



GESTIONAR PROBLEMAS POCO ESTRUCTURADOS

**LA CAPACIDAD CLAVE EN LA ALTA
DIRECCIÓN DE CARA AL FUTURO**

“ Reconocer que los problemas poco estructurados son una responsabilidad esencial de la alta dirección es tomar consciencia de que con frecuencia las decisiones de los directivos no lograrán sus objetivos o que habrá consecuencias inesperadas, simplemente por tratarse de situaciones inciertas y complejas”.



Patricio Rojas

Ph.D., IESE, Universidad de Navarra. Profesor de Control de Gestión y de Enterprise Risk Management del ESE.

projas.ese@uandes.cl



Rosita Aguirre

Magíster en Psicología Clínica, Universidad Diego Portales.

raguirre.ese@uandes.cl

Imagine la siguiente situación. En su empresa quedará vacante una posición en el equipo de alta dirección y usted está a cargo de la búsqueda y selección de candidatos. ¿Cómo encontrar y escoger a aquel más apropiado? ¿Qué características debe tener esa persona?

Sin importar si usted es un miembro del directorio buscando a un nuevo gerente general, o si usted es un gerente general buscando a un nuevo colaborador, la calidad de la respuesta que le de a estas preguntas tendrá consecuencias relevantes para su empresa.

Un punto de partida para abordarlas es reconocer algo evidente: los requisitos para el éxito cambian a medida que las personas van escalando en la estructura organizacional. La dimensión técnica, clave en los primeros peldaños, pasa a ser un aspecto “higiénico” – el desde – para los profesionales en cargos de alta dirección. A medida que el profesional va ascendiendo su ámbito de acción se hace cada vez más incierto y complejo, y se enfrenta con frecuencia creciente a “*problemas poco estructurados*”.

Ahora, ¿qué son los “problemas poco estructurados”? La respuesta corta es que son combinaciones enmarañadas de problemas altamente interdependientes que por definición no se pueden ni formular ni resolver por separado. Según la “Problem Space Theory”, tenemos un problema cuando existe una brecha entre la “situación actual” y la “situación deseada”, lo que se resuelve buscando y escogiendo, de entre todas las alternativas posibles, una combinación de acciones que nos llevan del estado actual al deseado. Cuando el problema a resolver está “bien estructurado”, la forma de resolverlo sigue una secuencia lineal: (a) obtener datos, (b) analizar datos, (c) formular una solución, e (d) implementar la solución.



Las características de los “problemas poco estructurados” (PPEs) hacen que este esquema simplemente no funcione, pues en los PPEs están presentes una o más de las siguientes condiciones:

- No hay claridad o acuerdo respecto a cuál es la situación deseada, salvo en términos muy gruesos¹.
- No hay claridad o acuerdo respecto a cuál es la situación actual².
- No hay claridad o acuerdo sobre cuál es la solución adecuada al problema, o sobre la metodología para escoger la solución más adecuada.

Las siguientes situaciones permiten aterrizar estas ideas:

- (a) llega al país un nuevo competidor internacional,
- (b) la autoridad cambia las reglas del juego,
- (c) la propuesta de valor pierde fuerza entre los clientes,
- (d) recientes innovaciones tecnológicas hacen que la base de recursos y capacidades sea cada vez más obsoleta.

Las características comunes a estas situaciones son su alto impacto potencial, y que acontecen con poca frecuencia, por lo que la mayoría de las empresas no cuenta con un set predefinido

de procedimientos para abordarlas. Enfrentadas a este tipo de situaciones, muchas empresas fracasan. Entre las causas frecuentes se encuentran: (i) abordar el problema equivocado, asumiendo prematuramente que ya se sabe cuál es el problema y, por lo tanto, concentrándose solo en las soluciones, (ii) la poca disposición e incluso rechazo a evaluar seriamente formas de actuar distintas a aquellas a las que la organización está acostumbrada, y (iii) la tendencia a desdeñar la complejidad del entorno social, económico y político en el que vivimos, tomando decisiones basadas en modelos fáciles de entender, con pocas variables y relaciones causa-efectos simples.

