

LD6-18 **Análisis de Decisiones en Chevron**

18 de septiembre de 2006

Estimados suscriptores:

Le anexo mi traducción de algunos párrafos del interesante artículo "Make Better Decisions" por Richard Luecke que apareció recientemente en *Harvard Management Update*.

El artículo muestra la manera como una importante empresa petrolera está utilizando el entrenamiento en Análisis de Decisiones de sus ejecutivos como una ventaja competitiva. Adicionalmente, el grupo de ejecutivo cuenta con el apoyo de especialistas para abordar los aspectos más técnicos del proceso de toma de decisiones en situaciones complejas.

Espero que este material les sea útil.  
Roberto Ley Borrás

Fragmento de *Make Better Decisions* por Richard Luecke que apareció en *Harvard Management Update*, Abril 2006.

#### **Análisis de Decisiones: Entrenamiento, Prueba y Verificación en CHEVRON**

Después de varios programas específicos de entrenamiento en Análisis de Decisiones,...se desarrolló en el 2000, con el apoyo del CEO David O'Reilly, un programa de *Capacidad de Administración del Capital*, para entrenar en métodos de decisión al personal clave de toda la empresa.

Hoy en día, reporta Frank Koch, líder de *Aplicación de Análisis de Decisiones* en Chevron, el programa está disponible para el personal de la empresa en varias formas. Todos tienen acceso a seis módulos de entrenamiento computacional (cada módulo requiere aproximadamente cuatro horas de de trabajo). El propósito es asegurarse que la gente sabe enmarcar situaciones de decisión, aplicar herramientas analíticas y trabajar con otros decisores. El programa enseña las mejores prácticas de toma de decisiones, métodos para interpretar resultados analíticos, cómo interactuar de manera efectiva con otros decisores, cómo manejar aspectos de comportamiento, y como reconocer análisis que no han sido realizados de manera sólida.

Generalmente se asume que los gerentes ya saben cómo tomar buenas decisiones, pero Chevron insiste en que lo prueben. El CEO O'Reilly y quienes le reportan directamente demostraron su apoyo al programa siendo de los primeros en tomar el programa de unas 24 horas de entrenamiento, pruebas y certificación. Desde entonces todos los principales decisores, desde el CEO hasta el nivel de gerentes funcionales y gerentes de proyecto, aproximadamente 6,000 personas (10% de la fuerza de trabajo de Chevron), se han entrenado y certificado. Y, como los pilotos aéreos, verifican sus habilidades periódicamente. La compañía no quiere que en la "cabina de pilotos" esté gente que tenga habilidades oxidadas.

Los gerentes de más alto nivel reciben una segunda etapa de entrenamiento mediante talleres de dos días. Estos talleres les brindan la oportunidad de afinar las habilidades que ya tienen y adquirir otras nuevas.

Chevron apoya sus metas de lograr alta calidad en las decisiones con el grupo de *Aplicación de Análisis de Decisiones*, dirigido por Koch, que cuenta con aproximadamente 20 especialistas en Análisis de Decisiones que apoyan en modelación a largo plazo, análisis de datos y facilitación de decisiones. Su trabajo es complementado por más de 40 analistas de decisiones a nivel unidad, así como por especialistas en estimación de costos, modelación financiera y administración del cambio. Estos profesionales brindan apoyo a los equipos que desarrollan los proyectos de inversión de capital. "Algunas veces son intervenciones de dos o tres días", dice Koch. "Están atorados y necesitan a alguien que los ayude a seguir adelante. En otras casos apoyamos el proyecto por un año o dos".

---

La *Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones* tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de las 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(at) decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y proporcione su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. Este servicio es sin costo para los suscriptores.  
D.R. ©2007 sobre los comentarios por Roberto Ley Borrás.