



## **Verificación de Ecología**

**Mtro. José Merino Pérez**

## Verificación de Ecología

“Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida.”

Woody Allen

### I. Introducción

La toma de decisiones es un proceso que requiere por parte del ejecutivo una visión sistémica no solamente relacionada con los posibles beneficios de una adecuada decisión así como en relación a las mejores formas de llegar a ellos, sino también una reflexión enfocada a considerar los posibles inconvenientes que pueden surgir a partir de las acciones que se realicen como parte de la decisión elegida.

Este concepto en el campo de la Medicina es bien conocido. Cualquier procedimiento terapéutico, como puede ser tomar un antibiótico, tiene posibles efectos iatrogénicos en el paciente, esto es, efectos secundarios del medicamento que no son deseables para el paciente ni para su salud.

Detectar y adelantarse a estos efectos secundarios, normalmente contribuye a una mejor definición del objetivo, de manera que éste sea “más ecológico”, esto es, preserve el bienestar de todas las partes del sistema.

### II. Indicadores

Las dos maneras más sencillas y confiables de localizar un posible efecto secundario cuando se está decidiendo sobre un objetivo o su correspondiente plan de acción son:

- Adelantarse a posibles consecuencias.
- Reconocer incongruencias cuando se está comunicando la decisión seleccionada.

Adelantarse a posibles consecuencias negativas, es un procedimiento que requiere de imaginación y de la capacidad de percibir una situación desde diferentes puntos de vista. En el siguiente apartado se mencionarán diferentes estrategias para llevar a esta previsión cabo de manera sistemática.

Las incongruencias al comunicar una decisión, son una valiosa señal de nuestra sabiduría inconsciente que nos hace saber que existen factores críticos a los cuales no estamos otorgándoles una plena atención ni una reflexión suficientemente racional. La incongruencia puede ser vista como una manifestación de alerta de que estamos violando la ecología de nuestro sistema. Las señales de incongruencia más clara se observan cuando la comunicación verbal y no verbal de la persona no corresponden. Por ejemplo puedo decir que estoy decidido a realizar una acción, pero el movimiento

de mi cabeza, para un observador atento, deja en claro que al tiempo niego esa posibilidad.

### III. Objeciones ecológicas

Cuando ya sea a partir de adelantarme a una posible consecuencia o por la consciencia de una incongruencia se reconoce una objeción a una decisión o plan de acción, los caminos a seguir son tres:

1. **Asumir las consecuencias.** Es factible que a pesar de reconocer una posible consecuencia negativa, un análisis entre los beneficios esperados y los efectos negativos, pueda hacernos decidir que es conveniente asumir los beneficios y las consecuencias. Siguiendo con el ejemplo médico, un tratamiento de quimioterapia puede en la mayoría de los casos causar la pérdida de pelo y otras reacciones negativas. La consecuencia no es menor y sin embargo se asume “su costo” en función de los beneficios esperados.
2. **Descartar el objetivo.** En algunas ocasiones, el reconocimiento de los efectos negativos de una situación deseada puede llevar a la persona a decidir que el objetivo es inviable por la magnitud de las consecuencias. Muchos de nuestros deseos terminan en esta consideración. Muchas personas deciden rechazar la decisión de dejar de fumar por considerar que la posibilidad de subir de peso por la ansiedad generada es un inconveniente mayor al beneficio esperado.
3. **Ajustar el objetivo.** Tal vez la manera más sistémica de enfrentar posibles efectos secundarios negativos propios de un objetivo deseado, es realizar ajustes en el objetivo o añadir objetivos adicionales que aminoren los efectos negativos y preserven los beneficios deseados. En el caso del paciente que toma un antibiótico. El ajuste al objetivo puede representar que el medicamento sea de origen natural, o si trata de añadir objetivos adicionales la estrategia consistiría en tomar, además del antibiótico prescrito una medicina que proteja las capas gástricas. En el caso de dejar de fumar, es posible incorporar parches de nicotina que disminuyan el efecto anisogino del síndrome de abstinencia de la nicotina, o reducir poco a poco el consumo del tabaco, y no de manera abrupta, con la finalidad de disminuir los efectos de la ansiedad que normalmente es la causa de la ingesta desordenada de alimentos.

