

La organización tiene una forma de evaluar basada en la opinión general, la cual se fundamenta en resultados generales, sin un análisis apropiado. Los hechos son vistos desde el marco general de costo y plazo y el parámetro de la rentabilidad, no existe un análisis formal de los mismos ni de los datos; probablemente nunca hubo un repositorio de información y base de datos adecuados, hasta hoy.

Son tres los niveles de desarrollo en la toma de decisiones de una organización que definen su estilo de gestión:

- Opiniones.
- Hechos.
- Datos.

Una organización que no ha estructurado una forma de toma de decisiones basa sus decisiones en la opinión general, muchas veces validada por “consensos” democráticos logrados inclusive a través de métodos conocidos como tormentas de ideas que, si bien supone una buena herramienta para organizaciones con un sistema básico de toma de decisiones, puede alentar un estadio perenne en el nivel de opiniones, sin pasar al verdadero enfoque de hechos y datos donde dichas herramientas aún siguen siendo válidas.

Las decisiones basadas en hechos (nivel fáctico) se basan en la evaluación de hechos de forma estructurada y sistemática; es decir, mediante la organización apropiada de la información y datos, así como el empleo de metodologías institucionalizadas y formales o propias para obtener la correcta evaluación de las situaciones, decantando en lecciones aprendidas; no es solamente tener un repositorio de bitácoras de obra.

El nivel de decisiones basada en datos primordialmente consiste en basar las decisiones en la información y datos de manera continua y oportuna; esto es, que su frecuencia de emisión y lectura es tal que permita la previsión de situaciones específicas. En términos simples, se trata de disponer de indicadores que deriven en acciones.

En el nivel más básico, el de opiniones, y en ausencia de un sistema para la toma de decisiones, prevalece el criterio heurístico, que es un criterio de juicio rápido que tiene su origen en un atajo mental para la toma de decisiones. Dichos criterios son explicados por Elliot Aronson¹:

- Representativo.
- Disponibilidad.
- Actitudinal.

En términos de Arosón, el heurístico representativo ocurre cuando las personas se enfocan en la similitud o relación de un objeto con otro, para inferir el comportamiento y características de ellos. Por ejemplo, sabemos que los productos de gran calidad son costosos, por tanto si algo es costoso debe ser de gran calidad. Así por ejemplo, si vemos dos botellas de vino en un estante y uno tiene un precio elevado, saltaremos a la conclusión que el más caro será el de mayor calidad.

El criterio heurístico de disponibilidad se refiere a llegar a una conclusión basados en información reciente y/o disponible; por ejemplo, si vamos a un restaurante con un amigo, y este pide un plato con una guarnición específica, pero le traen otra que finalmente acepta sin reclamar al mesero pero solo se lo comenta a usted, usted podría pensar que su amigo no es muy asertivo, porque basado en la “evidencia” él no es capaz de exigir lo correcto a un mesero. Sin embargo, puede que realmente su amigo suele ser muy asertivo y que su reciente actitud principalmente se debe a que esta confusión no le representa mayor problema.

Finalmente, el heurístico actitudinal se vincula con los prejuicios, lo que comúnmente se conoce como el “efecto halo”. Arosón menciona un experimento en el que se preguntó a un grupo de personas partidarias de Ronald Reagan su opinión sobre las calificaciones del ex-presidente en la escuela, la misma consulta la hicieron a sus oponentes. La respuesta fue proporcional a la opinión general a su posición política, sin tener datos reales sobre las notas de Reagan. La data real era que el ex-presidente no fue un buen estudiante; es decir, sus partidarios infirieron equivocadamente, este resultado pudo haber ocurrido también con los oponentes.

En las organizaciones y en la evaluación de Water Pro se aprecian los tres tipos de heurísticos en ausencia de un sistema de evaluación formal. Muchos veían en Water Pro un buen contratista por cuanto los había apoyado en momentos críticos, evaluando los criterios generales de costo y plazo, sin evaluar, por ejemplo, el tema de la calidad. Esto evidencia el heurístico representativo, dado que los directores piensan que sí “cumplió” con el plazo y costo; desde su punto de vista, entonces debió tener una buena performance en cuanto a calidad. El heurístico de representatividad emerge si se pregunta su opinión a los gerentes de proyectos, quienes basarán su respuesta en la experiencia más reciente y “exitosa” con Water Pro. Finalmente, esto genera el efecto halo, es decir “la voz de la masa” que deriva en concluir que si todos dicen que les fue bien con Water Pro,



3.

3. Las desviaciones que el proveedor puede estar cometiendo durante la construcción, de no ser resueltas pueden repercutir en la post venta.

¹ Aronson, Elliot. (1999). The Social Animal. Octava edición. Ciudad, editorial.