

LD20-01

Manejando objetivos en conflicto

Enero 2020

Estimados suscriptores:

Espero que estén empezando muy bien el año, o al menos que estén tomando buenas decisiones: esa es la parte que podemos controlar, y es lo que aumenta la probabilidad de tener los resultados que deseamos. A veces los eventos inciertos (que no controlamos) contribuyen a que cosas no salgan tan bien, pero eso no invalida una buena decisión.

Al tomar decisiones, es común que queramos alcanzar objetivos en conflicto. Por ejemplo, ese nuevo equipo que nos interesa adquirir queremos que sea lo más personalizado posible, pero que nos lo entreguen rápidamente, y además que sea de alta calidad, pero que sea económico. Y es muy inusual que logremos plenamente esos cuatro objetivos mencionados. Lo usual es que para lograr uno, digamos personalización del equipo, tengamos que ceder en otro, posiblemente en el tiempo de entrega. Esas concesiones entre objetivos es lo que llamamos en inglés "*trade-off*". En español yo tiendo a usar las palabras intercambio o compromiso, pero también se usan concesión, compensación y canje para expresar la idea de *trade-off*.

Los intercambios que aceptamos entre niveles de logro de objetivos en conflicto reflejan la importancia relativa que tiene para nosotros cada objetivo (asumiendo que somos los decisores). Regresando a nuestro ejemplo, si contar a la mayor brevedad con el equipo es muy importante para nosotros, tal vez nos inclinemos a que el equipo no esté tan personalizado como nos hubiera gustado con tal de que lo entreguen rápido. En contraste, si la personalización del equipo es clave para que nos dé buenos resultados, nos inclinaremos a esperar más tiempo del que nos hubiera gustado. Decidir la cantidad óptima a conceder del logro de un objetivo por otro puede ser difícil, inclusive puede ser la parte más difícil del proceso de decisión: después de todo queremos las dos (o más) cosas. Afortunadamente en Análisis de Decisiones tenemos técnicas para medir las preferencias respecto a objetivos, y con ello cuantificar el valor de las alternativas que estemos considerando; y así decidir con confianza.

Aún más difícil que realizar los intercambios correctos entre objetivos, es tratar de seleccionar alternativas cuando no nos damos cuenta que hay objetivos en conflicto: a cada alternativa se le ven cosas buenas y malas, y cada una se ve insatisfactoria con respecto a al menos alguna otra alternativa. Eso pasa fácilmente cuando no tenemos claridad sobre lo que queremos. O dicho de otra manera, cuando nos saltamos la Etapa 2 (Objetivos) del ADI.

Durante dicha Etapa 2, identificamos los objetivos que nos importan en una determinada situación de decisión; tal vez hasta organicemos los objetivos en una estructura que nos ayude a verlos más claramente, y con ello estaremos en condiciones de identificar los conflictos entre objetivos, y de pensar en la mejor manera de resolver dichos conflictos. De hecho, en la Etapa 3 (Cursos de Acción) tenemos como tarea central identificar lo que se puede hacer para alcanzar los objetivos, y habiendo identificado los conflictos, podemos buscar creativamente acciones que salven la brecha entre objetivos en conflicto. Esto es, buscar como "darle la vuelta" a lo que puede parecer un juego de suma cero (lo que un objetivo gana el otro lo pierde) y lograr una solución "ganar-ganar". Esto puede no ser fácil, pero al menos contaremos con la firme base de tener claridad sobre lo que queremos lograr.

Tratar de alcanzar objetivos en conflicto es un reto casi intrínseco a la toma de decisiones, por lo que la habilidad para identificar dichos conflictos es algo que es valioso cultivar, y además nos ayuda a no angustiarnos porque las cosas no sean perfectas. ¿Qué tal incluir eso como propósito de año nuevo?

Un cordial saludo y mis mejores deseos para el 2020.

Roberto Ley Borrás

Nota. Si quieren saber más sobre el proceso ADI pueden dar un vistazo (sin costo) a parte del libro *Análisis de Decisiones Integral* en <https://www.amazon.com.mx/dp/B07G4JKW69> (para México). Para España en <https://www.amazon.es/dp/B07G4JKW69/> y para otros países en <https://www.amazon.com/dp/B07G4JKW69/>

Postdata. Sarah Kaplan, autora del libro *The 360° Corporation*, escribió recientemente (20 enero 2020) un artículo en *strategy+business* sobre varios notorios éxitos y fracasos de compañías de gran tamaño (como Nike y Walmart) con respecto a reconciliar objetivos en conflicto (aunque ella no usa ese término) y da algunos prometedores consejos para salir adelante con una empresa fortalecida habiendo empezado en una situación de conflicto y peligro. El vínculo al artículo es: <https://www.strategy-business.com/article/The-upside-of-trade-offs?>

La **Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones (ListaDecisión)** tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de conceptos, tendencias y aplicaciones del Análisis de Decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org>

Si desea suscribirse a este servicio, envíe un mensaje a listadecision@decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y puede usted proporcionar su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. La información proporcionada por usted sólo será usada para enviarle ListaDecisión. Este servicio es sin costo para los suscriptores.

Si ya no desea recibir estos mensajes, por favor envíenos un email con el Asunto "Suspender suscripción".