



DOCUMENTOS PLANNING

Publicación periódica coleccionable

LA GERENCIA DE LAS DECISIONES

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

No es tarea fácil hacer decisiones y menos decisiones correctas. Para la mayoría de las personas, igual que para las empresas, existe una gran dificultad en el proceso de tomar decisiones sobre los diversos temas que su desenvolvimiento les exige. **Las decisiones tienen grados de dificultad mayores o menores según el nivel de desconocimiento e incertidumbre que tengamos en relación con el tema al que se refieren.**

El desconocimiento surge por no poseer información actual o anterior, generada por la experiencia propia o ajena, tal que nos permita identificar los hechos relevantes de la decisión y las consecuencias esperadas de la misma, de acuerdo con sus factores determinantes.

El problema con la información es que, frecuentemente, hay demasiada y no sabemos por dónde empezar o cómo analizarla para precisar lo verdaderamente importante. Seleccionar la información pertinente es, en la práctica, una tarea difícil, máxime si no tenemos por formación o costumbre un buen método de análisis y toma de decisiones.

Dependiendo del tipo de problema que requiera una decisión, será necesario mayor volumen de información sobre uno de tres aspectos:

1. El contenido y alcance de la solución (o de las alternativas de solución) y su pertinencia en el momento actual.
2. El tiempo necesario para su implementación.
3. El costo/beneficio de la misma y su comparación con las otras alternativas disponibles al momento de la decisión.

La información también tiene su momento, al inicio estamos en el periodo de consecución, donde nos preocupamos por obtenerla, pero luego estamos en el periodo de análisis donde el interés es examinarla para, finalmente, estar en la etapa de la decisión.

La información no agrega más valor por prolongar las dos primeras etapas sobre el acopio y el examen. Como en todo, existe un momento óptimo a partir del cual debe tomarse la decisión. El temor y la inseguridad de las personas hacen que se extiendan excesivamente las etapas de acopio y análisis, impidiendo tomar decisiones oportunas y de mejor calidad. Llega el caso en el cual, inclusive, el exceso de acopio o análisis se convierte en confusión, lo que puede conducir a una mala decisión.

www.planning.com.co

Calle 33A No.76-141 TEL: (574) 4120600 Fax 4131095 Medellín - Colombia



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

La incertidumbre, por su parte, surge del hecho de que las condiciones son cambiantes y no necesariamente el futuro será como fue el pasado. Esto le agrega un nivel de inseguridad a cada decisión que tomamos. No hay como acabar con la incertidumbre, de hecho siempre estará presente. Es posible minimizar el impacto de la incertidumbre en la medida que haya un buen análisis de la información disponible.

En esencia lo que estamos diciendo es que cada decisión tiene implícito cierto nivel de riesgo, máxime si se trata de varias alternativas que se examinan simultáneamente. Por esta razón es muy importante tener un método apropiado para tomar decisiones, cuyos pasos secuenciales son:

1. Descripción y alcance del problema: Definición precisa sobre el tema que se quiere decidir y su ámbito de actuación (¿hasta dónde se quiere llegar o cuánto se quiere solucionar?). La experiencia demuestra que las personas pasan por alto con mucha frecuencia este paso de la decisión y por esa razón sus decisiones no son de buena calidad o terminan por no apuntar al problema central que desean solucionar o decidir.

2. Identificación de las causas o razones que explican la situación actual y la deseada: Frecuentemente las decisiones que tomamos parten de hechos del presente, razón por lo cual es muy importante su reconocimiento, es decir, ¿cuáles son las características o limitaciones de la situación actual?, y por tanto ¿qué nos proponemos corregir, para saber a ciencia cierta qué debemos lograr?

3. Selección y análisis de las alternativas disponibles: Estamos hablando de consumir un tiempo en explorar cuáles son las alternativas posibles, ya que toda decisión implica un balance entre alternativas posibles, unas con determinadas características y otras con unas diferentes. Pocas veces estamos al frente de una solución única, en este caso estaríamos al frente de un hecho más que de una decisión.

El análisis de las alternativas disponibles supone que se puedan comparar en sus características y limitaciones, es decir, deben tener elementos comunes, o de lo contrario, posiblemente apuntan a hechos diferentes.

