

Cuando Ejecutar al Mensajero no Modifica el Contenido del Mensaje o la Diferencia entre una Meta y un Pronóstico

Emilio I. Cordova Córdova*

Resumen

Este trabajo trata sobre toma de decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre. En la sección uno se describe un ejemplo hipotético de toma de decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, en la sección dos y con relación al ejemplo se hace una descripción de los tipos de pronosticadores en un proceso de toma de decisiones, en la sección tres se plantean posibles escenarios de los resultados de nuestro ejemplo, así como la distinción entre una meta y un pronóstico, en la sección cuatro se mencionan los tipos de decisores y su relación con los pronosticadores y finalmente se dan conclusiones y sugerencias.

Introducción

Análisis de decisiones (AD) es “un procedimiento sistemático para transformar un problema de decisión opaco en un problema de decisión transparente por medio de una secuencia de pasos también transparentes. Opaco significa difícil de entender, resolver, o explicar; no simple, claro o lúcido. Transparente significa entendido, claro, obvio. En otras palabras, análisis de decisiones ofrece la posibilidad para un decisor de reemplazar la confusión por claras sugerencias para un curso de acción” (Howard 1988, p. 680).

Existen herramientas de AD útiles en diversas situaciones como son: el análisis de objetivos y preferencias, análisis de actitud ante el riesgo, análisis y medición de la incertidumbre, diagramas de influencia, entre otras que permiten al Analista de Decisiones apoyar las decisiones de otros o en su caso tomar las propias.

Un área de particular interés en AD, es la forma en que se usan los

análisis de información en el proceso de toma de decisiones y una forma de análisis de información son los pronósticos de resultados de eventos con resultados inciertos, algunos de estos pronósticos son realizados con las herramientas y técnicas de AD y otros mediante otras formas de cálculo. También es importante mostrar la distinción entre pronóstico y meta, conceptos éstos, que algunos decisores pudieran confundir.

Lo anterior se muestra mediante un ejemplo hipotético de toma de decisiones, se describen algunos tipos de decisores, algunos tipos de pronosticadores y se dan consejos a los analistas de decisiones.

1. De Mi-País y la Invasión de La-Competencia y Globalización

Sirva la siguiente descripción de un problema hipotético de decisión como base para una discusión posterior de los pronósticos, pronosticadores y toma de decisiones en un ambiente de riesgo e incertidumbre.

Imagínese un pequeño país al que llamaremos “Mi-País” que ha logrado tener progreso y calidad de vida y por lo mismo es la envidia de países vecinos que no perderían oportunidad de tomar algún bene-

ficio indebido a costa de Mi-País. Principalmente dos vecinos muy beligerantes y peligrosos llamados: “La-Competencia” el primero de ellos y “Globalización” el segundo.

Los conflictos entre Mi-País y La-Competencia llegaron al extremo de tener una guerra abierta y en este escrito analizaremos algunos aspectos del conflicto entre Mi-País y La-Competencia, en particular dos batallas decisivas en el resultado de la guerra.

Suponga el momento de plena guerra entre Mi-País y La-Competencia en el que se está llevando a cabo una batalla, tal vez la más importante de la guerra. Suponga la reunión del Comandante en Jefe del ejército de Mi-País con su grupo de asesores que se encuentran a la expectativa de los resultados de la batalla. La información llega por medio de mensajeros enviados desde el frente de batalla hasta el centro de comando y toma de decisiones del ejército.

Existe gran expectación entre los asesores y muchos **pronósticos** del resultado del primer ataque. Los asesores que con toda confianza dicen que la batalla no puede perderse, los que tienen sus dudas pero consideran un potencial resultado favorable y los que estiman un resultado de derrota.

