

# ¿CUÁN EFECTIVOS SOMOS EN LA TOMA DE DECISIONES?

LA TOMA DE DECISIONES ES EL PROCESO MÁS CRÍTICO Y RELEVANTE dentro del ámbito de gestión de cualquier empresa. Los resultados de las empresas están determinados en gran medida por la efectividad de sus decisiones, un tema que cada día cobra más relevancia frente a los grandes desafíos que se avecinan.

Por: Aurys Consulting\*

Sin importar el tipo de industria, tamaño o tipo de la organización, cada éxito o fracaso es el resultado de una decisión.

Definir el rumbo estratégico de la empresa, su portafolio de productos y servicios, compras y contratos, gestión de personas y estructura organizacional, planes de acción en la gestión de sus operaciones, proyectos e inversiones, etcétera, son dimensiones sobre las que cualquier negocio tiene que decidir, y como consecuencia de estas decisiones se ven afectados positiva o negativamente los resultados del propio negocio. Por lo tanto, los resultados de una compañía dependen de la calidad y efectividad de la decisión tomada o no por alguien en la organización.

A través de procesos decisionales una organización avanza y traza su ruta hacia el logro de sus objetivos. De la calidad, velocidad, proactividad y

compromiso de la organización para la ejecución de estos procesos depende qué tan efectiva es una organización para el logro de sus resultados.

En la actualidad este proceso es un ejercicio cada vez más complejo. Los menores costos de comunicación, la democratización de la tecnología, el crecimiento acelerado de los mercados, la constante evolución de hábitos y relación de los consumidores con productos y servicios, la diversificación social, entre otros, han modificado profundamente la forma de gestionar los negocios y tomar decisiones en las empresas. En este escenario la gestión de los negocios requiere contar con personas más empoderadas y conectadas (tanto dentro como fuera de la organización), operar en sistemas cada vez más abiertos a actores externos y acceder, al igual que la competencia, a información sin barreras.

Hoy se requieren decisiones más informadas, sustentadas, descentralizadas, delegadas, rápidas y sistémicas y, desde este punto de vista, las empresas deben encarar la toma de decisiones como un proceso crítico del negocio, entendiéndolo, estructurándolo y gestionándolo sistemáticamente.

## Prácticas tradicionales impactan negativamente

A pesar de ser crítico para los resultados del negocio, sobre la base de nuestra experiencia observamos que generalmente las decisiones tomadas no resultan ser la mejor opción analizada bajo todas las opciones factibles disponibles y, comúnmente, encontramos casos de:

- Improvisación, baja exhaustividad y uso de información parcial (sustentos débiles).
- Baja anticipación, acciones reactivas y decisiones tardías.

## Acciones para el compromiso de las personas:

- Fomento individual a la discusión abierta, cuestionamiento de status quo, proactividad.
- Foco en la toma de decisión por sobre entrega de información (reuniones efectivas).
- Desarrollo de competencias para el desarrollo de recomendaciones sólidas.
- Involucramiento en la búsqueda de soluciones nuevas, gestión del riesgo y excelencia.
- Minimización de prácticas informales.



## Acciones para la efectividad del proceso:

- Definición clara de roles y responsables de las principales decisiones de la organización, que asegure accountability, adecuada delegación y descentralización.
- Definición clara de propósito de comités o reuniones de decisión y rol de sus integrantes.
- Definición de dinámicas, y prácticas claras de discusión y acuerdo para cada tipo de decisión.
- Estandarización de procedimientos y herramientas para análisis, proyección y evaluación de decisiones.

- Uso de soluciones recurrentes ("siempre lo hemos hecho así").
- Roles y responsabilidades poco claras ("dilución de la responsabilidad en el grupo más que en los individuos").
- Ineficiente uso del tiempo, muchas reuniones y poco eficientes, muy informativas, de discusión más que de decisión.

- Falta de seguimiento a decisiones tomadas sin saber si se cumplió o no con lo esperado.

Pero los problemas observados no están solamente en el cómo se toman las decisiones sino también en ciertas actitudes personales recurrentes que atentan a su calidad, por ejemplo:

- Débil actitud de cuestionamiento de propuestas, cambio del status quo, empoderamiento para focalizar, simplificar y ser activos en la toma de decisiones.
- Alta dependencia de ejecutivos cla-

ves para decidir ("delegación inversa").

- Informalidad para la toma de decisiones ("decisiones de pasillo").
- Bajo nivel de colaboración y dificultad para el trabajo en equipos multidisciplinares.

• Falta de compromiso individual por la eficiencia y la excelencia.