En el ESE hemos venido incorporando en nuestros programas la capacidad de abordar problemas poco estructurados desde nuestros inicios, siguiendo una larga tradición iniciada por el IESE hace 60 años, con la convicción de que esta dimensión es uno de los factores claves que distingue a las empresas exitosas de aquellas que fracasan. Para entrenar la habilidad de lidiar con PPEs nos apoyamos en el método del caso y exponemos a nuestros alumnos a situaciones laborales y empresariales reales, en que deben utilizar la información limitada disponible para tomar decisiones relevantes, en plazos apretados.

¹ Por ejemplo sobrevivir y hacerlo mejor que la competencia.

² Quizás por falta de información, o por la complejidad de la información disponible, o por los múltiples criterios antagónicos que se deben combinar para contar con un diagnóstico robusto.

Ahora, una cosa es disponer de un método para entrenar la capacidad de abordar PPEs, y otra cosa es contar con una herramienta para medir con rapidez si una persona en particular posee estas características.

Inspirados con esta motivación, durante 2017 desarrollamos y testeamos un instrumento para medir la capacidad de gestionar PPEs, y luego exploramos cómo esta capacidad afecta distintas dimensiones relevantes para el desempeño gerencial.

Los resultados fueron sumamente interesantes³. Encontramos que la capacidad de gestionar PPEs tiene efectos positivos y significativos en diversos aspectos del quehacer gerencial, tales como (a) la comprensión, interpretación y uso de información financiera, (b) la estructuración y mejora en la toma de decisiones incorporando conceptos de incertidumbre y riesgo, y (c) la identificación de problemas éticos y prudenciales, anticipando las consecuencias éticas de las acciones. Tengan en cuenta que estos resultados los obtuvimos luego de controlar por diversas características individuales, entre ellas la profesión, años de experiencia, y habilidades cognitivas de la persona.

Por lo tanto, volviendo a nuestra pregunta inicial sobre cuáles son las características de un buen candidato a un puesto en la alta dirección, estos resultados confirman nuestra hipótesis: no basta con que la persona sea inteligente y un profesional competente, se requiere algo más.

Entonces, ¿qué otras características son importantes? El siguiente ejemplo nos ayudará a ponerlas en perspectiva. Suponga que llega al país de un nuevo competidor internacional. ¿Qué tan bien parados estamos para el incremento de presión competitiva que se viene encima? ¿Cuáles deberían ser nuestros objetivos de corto, mediano, y largo plazo? ¿Qué debemos hacer para cumplir estos objetivos?

En la mayoría de las organizaciones la respuesta a estas preguntas no proviene de un solo individuo con plena información, sino más bien de un equipo de personas con distintas perspectivas y conocimientos, que poseen solo información parcial. Por lo tanto es poco razonable esperar elevados niveles de acuerdo y claridad en las preguntas previas.

Frente a un problema poco estructurado como este, la literatura y estudios previos concluyen que un primer aspecto para enfrentarlo es reconocer la necesidad de integrar distintas perspectivas y criterios. Esto implica ir más allá de la dimensión técnica, y considerar también los aspectos humanos, sociales, e incluso políticos de la situación. Además es clave interpretar la situación aprovechando la experiencia y conocimiento organizacional que está distribuido en diversas personas. Esto no es sencillo, pues los criterios pueden ser antagónicos - por ejemplo mantener los costos a raya versus mejorar el servicio al cliente - lo que hace necesario encontrar un balance adecuado. Otro segundo aspecto relevante es reconocer la necesidad de obtener información adicional, y sacarle el máximo provecho a la disponible, con especial énfasis en distinguir qué información es relevante para el problema en cuestión, y cuál no lo es. Finalmente, el tercer aspecto es reconocer que enfrentar problemas poco estructurados es un proceso con resultados inciertos, en que no se puede anticipar plenamente las consecuencias de las decisiones tomadas. Este proceso funciona mejor cuando se gestiona en forma argumentativa y neutra, utilizando la evidencia disponible para argumentar tanto a favor como en contra de los objetivos, criterios, y posibles soluciones, sin eximir de esto a las opciones preferidas e incluso siendo más exigentes con ellas.