Suponga además que la reunión

*Maestro en Ciencias de la Ingeniería Industrial (Análisis de Decisiones) por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Superintendente de Control de Proyecto en la Gerencia de Proyectos RMNE de la SIDOE en PEMEX Exploración y Producción.

no es gratuita, existe otro grupo de este mismo ejército que debe avanzar a otras posiciones e iniciar una segunda batalla en otro frente o mantenerse en sus posiciones, pero este segundo grupo puede ser totalmente aniquilado si avanza y la batalla en curso es una derrota. En cualquier caso, si se pierden las dos batallas, Mi-País se encontrará en serias desventajas para ganar la guerra, pero si se gana la batalla y el segundo grupo no se posiciona ventajosamente, el ganar la primera batalla no modificará sustancialmente el estado de las cosas actuales las que indican que la guerra pudiera prolongarse y por su preparación para la guerra, La-Competencia estaría en ventaja para obtener una victoria a costa de Mi-País.

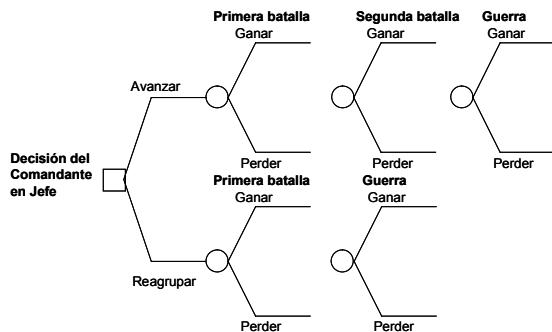


Figura 1. Árbol de decisión del problema de las dos batallas.

Así las cosas y considerando que la **meta** es ganar la guerra, es necesario tomar un curso de acción sobre llevar a cabo el segundo ataque o reagrupar a todo al ejército y planear una nueva ofensiva. Por lo anterior el Comandante en Jefe del ejército de Mi-País se encuentra ante la oportunidad de un logro excepcional o una doble derrota. Para esto ha pedido a su grupo de asesores que le proporcionen la información necesaria para tomar la decisión de iniciar el segundo ataque o replegar a las fuerzas que actualmente se encuentran en batalla.

2. Los Pronósticos y los Pronosticadores

Kahneman y Tversky (1982)

mencionan heurísticos y sesgos en el manejo de la información por las personas cuando se trata de hacer valoraciones de la probabilidad de ocurrencia de los resultados de un evento incierto, sin embargo, a nivel de las personas que interpretan la información o la manejan para presentarla como información analizada y depurada, también se presenta un tratamiento heurístico y en ocasiones sesgado. A éstos que manejan la información y la tratan para efectos de proporcionar apoyo a un decisor en el proceso de toma de decisiones los llamaremos **pronosticadores** y con referencia a nuestro ejemplo podemos describir los siguientes:

- **El Adulador Esférico.** Es aquél que por donde quiera que se le vea es adulador, no tiene empucho en sostener cualquier pronóstico, cambiar de opinión o adherirse a la opinión de otros, siempre y cuando se ratifique la creencia del Comandante en Jefe.

• El Técnico Adulador.

Es aquél que utiliza su conocimiento técnico sobre herramientas de pronósticos para pervertir los resultados y que éstos sirvan como confirmación de lo esperado por el Comandante en Jefe.

- **El Adorador de las Ciencias Ocultas.** Es aquél que siempre tiene disponible un pronóstico, aunque de sus métodos de cálculo poco se sabe; es difícil saber si utiliza la adivinación, el "Sentimiento" o la concentración de experiencia. Es importante indicar que este tipo de pronosticador, realmente cree lo que dice.
- **El Experto Reencarnado.** Es aquél que presume de haberse enfrentado innumerables veces

a situaciones similares sobre las que se está pronosticando y con esa base emite sus pronósticos. Sin embargo, para poder tener la experiencia que dice tener necesitaría haber vivido muchas vidas y, por lo tanto, haber reencarnado muchas veces.

