresa* es obtener beneficios –o maximizar beneficios–, caben dos posibilidades. La primera es que, al hablar así, nos estemos refiriendo a una empresa concreta y, en consecuencia, a los resultados que se quieren alcanzar con unas *determinadas actividades productivas y distributivas que una empresa esté realizando*. En ese caso se está enunciando un problema estructurado, pero lo que se dice acerca del problema es *simple aplicación de una tautología*. Se está afirmando que el problema de esa empresa es ser empresa, es decir, realizar esas actividades del modo más económicamente eficiente que le sea posible.

Es peor la segunda posibilidad. Cuando se dice *en abstracto* que el problema de *cualquier empresa* es la obtención o maximización de beneficios, o se está afirmando directamente una tautología (el problema de cualquier empresa es ser empresa), o lo único que cabe interpretar es que se está afirmando que cualquier persona que promueva una empresa tiene el problema de maximizar los beneficios que *él pueda obtener* usando como instrumento a esa empresa.

Naturalmente, es esta segunda interpretación la que da origen a multitud de disputas y argumentaciones. Para nosotros, lo único que interesa dejar bien claro es que esta segunda interpretación se limita a ser una *formulación de un problema no estructurado* que, además, sería el problema de un *posible decisor personal*.

No puede ser, de ninguna manera, un problema de la empresa como tal, es decir, la empresa *como decisor* es imposible que tenga ese problema. La empresa produce beneficios para las personas cuya colaboración necesita para poder existir y desarrollar sus actividades, pero esos beneficios vienen limitados por la eficiencia económica de la empresa, sin la cual tanto los beneficios de los partícipes como la propia empresa dejarían de existir.

Respecto a si es bueno o malo, funcional o disfuncional, bonito o feo, etc., etc..., el que algunos o todos los partícipes de una hipotética empresa deseen maximizar su beneficio personal, lo único que cabe decir es que, mientras ese deseo se exprese únicamente a través de la *formulación de un problema no estructurado*, carece totalmente de sentido lógico el intento de calificarlo con cualquiera de aquellas categorías. Tampoco tendría sentido ese intento aunque el *problema estuviese ya estructurado* (deseo maximizar mi beneficio en esta empresa en la que estoy colaborando). En ambos casos sería un intento tan absurdo como el de juzgar el posible sentido de una frase que está aún incompleta. *Tan sólo tiene sentido plantear la cuestión cuando el problema del decisor está completamente definido, ya que el juicio dependerá de cuales son sus criterios para la evaluación de los planes de acción.*

Volviendo a nuestro tema, es decir, a las decisiones de la empresa –las que toman unas personas *en cuanto son directivos* de una empresa–, tendremos que evaluarlas desde el punto de vista de su *operatividad, instrumentalidad y corrección* para *resolver el problema de la*

empresa.<sup>(1)</sup> Vamos a ver a continuación cual es el contenido de esas categorías en el caso de la empresa.

## El Criterio de Eficacia en las decisiones empresariales

Como hemos visto, el problema de la empresa es *maximizar el beneficio* resultante de la *aplicación de sus actividades productivas y distributivas*. Ese beneficio viene definido por la diferencia entre los ingresos producidos por la aplicación de dichas actividades.

En consecuencia, un primer criterio para evaluar cualquier decisión empresarial es el que llamaremos **Criterio de Eficacia**. *Una decisión será más o menos eficaz según sea mayor o menor el beneficio que produzca la aplicación del plan de acción elegido por la decisión.*

El **Criterio de Eficacia** recoge, en el caso de la empresa, las consecuencias de la operatividad e instrumentalidad de cualquier plan de acción que se aplique para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades productivas y distributivas.

Cualquier plan de acción que se aplique en una empresa lleva aparejados unos gastos que tienen influencia negativa en el beneficio. *Cuanto menores sean esos gastos mayor será la operatividad del plan*, ya que es menor el sacrificio que su ejecución supone para la empresa.

Por otra parte, ese plan de acción producirá unos ingresos, los cuales tienen influencia positiva sobre los beneficios. *Cuanto mayores sean los ingresos producidos por la aplicación del plan, mayor será su instrumentalidad para resolver el problema de la empresa.*

Es un hecho, desgraciadamente muy frecuente, que directivos de empresas se limiten a evaluar sus decisiones atendiendo únicamente al **Criterio de Eficacia**. Todavía es mayor desgracia que racionalicen esa actitud escudándose en la necesidad del logro de beneficios para las empresas. Es importante reconocer que esa práctica, por frecuente que sea, no deja de ser lo que es: un esfuerzo por racionalizar la propia incompetencia para resolver problemas bien definidos.

El **Criterio de Eficacia** recoge una *condición necesaria* que han de cumplir los planes de acción que se apliquen en una empresa. Pero el cumplimiento de esa condición *no es suficiente* para garantizar que esos planes son *correctos*, es decir, que su aplicación no tendrá un impacto indirecto negativo sobre el beneficio que sea muy superior al positivo directamente medio al medir su eficacia.

