



Cuando el día a día impide tomar DECISIONES ESTRATÉGICAS

AGENDAS SATURADAS, REUNIONES ETERNAS Y DECISIONES SIEMPRE URGENTES SON síntomas en las empresas de concentración de la toma de decisiones en pocas personas y alto foco en contingencias, impidiendo la atención sobre el largo plazo y el crecimiento sustentable en tiempos donde urge aumentar la productividad y apostar por la innovación.

Por: Aurys Consulting*

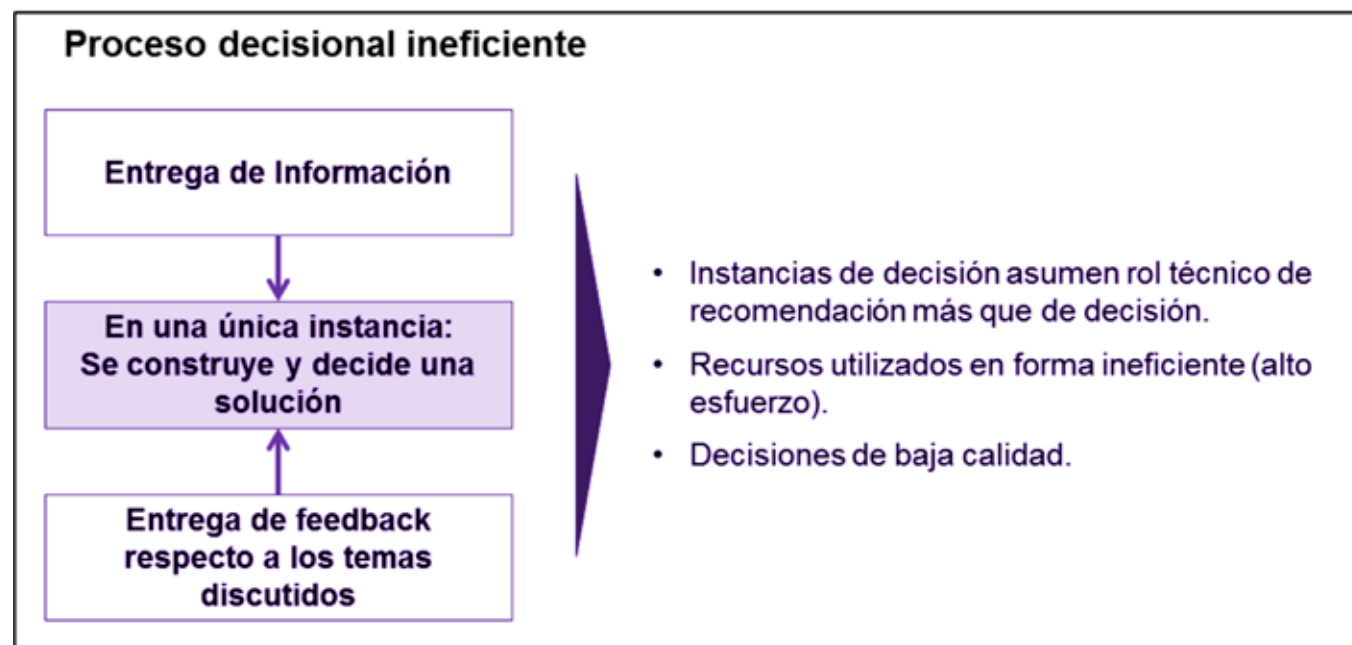
Hoy en día se asume como normal que los ejecutivos de una empresa mantengan sus agendas copadas de reuniones llegando incluso a tener más de una reunión en una misma hora. Una vez que llegan a la reunión se percatan que su participación no era tan necesaria como se les indicó, la decisión pudo ser tomada perfectamente sin su presencia. Por otro lado, los ejecutivos asisten a una importante cantidad de reuniones informativas donde muchas veces los temas tratados pudieron ser resumidos en un informe y enviados por correo.