- **El Científico con Martillo.** Es aquél que utiliza una misma herramienta de cálculo para cualquier situación, esto es, si es un experto en simulación de Montecarlo, esta herramienta será abusada para emitir pronósticos de cualquier naturaleza.
- **El Científico Loco.** Es aquél que tiene un gran dominio de las técnicas de pronósticos, las usa adecuadamente y conoce las limitaciones de cada una. El único problema es que pronostica sobre cualquier evento, sea necesario o no para la toma de decisiones; normalmente, hace pronósticos innecesarios.
- **El Falso Profeta.** Es aquél que por haber realizado un curso corto o uno largo de dudosa calidad sobre herramientas de manejo de la información, presume de dominar dichas herramientas, pero en realidad tiene un conocimiento limitado, inapropiado, deficiente e incompleto de ellas.
- **El Negociador.** Es aquél que utiliza las técnicas de la negociación a fin de que el pronóstico emitido, tenga el consenso de los diferentes pronosticadores.
- **El Analista de Decisiones.** Es aquél que siempre pregunta, ¿Qué queremos lograr? ¿Qué puede pasar? ¿Qué se puede hacer? ¿Qué información tenemos disponible? y, finalmente, resolviendo el problema correcto de la forma correcta, emitirá un pronóstico y, si se le escucha, una recomendación.

3. De los Escenarios del Proceso de Toma de Decisiones

La calidad de la decisión, esto es, tomar una buena o mala decisión

depende de varios factores, uno de ellos es la calidad de la información que se involucra en el proceso de toma de decisiones y en esto participan, el decisor y los pronosticadores.

En lo que sigue, se describen cuatro posibles escenarios del proceso de toma de decisiones, se describen las actitudes de decisores y pronosticadores durante ese proceso así como implicaciones de cada caso.

3.1 Escenario uno o la infalibilidad del jefe. Durante la reunión y al emitir su discurso inicial el Comandante en Jefe ha planteado su confianza en que la primera de las batallas será ganada, aun así escuchará la opinión de los asesores.

No pasado mucho tiempo, un grupo formado por los Aduladores Esféricos, Los Técnicos Aduladores y uno que otro Adorador de las Ciencias Ocultas convencen al comandante de que el segundo grupo de batalla avance, sobre la base de que sus análisis coinciden con la creencia del Comandante en Jefe de que la primera batalla será ganada, ya que el plan de batalla revisado por el Comandante en Jefe es infalible, El análisis de estos pronosticadores se puede observar en la figura 2.

El Comandante en Jefe está de acuerdo y dado que varios asesores difieren con este pronóstico, estos asesores son declarados traidores y serán ejecutados sumariamente para dar el ejemplo y evitar cualquier duda que la victoria es lo único válido en esta guerra.

De la misma forma, una vez que llegue el mensajero y si la noticia es que la primera de las batallas se ha perdido, el mensajero será ejecutado en virtud de que seguramente se ha aliado al grupo de asesores traidores a la patria. Por supuesto el mensaje será cambiado por uno de victoria reafirmando que éste es el único resultado posible.

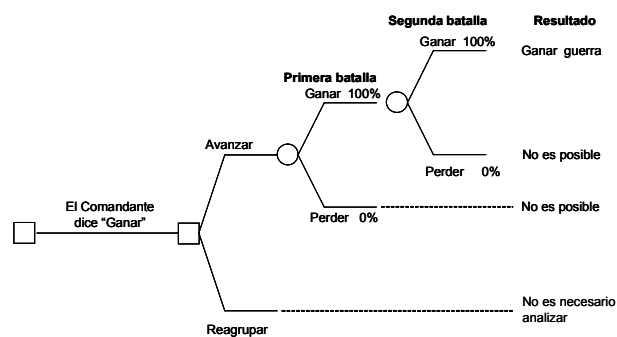


Figura 2. Análisis del Adulador Esférico.

3.1.1 Posibilidades del escenario uno o los resultados de la infalibilidad del jefe

3.1.1.a Infalibilidad uno. Las dos batallas son ganadas y, por lo tanto, el Comandante en Jefe ha demostrado una vez más que tenía razón y que todo el resultado fue positivo a pesar de la necesidad de una purga sangrienta debido a la traición de un pequeño grupo de asesores.

Finalmente la guerra es ganada y después de algunos festejos nacionales es necesario enfrentar una nueva guerra contra otro vecino, en esta caso Globalización, que de igual forma ha iniciado una agresión contra Mi-País.