Por esa razón, tan sólo cabe decir que un plan es mejor cuanto mayor sea su eficacia *cuando la comparación se realiza entre planes que son igualmente correctos* (es decir, *caeteris paribus*). Ese es siempre el supuesto del que hay que partir para que cualquier cálculo sobre maximización de beneficios tenga sentido.

---

<sup>1</sup> Naturalmente el directivo concreto que las tome puede evaluarlas desde el punto de vista de su operatividad, instrumentalidad y corrección para resolver *sus propios problemas*. En la medida en que así lo haga, será un *mal directivo*, aunque sea una buena persona (sus *propios problemas* pueden ser los de una *buena persona*). Otro tema, totalmente distinto, es si es compatible el ser una *mala persona* con ser un *buen directivo*. Ya veremos que la respuesta es que ambas cosas *tienden* a ser incompatibles.

Para evaluar la corrección de los planes de acción que se apliquen en una empresa necesitaremos dos criterios más: el **Criterio de Eficiencia**, y el **Criterio de Consistencia**. Esos criterios, sobre todo el último de ellos, son más difíciles de aplicar que el **Criterio de Eficacia**. Por esa razón, la calidad de un directivo depende en gran medida de su capacidad para aplicarlos.

Aunque el tratamiento riguroso de los contenidos de ambos criterios requiere el desarrollo previo de la teoría dinámica de las organizaciones humanas, es decir, de la teoría que explica los procesos de aprendizaje de las organizaciones y su influencia en la resolución de los problemas de éstas, vamos a tratar de dar una idea sobre los aspectos de los planes de acción que evalúan cada uno de esos criterios apoyándonos, para ello, en conceptos basados en nuestras experiencias más comunes. Esperamos que este enfoque descriptivo sea suficiente para que se pueda intentar la aplicación de dichos criterios en la evaluación de decisiones concretas.

### **El Criterio de Eficiencia en las decisiones empresariales**

Una primera aproximación al contenido de este criterio la podemos conseguir a través de la idea de *aprendizaje*, cuando la referimos al conjunto de la empresa. *El Criterio de Eficiencia evalúa las decisiones desde el punto de vista del aprendizaje que producen en la empresa.*

Naturalmente, quiénes aprenden o dejan de aprender en las empresas son las personas mismas, pero también entendemos muy bien lo que se quiere decir cuando alguien afirma, por ejemplo, que una cierta empresa *ha aprendido* a exportar, o que antes eran incapaces de hacer electrodomésticos de calidad y ahora, en cambio, los hacen bien.

Existe, incluso, una expresión muy utilizada, tanto por los teóricos como por los hombres de empresa, para referirse a lo que una empresa sabe hacer especialmente bien, sobre todo cuando se la compara con otras similares y que compiten con ella. Esa expresión es la de *competencia distintiva o habilidad distintiva*.

El fenómeno es complejo y ha sido objeto de investigaciones frecuentes en el campo sociológico. Pero la existencia e importancia del aprendizaje –tanto positivo como negativo– de las organizaciones está fuera de toda duda. Las organizaciones, a través de lo que van haciendo, van siendo capaces de resolver sus problemas cada vez mejor –*aprendizaje positivo* – o cada vez peor –*aprendizaje negativo*–.

Podría decirse que las decisiones concretas que se han ido tomando en una empresa generan precedentes, es decir, procedimientos o “rutinas” para resolver *tipos de problemas*. Cuando aparecen de nuevo esos mismos problemas, o, simplemente, otros que “parecen” similares a ellos, se tiende a resolverlos de algún modo también parecido al que entonces se siguió.

El **Criterio de Eficiencia** intenta tener en cuenta y evaluar esas posibles consecuencias de las decisiones. Una buena pista para su aplicación es la siguiente: “Si se plantease muchas veces este mismo problema, y siempre se resolviese tomando la misma decisión que se piensa tomar ahora –o que ya se ha tomado–, ¿cómo vendría afectada la capacidad de la empresa para seguir haciendo beneficios?” La respuesta suele ser difícil, y además no tiene por qué ser inapelable. Esa pregunta no es, en absoluto, nada parecido a una fórmula para evaluar la *eficiencia* de una decisión. Es, simplemente, un toque de atención para empezar a pensar en una dimensión que trasciende la expresada por la *eficacia*.

La decisión es más *eficiente* cuanto más mejora la capacidad de la empresa para el desempeño de sus actividades productivas y distributivas, es decir, cuanto más *aprendizaje* produce en la empresa, de modo que ésta *pueda hacer mejor aquello que tiene que hacer*.

Dado que lo que tiene que hacer una empresa consiste en la realización económicamente eficiente de unas actividades productivas y distributivas, *las decisiones eficientes son aquellas que mejoran, a través del aprendizaje que producen, la eficiencia económica de las actividades de la empresa*.

### **El Criterio de Consistencia en las decisiones empresariales**

Para poder perfilar los aspectos de la decisión que trata de evaluar el Criterio de Consistencia o, lo que es lo mismo, qué es lo que determina la mayor o menor *consistencia de una decisión*, hemos de partir del hecho elemental de que quiénes toman decisiones, realizan actividades, aprenden o dejan de aprender, etc., etc. son *las personas cuyas acciones son coordinadas por la organización*.