Las prácticas y actitudes mencionadas impactan negativamente en la calidad de la toma de decisiones y, por lo tanto, en los resultados de las empresas, tales como: menor productividad, decisiones tardías y de mayor costo, costos por reprocesos, tiempos improductivos, pérdida de oportunidades, impacto negativo en relación con stakeholders y sociedad, riesgo en cumplimientos de objetivos y proyectos estratégicos, entre otros.

Por lo anterior, se abre una enorme oportunidad para las organizaciones para conseguir mejores resultados

y aventajar a sus competidores, no solo estableciendo estrategias claras, dinámicas e innovadoras, sino que adquiriendo la ventaja competitiva en la organización de contar con la capacidad de toma de decisiones efectivas, es decir decisiones de calidad, oportunas e integradas, habilitadoras de mejores resultados para la empresa.

## Compromiso y efectividad para decisiones de calidad

Según la experiencia y el análisis de Aurys Consulting, los aspectos claves para lograr decisiones exitosas y resultados positivos para las empresas, se centran en la efectividad del proceso y el compromiso de las personas que participan directamente en la toma de decisiones.

Los principios que definen el compromiso de las personas para obtener decisiones de alta calidad son:

## El momento de la verdad

# LOS 4 PASOS PARA UNA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA

Estos son los principales pasos que se deben considerar para llevar a cabo una toma de decisiones efectiva:

**1.- Preparación:** Conseguir toda la información relevante, actualizada y clara que permita entender con claridad el contexto, problema, riesgos y posibles soluciones. Considerar que esta información puede estar tanto al interior de la organización como fuera de ella.

**2.- Análisis y recomendación:** Construir la recomendación incorporando las fuentes relevantes de información, efectuando un profundo problem solving y analizando posibles soluciones y sus impactos esperados. Es clave en esta etapa gestionar acuerdos necesarios con distintas áreas al interior de la organización para validar la propuesta o para enriquecer el análisis, previo a la toma de decisión.

**3.- Toma de decisión:** Las decisiones deben ser tomadas por sus responsables, buscando siempre seleccionar la mejor opción posible que lleve a decisiones de alta calidad.

**4.- Seguimiento:** Monitorear los resultados de una decisión tomada y efectuar los ajustes necesarios.

Para conocer qué tan efectiva es su empresa en la toma de decisiones, complete el test de autodiagnóstico de Aurys Consulting en el link <http://goo.gl/IPKqPZ>

**Hoy se requieren decisiones más informadas, sustentadas, descentralizadas, delegadas, rápidas y sistémicas y, desde este punto de vista, las empresas deben encarar la toma de decisiones como un proceso crítico del negocio, entendiéndolo, estructurándolo y gestionándolo sistemáticamente.**

- Cuestionamiento: proactividad en la búsqueda de alternativas y cuestionamiento propositivo para romper el status quo.

- Excelencia: actitud y desempeño orientado a la efectividad, foco, simplificación, cumplimiento y seguimiento.

- Colaboración: motivación, flexibilidad y capacidad de compartir y trabajar en equipos multidisciplinares y en red.

Como complemento, la búsqueda de efectividad del proceso asegurará decisiones con alto impacto, entendiendo efectividad como:

- Calidad: las mejores decisiones posibles en función del logro de los objetivos de negocio.

- Oportunidad: decisiones a tiempo y en el momento adecuado.


- Integración: decisiones basadas en óptimos globales (toda la cadena de valor) más que locales (solo una etapa o área), con una mirada de largo plazo.

Ser efectivos al momento de tomar una decisión es un reto en las organizaciones de hoy. Solo el compromiso del equipo (a todo nivel) y el fomento de actitudes individuales orientadas al logro y la excelencia movilizarán a todo el resto de la organización para tomar siempre

la mejor decisión posible. Cada líder tiene la oportunidad de decidir e influir en los resultados de su organización, no solo en los resultados inmediatos o de mediano plazo, sino que también en el desarrollo de la capacidad de sus equipos de reaccionar efectivamente a las oportunidades y amenazas del entorno y ejecutar acciones individuales que aseguren las decisiones correctas.

## Decisiones efectivas para resultados de alto impacto

Organizaciones de alto desempeño, efectivas en tomar decisiones, son las que tienen la capacidad de poner en práctica sus estrategias con mayor agilidad, son más eficientes, productivas, alineadas y fomentan una cultura de discusión abierta, cuestionamiento, compromiso y excelencia.

No es falta de coincidencia que estas organizaciones, que promueven la efectividad y productividad, provengan de países con altos niveles de competitividad y desarrollo. 

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