



# Investigar para tomar mejores decisiones

**DR. FERNANDO ARIAS GALICIA**

Investigador Emérito del Sistema Nacional de Investigadores  
 Profesor-investigador del Centro de Investigación Transdisciplinar en Psicología de la  
 Universidad Autónoma del Estado de Morelos  
 ariasgalicia1969@prodigy.net.mx

## Síntesis

La indagación desempeña un papel relevante en las organizaciones empresariales y públicas del país, pues posibilita ofrecer mejores productos y servicios a la sociedad. Por ello, esta actividad es un factor de primer orden en las áreas administrativas de las entidades económicas y dependencias gubernamentales. Empresarios, directivos y funcionarios requieren de la información generada por medio de la investigación para fundamentar su toma de decisiones y posicionarse en el mercado, o bien atender las necesidades de la población.

La investigación tiene como objetivo generar conocimiento para tomar mejores decisiones. No se trata de acciones esotéricas llevadas a cabo en laboratorios sofisticados solamente, sino en acciones cotidianas, las cuales deberían ser efectuadas en todas las organizaciones. Sin embargo, en muchas ocasiones las determinaciones se toman con base en intuiciones, creencias, inclinaciones personales, política o una "lógica" intuitiva.

A lo largo de mi ejercicio profesional he atestiguado múltiples fracasos y errores costosos por no realizar evaluaciones de las decisiones. Estas evaluaciones son, en esencia, investigaciones, pues la meta es generar conocimiento para decidir mejor en el futuro. En numerosas ocasiones, inclusive, no se lleva a cabo una evaluación de los resultados, ya que existe arrogancia de los directivos; la idea es "¿cómo no va a estar bien esta decisión si la tomé yo?".

Narraré enseguida algunos casos tomados de mi experiencia y mencionaré solo una decisión, de las muchas existentes, con muy negativas repercusiones en el ámbito nacional.

En una ocasión me llamaron de una empresa para ver si podía ayudarles a disminuir la rotación de personal. Se trataba de una organización comercial con 35 sucursales en la Ciudad de México; vendían artículos de oficina y escolares. Trataban de contratar a mujeres jóvenes y de buen ver, como diría Cervantes, para atender a los clientes, aunque en ocasiones para llenar las vacantes también se veían forzados a cubrirlas con señoras de 35 o más años; pero lo hacían a regañadientes, pues la orden dada por el director general iba en el sentido de incorporar a féminas jóvenes,

como se dijo antes. La orden del ejecutivo para la contratación de mujeres jóvenes fue: "Es 'lógico': si un cliente es atendido por una mujer joven y guapa le quedarán ganas de regresar".

Los archivos son guardianes de la historia, constituyen minas de diamantes para el conocimiento. No obstante, según mi experiencia, pocas son las personas con mente inquisitiva quienes sacan jugo a la información contenida ahí. Tan importante es ese conocimiento soterrado que ahora hay especialistas en minería de datos y científicos de datos (personas dedicadas a obtener conocimiento de los archivos; aunque cualquier persona puede hacerlo, pues el ingrediente fundamental es la mente inconforme y decidida a plantear preguntas trascendentes para tomar mejores decisiones).

Regreso al caso de la rotación de personal. De conformidad con lo apuntado en el párrafo anterior, decidí, con una ayudante, ir a los archivos y buscar en los datos demográficos si había algo distintivo de quienes duraban poco tiempo en la empresa. Analizamos datos como edad, escolaridad, distancia del hogar al lugar de trabajo, etc. Pronto surgió un patrón: quienes permanecían poco tiempo en la organización eran las personas jóvenes; en cambio, quienes permanecían más tiempo y vendían más eran las mujeres de 35 años o más. En otras palabras: durante años se habían tomado decisiones al revés, en perjuicio de la empresa.

Otro caso, nuevamente de una empresa que fabricaba y vendía productos de cierta complejidad, tenía sucursales desde Tijuana hasta Chetumal. Para contratar vendedores les aplicaban pruebas psicológicas alemanas y preferían a quienes obtenían mejores calificaciones en ellas bajo una idea ingenua: "Es lógico que quienes salen mejor en las pruebas sean mejores vendedores". Los encargados de la selección no eran propensos a contratar a quienes obtenían bajas o medias calificaciones en dichas pruebas, aunque en ocasiones se veían forzados a hacerlo para cubrir las vacantes. Tenían rotación de vendedores; cada mes era necesario incorporar a unos 20, quienes eran llevados a la Ciudad de México durante un mes, al centro de capacitación, para impartirles los conocimientos necesarios sobre los productos.