Las situaciones anteriormente descritas son sólo un síntoma de empresas con una gestión muy orientada al día a día, donde los altos ejecutivos dedican sus mayores esfuerzos a resolver contingencias impidiendo que puedan enfocarse en temas de mayor impacto: nuevos negocios, proyectos estratégicos de crecimiento, contratos claves, relación con los inversionistas, entre otros. Este problema lo podemos ver reflejado en las empresas en cuatro prácticas comunes que vemos habitualmente en nuestro país:

I. Existe una dinámica de trabajo en silos

Desde la experiencia de Aurys, hemos observado organizaciones en que cada área toma decisiones que velan por sus propios objetivos e intereses, sin evaluar cómo sus decisiones





impactan en la gestión y resultados de otras áreas y/o en el cumplimiento de objetivos del negocio. Esta dinámica decisional genera pérdidas de valor al negocio debido a prácticas como no actuar como equipo en decisiones claves; la sobreutilización de decisiones tomadas uno a uno en instancias informales (la habitual “decisión de pasillo”); bajo nivel de traspaso de información relevante entre áreas que generan ineficiencias por actualización de cálculos, evaluaciones, planes y duplicidad de iniciativas; etcétera.

2. Todos están en todo, no importando el nivel del cargo o el área

En análisis desarrollados, hemos encontrado casos donde el gerente general participa en alrededor del 50% de las decisiones de gestión, siendo el 22% de éstas potencialmente delegables. Adicionalmente, la primera línea de gerentes muestra algún tipo de participación en alrededor del 42% de las decisiones de gestión de la empresa. Estos son ejemplos que evidencian la existencia de dos posibles problemas: por un lado, la existencia de un bajo nivel de delegación de decisiones de carácter más operativo o de menor impacto, y por otro, la ausencia de empoderamiento y accountability de los niveles organizacionales intermedios. En muchas empresas se observa como práctica recurrente la delegación inversa, que el encargado de tomar una decisión escala el problema a su jefe o busca generar la solución en conjunto

con él, diluyéndose así la responsabilidad otorgada.

3. Generación de soluciones parciales

En algunas empresas es posible ver que se conciben soluciones improvisadas, provisionales y parciales para atacar problemas contingentes. Esta situación se vuelve más compleja cuando existe un sentido de urgencia para tomar la decisión, ya que se esperó hasta el último momento, cuando el plazo está a punto de vencer. Según la experiencia de Aurys, en algunas empresas este tipo de decisiones corresponden al 70% del total de las decisiones de gestión, donde por la urgencia son aprobadas aun cuando no se cuenta con toda la información o simplemente son postergadas hasta que se presente una solución apta para el problema. El riesgo de esta práctica, es que se tomen decisiones de baja calidad y por tanto el problema no quede del todo resuelto. Ejemplos típicos de esto son: las renovaciones de contrato sin evaluación de mejores opciones, indefinición de posturas frente a determinados temas o detenciones de proyectos de inversión por subestimación de costos o impactos.

4. Reuniones ineficientes

Otra práctica frecuente es el abuso de las reuniones para tratar temas (“reuniones”) o la realización de reuniones ineficientes, especialmente aquellas donde participa la alta dirección y que fueron establecidas para decidir respecto

Hemos observado organizaciones en que cada área toma decisiones que velan por sus propios objetivos e intereses, sin evaluar cómo sus decisiones impactan en la gestión y resultados de otras áreas y/o en el cumplimiento de objetivos del negocio. Esta dinámica decisional genera pérdidas de valor al negocio.

a temas de alto impacto para la empresa. Síntomas de ineficiencia son cuando las reuniones agendadas de una hora tardan tres en terminar; cuando no se alcanzan a revisar todos los temas de la agenda, o incluso ninguno; cuando no se toma ninguna decisión y sólo se recibe información de contingencia; cuando participan más personas de las necesarias dificultando la discusión y perdiendo el foco de ésta o al revés; cuando los tomadores de decisión no asisten, etcétera. Esto además de generar un ineficiente uso de recursos claves, retrasa la toma de decisiones o genera canales informales de decisión, perdiendo la visibilidad de sus responsables y no asegurando su calidad.