El diagrama siguiente describe en términos gráficos el proceso. El problema poco estructurado se caracteriza por información limitada, múltiples criterios, y múltiples soluciones. El primer paso para abordarlo es identificar el problema adecuadamente y, luego de realizar las etapas intermedias, concluir con el plan de acción. Este es un proceso iterativo tal cual muestran las flechas de retroalimentación, y en cualquier etapa puede ser necesario reconsiderar una o más de las anteriores. De hecho es frecuente que solo luego de implementar uno o más intentos de solución se logre entender plenamente el problema.

De este proceso emerge que las características claves de quienes lideran la respuesta a PPEs son la capacidad de reconocer su ignorancia, la capacidad de síntesis para integrar información, y la habilidad de balancear diversos criterios en el diseño de soluciones.

³ Tanto así que académicos de otras business schools, incluido el IESE, se sumarán a esta inactiva de investigación durante 2018.



Estas conclusiones son consistentes con la opinión de Albert Einstein, quien dijo “a menudo la formulación de un problema es más esencial que su solución”. Para él lo verdaderamente desafiante era ver un problema desde un ángulo nuevo, o definirlo desde una perspectiva distinta.

Ahora, ¿qué nos dice la discusión previa sobre la selección y entrenamiento de la alta dirección? James D. Thompson, padre de la Contingency Theory⁵, señaló: “La incertidumbre es el problema fundamental de las organizaciones, y lidiar con la incertidumbre es el rol esencial del directivo”⁶. Curiosamente esta idea, planteada por Thompson hace más de 50 años, es sorprendentemente vigente en la actualidad, en que el entorno, tanto social, político, como económico, cambia constantemente, a veces en forma radical, y diversos actores buscan continuamente formas de promover sus intereses y aventajar a sus rivales.

Los problemas poco estructurados son inescapables y están bajo responsabilidad de la alta dirección. Sin embargo cuando evaluamos a un candidato para un puesto directivo, prácticamente estamos ciegos sobre este aspecto, en gran medida pues su historial previo da pocas pistas sobre la frecuencia con que enfrentó problemas poco estructurados, y qué tan exitoso fue. En teoría la disponibilidad de información debería ser un poco mayor en el caso de los candidatos internos, pero pocas empresas llevan registros formales a este respecto y lo que queda es información

anecdótica. Además, no es frecuente que la capacidad de enfrentar PPEs sea un criterio explícito a considerar en los procesos de selección.

De estos antecedentes se concluye que una porción importante de las empresas son víctimas del “Principio de Peter” en la selección de sus altos directivos. Peter dice que “*todo aquello que funciona se utilizará en aplicaciones progresivamente más desafiantes, hasta que falle*”. Es decir, un profesional exitoso en abordar “problemas bien estructurados” irá ascendiendo y enfrentando problemas cada vez más complejos, hasta ser promovido a la alta dirección. En tanto y cuanto los problemas que enfrente allí sean los “bien estructurados”, tendrá una alta probabilidad de resolverlos con éxito. Pero un día aciago le tocará enfrentarse con su némesis, un “problema poco estructurado”, cuya solución requiere habilidades distintas a las que lo hicieron exitoso hasta la fecha, y quedará en evidencia que ascendió hasta su nivel de incompetencia.

¿Qué pueden hacer las empresas que desean evitar esta situación?

Lo primero es instalar la capacidad de abordar PPEs entre las prioridades de entrenamiento para los miembros de su alta dirección. Involucrarlos en este entrenamiento no es fácil, pues se trata de gente ocupada. Además la gestión de PPEs es una temática que se

⁴ Einstein, Albert, & Infeld, Leopold (1938). The evolution of physics – from early concepts to relativity and quanta.

⁵ Además fundador de la prestigiosa journal académica Administrative Science Quarterly.