Como en este escrito sólo se trata de analizar el problema de las dos batallas contra La-Competencia, no se darán detalles de la otra guerra, sólo se dirá que después de otros tantos planes de batalla, algunas nuevas purgas, algunas ejecuciones necesarias, inexplicablemente la segunda guerra es perdida y los habitantes de Mi-País fueron vendidos como esclavos.

3.1.1.b Infalibilidad dos. Tal y como se había previsto, la primera batalla fue ganada, la segunda batalla, según los reportes oficiales también fue ganada, sólo que en este caso se tuvieron más muertos que el enemigo, el material militar involucrado en esta segunda batalla quedó inservible y las posiciones ganadas al enemigo se han abandonado ya que según el

nuevo plan de guerra las fuerzas se reagruparán en un solo cuerpo de combate para ahora sí acabar definitivamente con La-Competencia.

Inexplicablemente, y pese a haber "ganado" las dos batallas, la guerra

se extendió en tiempo, sus costos subieron de tal forma que Mi-País quedó con deudas económicas fuertes, pero finalmente logró la victoria sobre La-Competencia. Por otra parte, el Comandante en Jefe se retiró de la actividad por motivos de salud cuando la guerra aún no había terminado.

3.1.1.c Infalibilidad tres. Como el amable lector ya habrá adivinado, según los reportes oficiales, las dos batallas fueron ganadas gracias a la visión y el liderazgo del Comandante en Jefe, sin embargo los costos de estas batallas fueron tan altos (se tuvo que ejecutar a algunos generales por incapaces) que no permitieron enfrentar las fuerzas de La-Competencia que se sospecha tuvieron el apoyo de fuerzas externas de Globalización y la guerra estuvo a punto de perderse, porque además el Comandante en Jefe tuvo que abandonar el liderazgo de la guerra por motivos de salud. Afortunadamente también las tropas de La-Competencia tuvieron su propio desgaste y la guerra terminó con un acuerdo de paz, satisfactorio desde el punto de vista del Comandante en Jefe, aunque claro, Mi-País cedió parte de su territorio, quedó con deudas para varias generaciones de su población, y en tal situación que tampoco pudo enfrentar una nueva guerra con su otro vecino, Globalización, cediendo otra parte sustancial de su territorio.

3.2 Escenario dos. Cuando las estrellas están de tu lado. En su

discurso inicial de la reunión, el Comandante en Jefe comunicó que se sentía muy positivo ya que según lo que escuchó en la radio en la mañana, ese día recibiría buenas noticias.

Esa misma tarde se ordena que el segundo grupo de combate avance, el comandante ha tomado tal decisión apoyado en el hecho que su percepción de la situación es favorable a la victoria, lo que a su vez ha sido ratificado por el grupo de Aduladores Esféricos y un grupo de Adoradores de las Ciencias Ocultas, también hay indicios positivos emitidos por algunos Expertos Reencarnados.

El análisis de la figura 1 también es aplicable a esta toma de decisión, la única diferencia es que en este análisis, el pronóstico más importante para el Comandante en Jefe es de los Adoradores de las Ciencias Ocultas.

3.2.1 Posibilidades del escenario dos o los resultados de que las estrellas estén de tu lado

3.2.1.a Horóscopo uno o las estrellas están alineadas. La primera y la segunda batallas fueron ganadas y Mi-País pudo salir bien librado de su enfrentamiento con La-Competencia

Es importante indicar que en la guerra posterior contra Globalización, desafortunadamente y tal como lo indica el Comandante en Jefe en sus memorias, los astros se desalinearon al último momento y Mi-País perdió la guerra.

3.2.1.b Horóscopo dos o las estrellas entran en conflicto. En este caso la primera de las batallas se gana, pero desafortunadamente el Comandante en Jefe tuvo indicios de que las cosas ya no eran favorables durante la segunda batalla y ordenó el retiro de las tropas y el reagrupamiento. Con el tiempo la guerra fue ganada por Mi-País bajo el mando de otro Comandante en Jefe.