Naturalmente, era necesario pagar los gastos de transporte y estancia: hospedaje, alimentación, lavado de ropa, etc. Tenían nueve años con ese procedimiento. Al contratar un promedio de 20 vendedores mensualmente si se toman 10 meses al año, son 200 vendedores y en nueve años tenemos 1,800 personas contratadas. Además de los desembolsos de estancia de los vendedores, es preciso aumentar

Estas evaluaciones son, en esencia, investigaciones, pues la meta es generar conocimiento para decidir mejor en el futuro

los relativos a los capacitadores, las instalaciones, la energía eléctrica, etc. Si se estiman los costos, ¡resultan estratosféricos! A nadie se le había ocurrido verificar si el razonamiento ingenuo sobre las puntuaciones en las pruebas era acertado o, en otras palabras, validarlas: determinar si las puntuaciones altas realmente indicaban los mejores vendedores. Propuse efectuar una evaluación de las pruebas y, como ocurre con frecuencia, pidieron una cotización. Cuando la entregué, la exclamación fue: "¡No, es muy caro!" En esos casos es preciso efectuar una estimación del beneficio/costo (nótese, no es de costo/beneficio, pues en este caso se coloca el énfasis en el costo, lo cual es muy común; en cambio, en la otra fórmula la atención se coloca en el posible beneficio).

Así, comparar los costos de los nueve años de tomar decisiones con el precio de la asesoría resultó menos de 1%. Por lo tanto, decidimos ir, nuevamente, a los archivos. Encontramos, otra vez, decisiones al revés: quienes permanecían menos tiempo en la empresa y vendían menos eran quienes obtenían bajas puntuaciones en la prueba e, igualmente, quienes las obtenían altas. Los mejores eran los vendedores con calificaciones medianas. Las razones encontradas: para las personas con calificaciones bajas el puesto era mayor a sus capacidades, pero era menor para quienes resultaban con altas calificaciones. En ambos casos los vendedores se frustraban al poco tiempo y renunciaban. Recuérdese: eran productos de cierta complejidad.

Para terminar con los ejemplos de decisiones tomadas en dirección contraria a lo recomendable solo con base en pensamientos ingenuos o en gustos

personales o, peor aún, en la ideología o la política, me refiero ahora a un caso, de los innumerables existentes, en el ámbito nacional. Una tragedia en México estriba en no producir en cantidades suficientes los alimentos necesarios: importamos alrededor de 50% del maíz para consumo humano y así ocurre con muchos otros ingredientes para la manutención, sin mencionar las gasolinas, etc. (en otras palabras, estamos trabajando en gran medida para los extranjeros). En 1980 el presidente López Portillo lanzó el Sistema Alimentario Mexicano (SAM) a fin de incrementar la producción de alimentos y apoyar a los campesinos con tierras de temporal. Al año siguiente se anunció, con bombo y platillo, que México había logrado una producción máxima, y se tomó la decisión de incrementar los recursos dedicados al SAM. Al año siguiente cayó la producción y siguió disminuyendo en los periodos próximos, lo cual condujo a la cancelación del sistema. Según algunos autores, el incremento en la producción se debió a las lluvias oportunas y en cantidades suficientes y no al SAM (no confundir con el tío). Se cayó en una falacia muy común: adjudicar a la intervención la causa del éxito cuando en verdad se localiza en otro factor. Nuevamente, la soberbia de los directivos ("¿Cómo puede haber fallas si lo impulsé yo?") y la falta de análisis meticoloso llevó a dilapidar recursos. Este es solo un ejemplo de los muchos existentes.

Así pues, como ha quedado demostrado en los ejemplos previos, de la enorme variedad existente, la investigación no se efectúa solo en centros especializados o en universidades o instituciones de educación superior, sino es un imperativo en todas las organizaciones, sean del sector privado, del público o del social.

Inclusive, el proceso administrativo tradicional adolece de dos fallas importantes: una, al inicio, y otra, al final. En efecto, dicho proceso se inicia con la planeación y termina con el control. Recuérdese: la investigación tiene como misión generar conocimiento para tomar mejores decisiones. Surge entonces la pregunta: ¿cómo voy a planear si desconozco cuál es mi situación actual? Va un ejemplo banal: como estudiante aspiro a contar con una beca para la cual se requiere un promedio de 9. Evidentemente, el esfuerzo y los recursos no son los mismos si mi promedio actual es de 6 o si es de 8.5. En múltiples ocasiones la investigación no requiere de aparatos complicados o de procedimientos sofisticados; muchas veces solo se requiere lápiz y papel, por caso en una investigación de mercados. Desde luego, el ingrediente fundamental es la mente inquieta capaz de plantear preguntas significativas.