⁶ Thompson, James D (1967). Organizations in Action.

percibe como menos concreta que otros ámbitos de la dirección, por ejemplo las finanzas, el marketing, o el liderazgo, por nombrar algunos. Con este objetivo, algunas empresas usan el concepto de “Red Teaming”, en que un equipo de profesionales independientes desafía a la organización asumiendo el rol de adversarios. Esta práctica es particularmente efectiva en organizaciones con culturas fuertes y con formas poco flexibles de abordar los problemas, y permite identificar los puntos vulnerables y limitaciones de la organización. Otras utilizan programas de coaching específicos, tal cual menciona Rosita Aguirre en el recuadro.

Lo segundo es incorporar explícitamente esta capacidad como un criterio relevante en la promoción y selección de directivos. En lo relativo a la promoción, una práctica utilizada es desarrollar planes de sucesión en que los candidatos pasen por cargos intermedios que les exijan ejercitar la capacidad de enfrentar PPEs, de forma tal de que esa habilidad esté suficientemente entrenada y evaluada para cuando sea momento de promover al cargo destino. Respecto a la selección, algunos Head Hunters están incorporando en sus procesos de selección actividades que exponen a los candidatos a situaciones poco estructuradas, y así evaluarlos en dicha dimensión.

Como académico con interés en la investigación aplicada, con un pie en el mundo de la teoría y otro en el mundo de la práctica, aplaudo estas iniciativas pues van en la dirección correcta.

Reconocer que los problemas poco estructurados son una responsabilidad esencial de la alta dirección es tomar consciencia de que con frecuencia las decisiones de los directivos no lograrán sus objetivos o que habrá consecuencias inesperadas, simplemente por tratarse de situaciones inciertas y complejas. También es tomar consciencia de que, cuando se está en un cargo de alta dirección, reconocer la ignorancia e integrar distintas perspectivas son características con una inmensa capacidad de crear valor.

En conclusión, frente a problemas poco estructurados es imprescindible ser más humildes, estar abiertos al diálogo y a cuestionar aquello que previamente nos hizo exitosos. Las empresas que fortalezcan a sus directivos en estas materias estarán mejor paradas para enfrentar los cambios e incertidumbres que nos depara el futuro.

LOS PPEs Y LAS DINÁMICAS PSICO-COGNITIVAS

Rosita Aguirre

Médico Psiquiatra, Universidad de Chile
 Master en Coaching, TISOC, Universidad de León
 Magíster en Psicología Clínica, Universidad Diego Portales
 Advanced Management Program, ESE Business School
 Terapeuta Estratégica, Capsis, MRI, Palo Alto

Desde el punto de vista del desarrollo de la inteligencia emocional, para los altos y medios directivos es esencial el autoconocimiento, y mantener a raya el ego y exceso de autoconfianza. En mi experiencia haciendo coaching a profesionales observo que esto no siempre sucede así, con directivos que presentan cierta rigidez en relación a aceptar puntos de vista diferentes, lentitud en pedir ayuda, y un ego que muchas veces está sobre proporcionado.

Todos esos puntos son esenciales para que los directivos resuelvan los problemas complejos y poco estructurados cada vez más frecuentes en el entorno de negocios, que requieren habilidades que van más allá de lo técnico, del tipo que se imparte en los programas del ESE.

La neurociencia indica que estas habilidades son innatas en ciertas personas, y entrenables en el resto, lo que requiere un proceso de aprendizaje y de cambio que es más vivencial que teórico.

Existen varias alternativas para desarrollar estas habilidades. Una de ellas es vía programas de coaching, en que la persona se observa a sí misma, trabaja en equipo, y escucha con interés real las opiniones de otros.

También está el assessment de directivos usando actividades vivenciales con las que se aprecia cómo cada persona se enfrenta a situaciones complejas y la diversidad de puntos de vista que aplica, obteniéndose así un diagnóstico del estado de sus habilidades y necesidades de desarrollo. Además, este tipo de actividades son clarificadoras para las empresas, pues permiten identificar a aquellos con mayores habilidades o con interés en aprenderlas.

En esta línea es interesante el instrumento desarrollado en el ESE que permite que un profesional conozca el grado de sesgo que tiene en su forma de enfrentar y resolver problemas poco estructurados, brindando el punto de partida para un trabajo personal y/o grupal que es central en su proceso de crecimiento y maduración como futuro directivo.