3.2.1.c Horóscopo tres o el destino se ensaña con nosotros. Con todo a favor, y tal como lo explica el Comandante en Jefe en sus memorias, el destino nos juega malas pasadas, en la primera y en la segunda de las batallas en el último momento las estrellas se desalinearon y se perdieron las dos batallas, siendo todo un desastre, pero el destino no siempre es cruel y una vez que las cosas volvieron a ser favorables Mi-País pudo llegar a un acuerdo de paz con La-Competencia y Globalización a costa de territorio y pago de deudas de guerra.

3.3 Escenario tres o la orden del jefe. En su discurso inicial el Comandante en Jefe deja claro que él quiere ganar la guerra y que acaba de ordenar a todos sus generales que tienen que ganar cada una de las batallas. Una vez dicho lo anterior ordena a un asesor Técnico Adulador que coordine los trabajos para emitir un informe al congreso de Mi-País señalando que la victoria está cerca, así mismo informa que también ha ordenado al segundo grupo que avance y que este segundo grupo tiene la orden directa del Comandante en Jefe de ganar la batalla.

Las órdenes del Comandante en Jefe se pueden resumir en la figura 3, la principal diferencia con respecto a la figura 2 es que los eventos sólo tienen como resultado posible lo que el Comandante en Jefe hubiera ordenado.

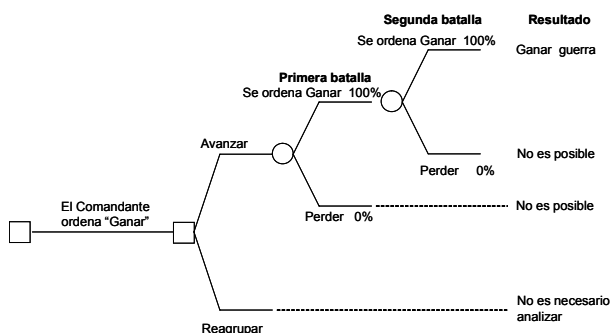


Figura 3. Análisis de las órdenes del Comandante en Jefe.

3.3.1 Posibilidades del escenario tres o la virtud del jefe y la incapacidad de los ejecutores

3.3.1.a La virtud del jefe de ordenar bien. Como en los casos anteriores, las dos batallas fueron ganadas y Mi-País ganó la guerra.

Posteriormente, Mi-País tuvo que enfrentar a Globalización en otra guerra, esta última fue un desastre para Mi-País. En su informe sobre la guerra contra Globalización el Comandante en Jefe explica claramente como el ejército de Mi-País fue derrotado porque muchos de los generales no supieron seguir las indicaciones de que debían ganar todas las batallas.

3.3.1.b La virtud del jefe de ordenar bien y la incapacidad de obedecer. La primera de las batallas fue ganada y la segunda de las batallas fue perdida, aunque al final la guerra contra La-Competencia fue ganada. En su informe de la guerra el Comandante en Jefe indica cómo tuvo que destituir a muchos generales que no sabían obedecer órdenes, sobre todo cuando eran de tal importancia como la de ganar una batalla.

3.4 Escenario cuatro o cuando la racionalidad se impone. En su discurso de apertura el Comandante en Jefe pide a todos considerar la importancia de la decisión que se tomará y por lo anterior se debe analizar de la mejor manera posible. Una vez hecho lo anterior, se procedió a revisar los diferentes análisis de cada área.

Se pudo determinar que El Adulador Esférico y el Negociador realmente no habían generado ningún tipo de análisis, sólo opinaban sobre los trabajos que se estaban presentando. El Adorador de las Ciencias Ocultas

no pudo demostrar sus fuentes de información. El Experto Reencarnado no pudo demostrar experiencia documentada en una situación similar. El Científico con Martillo pudo demostrar que la simulación de Montecarlo tenía sus limitaciones para el caso. El Científico Loco pronosticaba que el hombre llegaría a Marte en el 2020 por lo que el Comandante en Jefe le dio una beca para que siguiera con sus investigaciones en otro lado. Por otra parte, los Analistas de Decisiones presentaron un análisis de las fortalezas, debilidades, capacidad de fuego, artillería de los dos ejércitos y la comparación de varios escenarios, admitiendo que la información llegada del frente era limitada por lo que era necesario revisar sus datos con la información que pudiera obtenerse de la misma junta o de otras áreas.