Un ejemplo en el ámbito empresarial de estas tres opciones la podemos ejemplificar en la decisión que un directivo de ventas que está considerando eliminar un punto de venta por no cumplir con los criterios mínimos de rentabilidad.

La decisión desde luego ofrece beneficios al estado de utilidades del área, sin embargo puede causar una pérdida de prestigio de la marca, riesgo que no es menor.

Frente a esta situación, el directivo puede:

1. Asumir las consecuencias y cerrar el punto de venta aun a costo del riesgo considerado.
2. Descartar el objetivo por considerar que los costos que se pagarían al llevar a cabo el objetivo serían mayores que los beneficios.
3. Ajustar el objetivo el objetivo establecido, ya sea modificándolo, lo cual podría implicar mantener el punto de venta pero con una disminución del tamaño de sus operaciones, o la incorporación de objetivos adicionales que mitiguen los efectos negativos, como podría ser una campaña de publicidad a favor de la imagen de la marca.

#### IV. Estrategias específicas de verificación de ecología

A continuación se presentan algunas estrategias simples que pueden aplicarse para hacer una verificación detallada y estructurada de la ecología de una decisión. La razón de ser de cada una de las estrategias que se describen es tratar de localizar y prever posibles objeciones al objetivo deseado y a su correspondiente plan de acción. Cabe señalar que en caso de que se identifique una objeción, deberá decidirse, tal como se ha señalado, si es conveniente, asumir las consecuencias negativas, descartar el objetivo o hacer al objetivo los ajustes necesarios.

Las estrategias específicas para detectar posibles objeciones son:

1. **Pregunta directa.** Esta es la estrategia más directa y sencilla. Consiste simplemente en preguntarnos si podemos imaginar alguna consecuencia negativa que represente una objeción importante al objetivo deseado. Por ejemplo, si un directivo ha decidido que es conveniente modificar la estrategia de contratación de personal modificando la gestión del área de Recursos Humanos al trasladar esta responsabilidad a un servicio de outsourcing, es conveniente iniciar la reflexión de este proyecto, cuestionándose no solamente los beneficios esperados, sino también los posibles inconvenientes. La pregunta básica de la estrategia es: ¿Existe algún inconveniente u objeción que puedas percibir en caso de que sigas adelante con este objetivo?
2. **Objeciones en el pasado.** Es factible que se haya considerado anteriormente la posibilidad de llevar a cabo la decisión que ahora nuevamente se considera. En este caso existe una información valiosa si averiguamos las razones por las cuales se desechó la realización del objetivo en aquel entonces, para posteriormente reflexionar si las objeciones del pasado no siguen siendo razones válidas y considerarlas como objeciones actuales. Por ejemplo, anteriormente una empresa pudo haber considerado la opción de comprar un inmueble para sus oficinas en lugar de pagar renta por ellas, pero desechó el objetivo para poder invertir ese dinero en la operación

misma del negocio. Valdría la pena reflexionar si las circunstancias actuales de la empresa son semejantes o han cambiado y hacen ahora sí deseable la compra del inmueble pues la organización ha realizado ya las inversiones necesarias para una adecuada operación. La pregunta básica de la estrategia es: ¿Las razones que impidieron en el pasado la realización del objetivo, siguen siendo válidas en el presente?

3. **Contexto opuesto.** Es posible reconocer las objeciones a un objetivo iluminado los beneficios propios de la acción opuesta al objetivo planteado. Por ejemplo, las posibles desventajas para una persona, que ha sido profesionalista independiente, de contratarse en una empresa, pueden emerger con claridad si nos preguntamos por los beneficios que está a punto de perder, si es que toma la decisión prevista. La pregunta básica de la estrategia es: ¿Existe algún beneficio importante que puedes perder en caso de ya no encontrarte en la posición opuesta al objetivo que te planteas?
  
