



# Sí Sabe / Sí Contesta

## Decisiones profesionales en empresas

Por Federico Esseiva

La toma de decisiones es el pan de cada día del hombre de negocios. Y, sin embargo, muchas empresas manifiestan severas falencias en este aspecto: decisiones que se toman tarde, que jamás se toman o que son tomadas por personas que carecen de habilidades para hacerlo. Así, ¿cómo profesionalizar esta actividad clave de la organización?

Se escucha hoy en día en los pasillos de las organizaciones una máxima que, de tan repetida, ya parece una verdad de Perogrullo: las empresas operan en un mundo cada vez más complejo.

Entre las causas de esta creciente complejidad muchos señalan la alta incertidumbre, la información confusa y ambigua, y la existencia múltiples intereses internos y externos. Este contexto hace que sea difícil tomar decisiones con la calidad deseada en los tiempos disponibles. No obstante, existe otro factor menos destacado pero que, al mismo tiempo, es el único sobre el que podemos trabajar: la deficiencia de los procesos internos a través de los cuales decidimos.

### Reconociendo el problema: ¿estamos tomando bien nuestras decisiones?

El primer paso para encarar una mejora consiste en reconocer el problema. Muchas de las decisiones que se toman en una empresa jamás son implementadas. Las que sí se ejecutan, en ocasiones, generan pérdidas cuantiosas.

En la búsqueda de las causas, podemos

identificar un factor común: la falta de claridad sobre la manera de tomar decisiones. Veamos, a continuación, dos interrogantes fundamentales para diagnosticar la calidad de nuestros procesos:

- ¿Sabemos cuáles son las decisiones críticas de nuestro negocio?

Entre todas las decisiones que se toman en una empresa, sólo algunas son realmente críticas ("las que mueven la aguja del negocio"). Y, sin embargo, muchas compañías no saben cuáles son. Así, en ocasiones, la responsabilidad de decidir en estos asuntos fundamentales recae en personas que no poseen las capacidades ni las habilidades necesarias.

- ¿Sabemos quiénes y cómo toman decisiones en nuestra empresa?

Muchas empresas consideran que la toma de decisiones es un patrimonio de personas individuales (ejecutivos o gerentes). Así, dejan a su criterio la elección del método, la información a utilizar y las personas a consultar. Pero, como hemos observado, no necesariamente estas personas son idóneas para hacerlo.

Estas dos preguntas fundamentales sintetizan los factores que suelen conducir a una baja performance: las decisiones clave no están identificadas, no están a cargo de las personas idóneas, ni se conocen los procesos por los cuales se toman. Y esta falta de claridad es fuente de grandes pérdidas.

En general, se realiza un rudimentario análisis de la incertidumbre, se generan trabas por conflictos de intereses (gana el que grita más fuerte, aunque no proponga la mejor solución) y se registra una falta de compromiso al no conocerse claramente los papeles que juega cada persona.

Además, la falta de sistematización y control impiden a la empresa aprender y mejorar de cara a sus próximas decisiones.

### ¿Qué podemos hacer para profesionalizar la toma de decisiones?

En el apartado anterior, hemos presentado un oscuro panorama acerca de la forma de decidir en muchas organizaciones. Ahora bien, ¿qué podemos hacer al respecto? Afortunadamente, en los últimos años se han registrado grandes avances en el desarrollo de herramientas para la toma de decisiones.

Para mejorar, no deberíamos enfocarnos exclusivamente en las habilidades de nuestros ejecutivos (aunque ha crecido enormemente la capacitación específica para individuos), sino adoptar una mirada holística que considere la tecnología, las metodologías y procesos, la cultura, la estructura organizacional, y el



desarrollo de competencias.

Las oportunidades existen a nivel individual, a nivel equipo y a nivel organizacional. Veamos, a continuación, algunas pautas para mejorar la toma de decisiones en nuestra compañía:

#### *Procesos y metodologías:*

Es necesario definir los procesos y metodologías para cada decisión,

asegurándonos de que el nivel de análisis sea el adecuado para la complejidad y la relevancia del desafío. Esto nos permitirá realizar chequeos de calidad antes de tomar una decisión e incorporar, en forma clara y ordenada, toda la información relevante.

De acuerdo a la complejidad y la naturaleza de la decisión, podremos apelar a herramientas específicas como el análisis de portafolio, la simulación de Montecarlo, el análisis de opciones reales, los diagramas de influencia, los análisis de sensibilidad, etc. Asimismo, tener identificados los procesos permite sistematizar la evaluación de la calidad de las decisiones y mejorarlos continuamente, generando un aprendizaje que retroalimenta a la organización.

*La cultura:* Las empresas más avanzadas en la materia trabajan en aspectos culturales para generar los comportamientos que ayuden a una buena toma de decisiones. Para esto, se emplean distintos instrumentos como los incentivos, la comunicación, la definición de competencias claves, etc.

*Estructura organizacional:* En ocasiones, las estructuras de las empresas obstaculizan los procesos, haciendo que las decisiones se demoren o, peor, que nunca se tomen. Para mejorar en este aspecto, es necesario tener en claro algunos conceptos fundamentales que afectan a la toma de decisiones: el nivel de centralización/descentralización, el span de control, el nivel de verticalidad/horizontalidad,

jerarquías estrictas/flexibles, información compartida/compartimentada, etc.

En definitiva, existe una gran cantidad de acciones que podemos implementar para profesionalizar la forma en que decidimos. Y este es un camino que puede brindarnos enormes beneficios.

Las iniciativas para mejorar los procesos decisorios han reportado un directo y altísimo impacto en los resultados de las empresas que las llevan adelante. Además, se observa una mejora en el clima interno, gracias a la clarificación de la manera en que se decide.

Así, paradójicamente, los directivos se enfrentan a una nueva decisión: ¿tienen tiempo, en medio de las urgencias cotidianas, para pensar en la manera en que toman sus decisiones? ■

Federico Esseiva es Director de Tandem, Soluciones de Decisión, y profesor de "Teoría de la decisión" en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Federico obtuvo su Licenciatura en Administración de Empresas en la UBA.