Los Analistas de Decisiones plantearon que la probabilidad de ganar la primera de las batallas era del 50% tal como se indica en la figura 4, la cual además muestra algunos datos raros para los otros analistas, como es considerar todos los posibles resultados por indeseables que éstos parezcan, el orden de preferencias de los posibles resultados, la información disponible por medio de distribuciones de probabilidad útiles para la toma de la decisión y finalmente una sugerencia curso de acción.

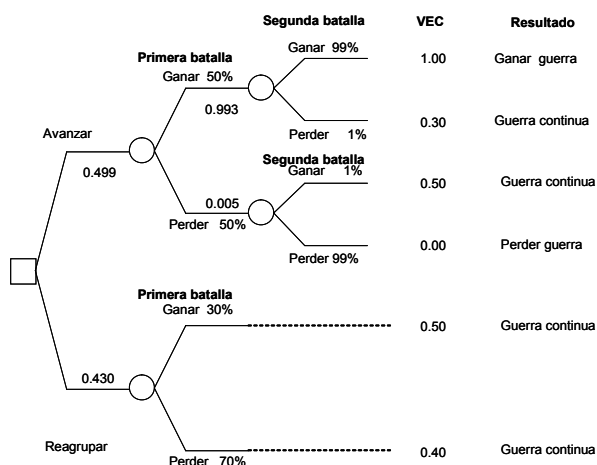


Figura 4. Análisis mínimo del Analista de Decisiones.

De lo mostrado en la figura 4, El Adulador Esférico mencionó que se puede obtener la misma información al echar un volado y tanto análisis no había servido para nada. Para este asesor, la palabra del Comandante en Jefe era más que suficiente.

El Adorador de las Ciencias Ocultas afirmó que él daba pronósticos con 100% de seguridad.

El Negociador opinaba que se hiciera un promedio entre los diferentes pronósticos para posteriormente tomar la decisión.

El Científico Loco ya no pudo opinar, acababa de salir de viaje.

El Falso Profeta aclaró que encontraba deficiencias en el análisis ya que la teoría indica que las distribuciones de probabilidad triangulares son las que se debían haber usado y no las distribuciones de forma irregular usadas por los Analistas de Decisiones.

Finalmente, El Comandante en Jefe pidió un análisis para mitigar los posibles efectos indeseados de una derrota para la primera o segunda batalla en el caso de que él emitiera la orden de avanzar con el segundo ataque.

3.4.1 Posibilidades del escenario cuatro o cuando la razón se impone.

3.4.1.a Escenario uno. Las dos batallas se ganan, adicionalmente y gracias a que se pudo establecer un plan de ataque enfocado a las debilidades del enemigo, las bajas sufridas por Mi-País fueron mínimas.

3.4.1.b Escenario dos. La primera de las batallas se gana y se pierde la segunda por suceder algunos

de los posibles resultados no deseados, afortunadamente y tal como estaba previsto para el caso, se tenía un programa de mitigación para reducir las bajas al mínimo y también para reagrupar al ejército y continuar la guerra hasta que finalmente se venció a La-Competencia.

3.4.1.c Escenario tres. Las primera de las batallas se pierde y por tanto, la segunda batalla también se pierde. En este caso se aplicaron los programas de mitigación con los cuales el ejército de Mi-País realizó una retirada evitando la mayor cantidad de bajas y pérdida de equipo militar que le permitió negociar un acuerdo de paz en el que Mi-País conservó la mayor parte de su territorio y una deuda de guerra manejable.

3.4.1.d Escenario cuatro. Una vez analizados todos los escenarios, el Comandante en Jefe decide reagrupar el ejército de Mi-País, retirando incluso a los efectivos que combaten en la primera batalla, considerando la posibilidad de perder la guerra en estas dos batallas no es una buena decisión y que es mejor reagrupar al ejército y prepararse para una guerra larga y costosa.