Para hacer frente a estas prácticas descritas donde el día a día consume



Síntomas de ineficiencia son cuando las reuniones agendadas de una hora tardan tres en terminar; cuando no se alcanzan a revisar todos los temas de la agenda, o incluso ninguno; cuando no se toma ninguna decisión y sólo se recibe información de contingencia; cuando participan más personas de las necesarias dificultando la discusión y perdiendo el foco de ésta o al revés; cuando los tomadores de decisión no asisten, etcétera.

los esfuerzos de los ejecutivos claves, planteamos que la empresa debe definir una nueva forma para organizar y tomar las decisiones estratégicas y de gestión, aplicando medidas que permitan delegar, empoderar, simplificar y agilizar las decisiones. Lo anterior no debe significar pérdida de control por parte del equipo de alta dirección, sino salir de las contingencias del día a día para enfocarse en temas estratégicos del negocio.

Aurys Consulting recomienda cuatro medidas para avanzar a una toma de decisiones más eficiente:

1. Delegar con alineamiento y reglas claras

Para asegurar una buena delegación se deben realizar tres acciones claves:

a) Identificar las decisiones que se toman en la empresa y cómo impactan en el negocio, clasificándolas en tres ámbitos: Estratégicos (alto impacto), de Gestión (mediano impacto) y Operacional (bajo impacto).

b) “Rayar la cancha”, estableciendo claramente las atribuciones que clarifiquen ámbitos de delegación decisional y límites de autoridad a las personas y, al mismo tiempo, con criterios que permitan identificar cuándo un tema debe escalar a instancias superiores de decisión por su impacto en los resultados, reputación, relación con stakeholders, etcétera.

c) Alinear a las personas, dando a

conocer la estrategia de la empresa asegurando que todos entiendan qué se quiere lograr y cómo quieren alcanzarlo.

2. Establecer roles y responsabilidades para la toma de decisiones

Se debe formalizar los roles y responsabilidades que tendrán las personas al participar en un proceso de toma de decisión. Dentro de los roles más relevantes a considerar son: el encargado de realizar un adecuado entendimiento del problema y definición de la solución óptima; aquel que toma la decisión, pudiendo ser individual o colegiada; el responsable que procure la implementación de la decisión tomada.

Por otro lado, también es clave definir el propósito de comités o reuniones de decisión y el rol de sus integrantes, asegurando la optimización del tiempo de los ejecutivos claves pero también la calidad de las decisiones.

3.- Definir mecanismos de decisión para temas claves del negocio

Se debe establecer para aquellas decisiones claves y de alto impacto para la empresa el mecanismo mediante el cual se tomarán las decisiones. Una de las opciones es que sean tomadas en forma colegiada, es decir, con representantes de distintas áreas. Esto permite contar con una visión multidisciplinaria al momento

de evaluar si la solución es la adecuada en cuanto a su impacto, riesgo y factibilidad.

4. Gestionar el funcionamiento de las reuniones

Una de las formas de asegurar que las reuniones claves sean eficientes, con foco en las decisiones más que en la entrega de información, es definiendo un rol de coordinador para ellas, quien debe procurar la eficiencia de la reunión, que los temas que se lleven para decidir estén acorde a lo establecido, que no se presenten recomendaciones parcialmente desarrolladas, llevar el control del calendario de los temas estratégicos (ejemplo, en noviembre se debe aprobar el presupuesto del año siguiente), asegurar la presencia únicamente de las personas definidas y finalmente asegurar una agenda óptima de la reunión, definiendo cantidad de temas y moderando las discusiones.

En Aurys consideramos que si se aplican las medidas anteriores, los altos ejecutivos podrán optimizar su tiempo, enfocarse en decisiones de temas estratégicos y de crecimiento para la organización. Lo anterior debe estar basado en una mejor delegación, aumento de empoderamiento y claridad en la responsabilidad de las personas. ●

*Aurys Consulting (www.aurysconsulting.com) es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a empresas líderes de Latinoamérica en solucionar sus grandes desafíos de negocio.