4. **Cambio de posición perceptual.** Algunas veces la información de posibles desventajas puede surgir más nítidamente si nos preguntamos acerca de la opinión que tendrían otros actores implicados en el objetivo. Aumentar el número de perspectivas de observación a propósito de un fenómeno normalmente nos hace más sabios en nuestras decisiones. Así por ejemplo si el área de Recursos Humanos está considerando adelantar el horario de entrada del personal de su oficina central para evitar las horas de más tráfico, una posible opinión divergente podría estar en los padres de familia responsables de llevar a sus hijos a la escuela. La pregunta básica de la estrategia es: ¿Desde la perspectiva de algunos de los miembros de tu equipo, de la dirección o de tus clientes, puede existir alguna objeción que no hayas considerado al objetivo que pretendes?
  
5. **Observación de otro.** Esta estrategia se basa en la sabiduría del dicho popular “Cuando veas las barbas de tu vecino cortar, pon las tuyas a remojar.” La verificación de ecología se logra al imaginar a otra persona u organización realizando la actividad por nosotros planeada y preguntarnos si existe algún inconveniente posible para ese otro. Por ejemplo si un almacén departamental desea realizar una venta de precios rebajados en la mayoría de sus productos, puede ser interesante que se pregunte cuáles pueden ser las consecuencias negativas al nivel del prestigio de su marca por realizar una rebaja de esa naturaleza. La pregunta básica de la estrategia es: ¿Si observarás a otra persona, equipo u organización realizando algo semejante a lo que deseas realizar, puedes reconocer posibles objeciones a ese objetivo o acciones?
  
6. **Igualación a futuro.** Construir una película interna de las situaciones que esperamos ocurran cuando se alcance el objetivo o mientras se realizan las

acciones para lograrlo, puede ayudarnos a reconocer situaciones que no habíamos considerado y que representen una objeción importante. Por ejemplo la posibilidad de cambio de residencia de un ejecutivo a otra ciudad por una promoción puede resultar no totalmente ecológica cuando observa su nueva vida en una ciudad lejana en donde se imagina sólo los fines de semana. La pregunta básica de la estrategia es: ¿Si observas con detenimiento una película interna de la generación y logro de tu objetivo, puedes reconocer posibles objeciones que sea valioso considerar?

- 7. Ensayo conductual.** Finalmente, y mientras sea posible, nada sustituye a la experiencia misma a la hora de evaluar las posibles implicaciones negativas asociadas al logro de un objetivo. Esta estrategia consiste en diseñar un contexto en donde sea posible realizar una prueba, en condiciones favorables y controladas, acerca de las bondades y dificultades de ciertas acciones. La retroalimentación de la experiencia vivida, nos ofrecerá información valiosa acerca de la ecología de nuestro objetivo. Por ejemplo si un gerente de ventas quiere instaurar una nueva metodología de venta, ésta puede ser probada durante la venta mensual de los empleados de la empresa. El contexto es seguro y controlado y de esa experiencia se pueden obtener importantes aprendizajes. La pregunta básica de la estrategia es: ¿Una vez que has experimentado de manera sencilla y controlada una experiencia semejante a la que posiblemente realices cuando busques alcanzar tu objetivo, puedes reconocer posibles objeciones a ese objetivo o acciones?

## V. Conclusiones

La verificación de ecología es una estrategia que busca conservar el bienestar y buen funcionamiento de todos los componentes de un sistema que de una u otra manera van a estar involucrados y sufrirán consecuencias cuando se inicie las acciones tendientes a alcanzar un objetivo. Ninguna acción por más pequeña que sea resulta totalmente inocua para el resto del sistema.

Una adecuada previsión de estas posibles consecuencias favorecerá el logro del objetivo de una manera más integral pues considerará también la realización de acciones que eliminen o disminuyan los posibles efectos nocivos. Por estas razones consideramos que la Verificación de Ecología es una estrategia indispensable en la planeación estratégica de objetivos.

Mtro. José Merino Pérez

Octubre 2011