Tal como se había previsto, fue necesario revisar la estrategia general de la guerra, mejorar el espionaje para obtener información del enemigo, comprar mejores armas y entrenar más efectivos, tras de lo cual finalmente se llegó a un acuerdo de paz con La-Competencia al darse cuenta ésta que no hubiera podido vencer a Mi-País.

3.5. De la diferencia entre meta y pronóstico. Las decisiones se toman porque se desea obtener un resultado en particular, este resultado deseado es lo que llamaremos **meta**, pero en un mundo incierto se pueden presentar eventos que afectan el logro de la meta, con lo que se tienen n posibles resultados. Entonces a la distribución de probabilidad de los resultados de

tomar un curso de acción, se le llama pronóstico.

Es importante señalar que la meta es lo que queremos lograr, el pronóstico es la distribución de probabilidad de los resultados posibles, la meta puede ser un resultado posible con una determinada probabilidad de ocurrencia, aunque también puede suceder que no sea un resultado posible.

Esta distinción es importante y confunde a los decisores, ganar la guerra es la meta, pero perderla es un resultado posible, en ocasiones más probable.

4. Matar al Mensajero no Cambia la Realidad

Todo este escrito es una simplificación de la realidad y de las actitudes de diversos personajes en un proceso de toma de decisiones. Afortunadamente El Analista de Decisiones se encuentra inmerso en esta circunstancia en la que puede aprovechar su vocación para el análisis aunque el uso de tales análisis depende de las actitudes de los decisores y estos reciben una cantidad importante de influencias.

En este orden de ideas, la primera decisión a tomar por el decisor es la información que considerará para tomar una buena decisión. Lo anterior tiene que ver con la actitud del decisor ante las fuentes de información, dentro de las que podemos señalar las siguientes:

- **El Pronóstico Soy Yo o el jefe infalible.** Este decisor genera su propios pronósticos y sólo reconocerá los pronósticos de otros siempre y cuando confirmen el propio, razón por la cual estará muy allegado y sujeto a los Aduladores Esféricos, a los Técnicos Aduladores y a los Adoradores de las Ciencias Ocultas. Generalmente toma malas decisiones y gasta más tiempo en generar explicaciones para los resultados indeseables

que normalmente obtiene de sus decisiones que el tiempo que ocupa para analizar un curso de acción. Este decisor generalmente manda ejecutar a los mensajeros que traen malas noticias, aunque claro, eso nunca cambiará la realidad de que se está perdiendo la guerra.

- **El Apegado a los Horóscopos o a las ciencias ocultas.** Este decisor estará sin duda sujeto a lo que dictan los Adoradores de las Ciencias Ocultas, toma como base de sus decisiones los horóscopos, las cartas del Tarot y posteriormente buscará documentar sus decisiones, por lo que para este decisor es indispensable contar con un Falso Profeta o con un Técnico Adulador. Normalmente tomará malas decisiones, pero las explicará en términos de fatalismo o como situaciones del destino.
- **El Hacedor del Mundo o yo lo ordeno.** Un caso típico es el decisor que considera que tiene control sobre los resultados de los eventos inciertos, o en el peor de los casos ordena que suceda un resultado. Su toma de decisiones no considera que los eventos inciertos no se sometan a su autoridad.
- **El racional.** El típico caso del decisor que toma decisiones congruentes con los objetivos y preferencias de su empresa, país o personales, considerando la información disponible y los cursos de acción también disponibles.

Conclusiones

En cuanto al ejemplo, se puede sustituir a Mi-País por Mi Empresa, Mi Negocio, también puede ser el caso de Mi Trabajo, Mi Oficina, Mi Escuela, esto es, se refiere al grupo de trabajo del cual depende ya sea nuestro ingreso económico o nuestra preparación académica. La Competencia, pues es la competencia de nuestro negocio o ramo de trabajo, son empresas de pro-

ducción o prestadoras de servicios que están ansiosas de vender el mismo tipo de productos a nuestros clientes, apoderarse de parte, o la totalidad, del mercado de la empresa en la que trabajamos y de la que vivimos. Por lo anterior, es importante revisar la forma en la que se están tomando las decisiones que tienen que ver con nuestro bienestar.