La otra deficiencia se localiza en la etapa de control. En la tradición el control consiste en determinar si se alcanzaron los objetivos planteados. Sin embargo, para un aprendizaje completo a fin de tomar mejores decisiones en el futuro se requiere responder a otra pregunta fundamental: ¿el logro de los objetivos se debió a nuestra intervención, independientemente de ella o a pesar de nuestras acciones?

Nuestra soberbia nos inclina a la afirmación del éxito por nuestra mediación. Sin embargo, pueden ser otras las causas del éxito, como se apuntó en el caso del SAM. Para ilustrar este punto, me refiero ahora a una ópera divertida: *El elixir de amor*, de Gaetano Donizetti (escrita en el lapso de dos semanas, incluyendo un aria considerada como una de las cumbres de la operística mundial: *Una furtiva lágrima*; está disponible en YouTube). El argumento es el siguiente: en un poblado de Italia, vive Nemorino, quien está perdidamente enamorado de Adina; ella no le hace caso. Llega al pueblo un charlatán (Dulcamara), quien vende un compuesto milagroso, pues cura todas las enfermedades, además de enderezar jorobados y ahuyentar a las ratas. Nemorino se le acerca y pregunta si no tiene un elixir para lograr el amor de Adina. El charlatán responde afirmativamente y por una cantidad entrega una botella de vino rojo a Nemorino, haciéndole creer que se trata de un elixir milagroso; pero debe esperar 24 horas para apreciar los efectos (pregunta: ¿cuál fue la razón para establecer ese lapso?). Nemorino se toma el vino y enseguida se va a dormir. Al día siguiente, sale de su casa y ¡sorpresa! todas las mujeres (jóvenes, maduras y otoñales) le coquetean. Nemorino queda asombrado y concluye: el elixir de amor es maravilloso, pues todas las mujeres a su paso le flirteaban, o, para emplear una expresión común: "Se le resbalaban".

Ahora, pregúntense los lectores: ¿cuál fue la causa del comportamiento de las féminas? ¿Se debió al supuesto elixir? No, la causa estaba en otro lado. Se abre un paréntesis para permitir el empleo de la creatividad a fin de buscar la solución por parte de quien lee este texto. Después se volverá al asunto del elixir de amor.

Se retoma el asunto del SAM: el incremento en la producción de alimentos en las tierras de temporal, según algunos autores, se debió a la oportunidad y el monto necesitado de las lluvias. Al adjudicar el éxito al SAM se gastaron millones de pesos inútilmente al continuar con el programa, el cual al poco tiempo desapareció.

Para sacar jugo a la etapa de control en el **proceso administrativo no basta con verificar si se alcanzaron** los objetivos, sino también la causa del éxito

También en el caso de Nemorino se cayó en una falacia (mentira disfrazada de verdad): *Post hoc, ergo propter hoc*: el gallo canta antes de la salida del sol, entonces el canto es la causa de la salida del sol. Si un niño nace con un defecto físico después del eclipse, entonces el eclipse es la causa del defecto. Si las ventas aumentan después de la campaña publicitaria, entonces la campaña es la causa del incremento en las ventas. Puede ser o pueden operar otras causas. En esta falacia se confunde una relación temporal con una relación causal. Si coloco el nombre de la falacia en latín el objetivo es demostrar que la falacia está conocida y clasificada por los lógicos desde muchos siglos atrás y, sin embargo, con frecuencia caemos en ella, en ocasiones con resultados funestos, como se ha mostrado en los ejemplos previos.

Así pues, para sacar jugo a la etapa de control en el proceso administrativo no basta con verificar si se alcanzaron los objetivos, sino también la causa del éxito.

Existen métodos para lograr este punto. Valga ahora un comercial: en mi libro *Metodología de la investigación* se describen estos métodos.

En múltiples ocasiones se piensa en los costos de la investigación: tiempo, dinero, esfuerzo, etc. Sí, no es gratuita, pero la ignorancia puede ser mortal.

Como corolario: la investigación debe desempeñar un papel importante en las organizaciones, no se trata de un ejercicio mental llevado a cabo solo en los centros científicos o las universidades, sino su papel es trascendente en el desarrollo de nuevos productos o servicios, así como en la etapa de control dentro del proceso administrativo tradicional. El objetivo de la investigación es generar conocimiento para tomar mejores decisiones. Recuérdese: la ignorancia puede ser fatal.

Antes de dar por terminado este texto, menciono la causa del éxito rotundo de Nemorino con las mujeres: cuando dormía llegó una noticia al pueblo consistente en que un tío inmensamente rico, habitante de una población cercana, acababa de morir dejando a Nemorino como heredero universal. Lo anterior no indica que las mujeres sean interesadas. Diviértanse con la ópera; pero no dejen de investigar, es decir, ¡generar conocimiento para tomar mejores decisiones!📌