Es evidente que lo primero que tiene que conseguir una empresa es que las personas cuyas acciones son coordinadas por ella *quieran seguir dispuestas a aceptar esa coordinación*. Pues bien, *la consistencia de una decisión, viene determinada por las consecuencias de esa decisión en las disposiciones de las personas para seguir aceptando que la empresa coordine sus acciones*.

Es difícil tratar del tema de las disposiciones de una persona a colaborar, a través de sus acciones, con una empresa, sin haber todavía tratado el tema de las motivaciones humanas. Porque eso que hemos llamado *disposiciones* no es otra cosa que la *motivación de una persona a cooperar* con una organización.

Hay, además, una concepción sumamente ingenua pero que es, sin embargo, frecuente, sobre todo en el caso de que la organización sea una empresa, acerca de los motivos y motivaciones que producen la cooperación de las personas con las organizaciones. Para muchas personas es prácticamente un dogma que el **único motivo para que exista la cooperación**, y especialmente en el caso de las empresas, **tiene que ser económico**.

La persistencia de ese prejuicio, frente a toda la evidencia acumulada tanto por las investigaciones teóricas como por la práctica, es una cuestión del mayor interés antropológico pero en la que no podemos entrar aquí. Lo único que nos interesa resaltar es que, lo mismo que no se podría entender a la empresa sin la existencia de motivos económicos en las personas, *tampoco* se la puede entender sin la existencia en ellas de *otros motivos que no son económicos*.

La *consistencia de las decisiones* viene determinada por *lo que éstas influyen en la satisfacción de los motivos no económicos que afectan a la motivación de las personas para seguir o no seguir cooperando con la empresa*.

A efectos de aplicación práctica del Criterio de Consistencia, la pregunta cuya respuesta más puede ayudar a la evaluación de la consistencia de una decisión es la siguiente: ¿Qué efecto tendrá esta decisión, caso de ser tomada, en el *grado de confianza* que puedan sentir los participantes de la organización respecto a las intenciones de ésta (es decir, de los que la dirigen) en sus relaciones con ellos?

La *confianza mutua* que sienten entre sí las personas que se relacionan a través de las actividades reguladas por una organización, es expresión de una propiedad de la organización a la que llamaremos su *grado de unidad interna*. *La consistencia de una decisión depende de sus consecuencias en el grado de unidad de la organización*.

Las fuerzas que dan *cohesión interna* a una organización, produciendo ese *grado de unidad* cuya manifestación es la *mutua confianza* a la que nos hemos referido, no las podremos investigar hasta que no hayamos desarrollado la teoría de las motivaciones y motivos de la acción humana. Tan sólo entonces seremos capaces de explicar cómo el grado de unidad de una organización se produce, crece o disminuye y llega, incluso, a desaparecer.

La explicación del fenómeno no es fácil; ha sido abordada en muy pocas ocasiones y, más bien, de modo parcial e incompleto en la literatura científica. La existencia y consecuencias prácticas de la realidad a la que hemos llamado *grado de unidad interna* de una organización humana han sido, sin embargo, ampliamente reconocidas, tanto por los análisis teóricos como por los hombres que gobiernan organizaciones humanas de cualquier tipo. De hecho, *los auténticos líderes* han sido siempre personas capaces de generar altísimos grados de unidad en las organizaciones que han dirigido.

En los estudios teóricos sobre las organizaciones, el fenómeno es conocido como el de la *identificación* de los miembros de una organización con los objetivos de ésta. Son muy numerosos los intentos de desarrollar técnicas para el logro de la identificación con una empresa de sus distintos partícipes. Desgraciadamente, la mayoría de esas técnicas están basadas en el uso del instrumental psico-sociológico, carente de rigor científico, que nos ha invadido en la segunda mitad de nuestro siglo. Acaban, por lo tanto, siendo puros intentos manipulativos para el logro de la “identificación” de los así manipulados con los objetivos de cualquier persona que tenga el poder para comprar toda esa “tecnología”.

En las teorías económicas, cuando abordan el estudio de la empresa tratando de tener presente el hecho de que ésta es una organización humana, el fenómeno aparece a través de esa consecuencia suya que es el *grado de confianza* existente entre los miembros de las organizaciones.

En algunos casos, los análisis se limitan a reconocer que la *confianza* es una *externalidad*, es decir, una realidad no económica pero que tiene influencia decisiva en el logro de *valores económicos*.

En otros casos, el análisis económico trata de ir un poco más lejos, llegando, incluso, a intentar la elaboración de procedimientos para *medir* al menos las consecuencias económicas ligadas a uno de los aspectos de la confianza. La confianza, entre otros atributos que son aún más importantes, también tiene el de producir en un decisor un cierto grado de seguridad acerca de que aquellas personas en las que confía no acudirán a ningún tipo de *comportamiento oportunista* en sus futuras relaciones con él. En consecuencia, ese decisor puede ahorrarse toda una serie de costes –los llamados *costes de transacción*– que suelen aparecer cuando trata de asegurarse contra las consecuencias de los referidos *comportamientos oportunistas*.