En cuanto a los tipos de decisores descritos podemos decir que en los casos de El Pronóstico Soy Yo, El Apegado a los Horóscopos y El Hacedor del Mundo, generalmente toman malas decisiones, intencionalmente en nuestro hipotético caso, con estos decisores se muestra que pudieron haber tomado una decisión que los llevó en el primero de sus escenarios a un buen resultado, pero tomaron una mala decisión (Ley Borrás 2001, pp. 5-6) lo importante es que tomar una buena decisión tiene que ver más con el proceso de toma de decisiones que con el resultado, de ahí que quienes toman buenas decisiones en general tienen una mayor probabilidad, que no la garantía, de obtener buenos resultados.

Con respecto a lo comentado en el párrafo anterior El Analista de Decisiones debe ser la mejor fuente de información para la toma de decisiones y con esto proteger al decisor (Córdova, 2001) de los Técnicos Aduladores, de los Aduladores de las Ciencias Ocultas y de la opinión fácil del Experto Reencarnado y sobre todo de los Falsos Profetas, que lo pueden llevar a tomar malas decisiones. De lo único que no se puede proteger al decisor, es de los Aduladores Esféricos, ya que un decisor proclive a recibir adulación siempre pondrá atención a las adulaciones. Es también importante para el analista reconocer al Cliente (Córdova, 2001) identificado éste como el que paga al analista, muchos decisores creen que son ellos los que pagan, cuando en realidad lo hace una institución o empresa por lo que el análisis de

cualquier situación de decisión siempre deberá considerar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Conviene recordar que el Analista de Decisiones puede, a diferencia de otros pronosticadores o asesores, obtener un orden de preferencias del decisor de los posibles resultados, ordenar la

información disponible en forma que permita utilizarla para el análisis de eventos inciertos, esto es, establecer distribuciones de probabilidad útiles y finalmente sugerir un curso de acción. Es también importante no desechar resultados por indeseables que éstos sean y poder establecer medidas de contingencia para cuando se presenten.

Finalmente si el Analista de Decisiones es uno de los asesores o mensajeros que por indicar información desagradable pero apegada a la realidad, corriera el riesgo de ser ejecutado, se deberá tomar la decisión de seguir siendo analista de decisiones en otras guerras o convertirse en un Técnico Adulador. 

Bibliografía

- Clement, Robert T. *Making Hard Decisions: an Introduction to Decision Analysis*. Second Edition. Duxbury Press, California, Estados Unidos de América. 1996.
- Córdova Córdova, Emilio I. "Oportunidades y Retos para el Analista de Decisiones: desde Asesor de Imagen hasta Abogado del Diablo". Revista UPIICSA, IPN, Vol. III No. 24, pp18-21. México. 2001.
- Howard, Ronald A. "Decision Analysis: Practice and Promise". *Management Science*. Vol. 34 No. 6, pp 679-695. Estados Unidos de América. 1988.
- Howard, Ronald A. "From influence to Relevante to Knowledge" Editores R. M. Oliver y J. Q. Smith. *Influence Diagrams, Belief Nets and Decision Analysis*. John Wiley and Sons Ltd. Estados Unidos de América. 1990.
- Howard, Ronald A. "Heathens, Heretics, and Cults: The Religious Spectrum of Decision Aiding". *Interfaces*. Vol. 22, No. 6. pp.15-27. Estados Unidos de América. 1992a.
- Howard, Ronald A. "Decisions Analysis, manuscript In Progress Section 1-10". Sin Editorial. Universidad de Stanford. Estados Unidos de América. 1992.
- Kahneman, D., P. Slovic, A. Tversky (eds). "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases". Cambridge University Press. Estados Unidos de América. 1982.
- Keeney, Ralph L. *Value focused thinking: A path to creative decisionmaking* s/Ed, Editorial Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos de América. 1992.
- Ley Borrás, Roberto. *Análisis de incertidumbre y riesgo para la toma de decisiones* Primera Edición. Editorial Comunidad Morelos, México. 2001.