4. Evaluación de mejores prácticas: Es normal también que al hacer decisiones tomemos en cuenta la experiencia previa, propia o de terceros, y por supuesto, la mejor experiencia disponible, que es lo que conocemos como mejores prácticas. Esto significa ganar en la curva de aprendizaje, sin necesidad de cometer las eventuales equivocaciones, costos o riesgos que otros tuvieron. En el caso de las empresas, la experiencia pasada se documenta mediante modelos de conocimiento que nos permiten recurrir en el presente al conocimiento que permitió tomar decisiones acertadas en el pasado.

5. Evaluación de las alternativas: Las alternativas comparables exigen un análisis cuidadoso sobre sus elementos comunes y sobre los diferentes. Los comunes nos permitirán establecer una posición relativa de unas frente a otras alternativas, en cuanto a características relevantes. Los elementos diferentes son los que vuelven más complejo el proceso de decisión y por tanto requieren un examen más detenido para interpretar el contenido y alcance de cada uno de ellos.

www.planning.com.co

En el caso de elementos diferentes las preguntas pertinentes son: ¿mejora el costo y beneficios esperados?, ¿tiene un contenido de tipo estratégico, comercial y funcional con especial significado?, ¿disminuye el riesgo?, ¿tiene mayor permanencia como decisión o solución?, etc. Al final, deberemos tener una buena claridad de porqué una decisión es mejor que otra, aún frente al examen de alternativas con características disímiles.

6. Análisis de la "capacidad" necesaria para llevar a cabo la decisión: Para llevar a cabo una decisión debe tenerse en cuenta el nivel de recursos que involucra y su disponibilidad. Nos referimos a los recursos humanos, físicos, tecnológicos, de información y financieros necesarios. Una buena decisión puede verse truncada por la oportunidad de ponerse en marcha. Tan importante como hacer buenas decisiones, es hacer buenas evaluaciones sobre la capacidad instalada disponible para atender los requerimientos de la nueva decisión.

7. Selección de la alternativa factible: Si ya hemos procedido con los pasos anteriores, estamos preparados racionalmente para tomar decisiones, y, por lo tanto, debemos tomar acción sobre la alternativa factible, la cual es una resultante de sus características y condiciones y de la capacidad para llevarla a cabo. En este punto debe existir total claridad sobre las consecuencias de nuestras decisiones y por lo tanto no se deberían producir "sorpresas", sin querer decir con esto que no existan riesgos.

8. Evaluación de la decisión y su priorización: En ocasiones, debemos realizar un esfuerzo más, esto es, cuando se trata de varias decisiones (soluciones) que deben tomarse e implantarse simultáneamente, las cuales requieren priorización para poder asignarles los recursos necesarios, dado que la disponibilidad de recursos suele ser limitada. Las distintas iniciativas, en este caso, deben priorizarse de acuerdo con dos criterios básicos: la importancia que tengan para el cliente y la importancia que tengan para la empresa. Idealmente, debemos ejecutar primero las iniciativas que coinciden en una alta importancia para ambas "partes".

9. Planeación, asignación de recursos, responsables y calendario: Las decisiones, una vez tomadas, requieren de un responsable, de la asignación de los recursos (de todo tipo) y un calendario para su cumplimiento y evaluación. Es necesario también definirles un elemento de medida tal que indique si el desenvolvimiento es correcto y acertamos en los logros esperados o nos desviamos significativamente de lo deseado.

10. Ejecución y supervisión de la decisión: La última etapa es, por supuesto, la ejecución y la supervisión en el día a día de la decisión, para realizar exámenes oportunos sobre su estado de avance y sobre los correctivos que sean necesarios establecer frente a la decisión inicial. Es frecuente que durante la ejecución de la decisión tengamos momentos de autocritica, evaluación, corrección y mejora de la decisión.

Como se observa, hacer decisiones es un proceso que requiere método, para que estas sean de la mejor calidad y con la mayor probabilidad de éxito. **Se dice modernamente que el papel de la Gerencia Superior es hacer decisiones y que la Gerencia Media tiene por objetivo ejecutar acciones, si esto es así, es a la Gerencia Superior a quien más le corresponde ser un buen ejemplo de decisiones sistemáticas que se toman con método y principio, por el bien de toda la organización.**

Finalmente, comentemos que las decisiones pueden catalogarse en uno de cuatro escenarios según el método de decisión que elijamos:

www.planning.com.co

1. **Decisiones apresuradas:** No han tenido la madurez suficiente para ser tomadas (falta de método).
2. **Decisiones racionales:** Han seguido el proceso técnico de tomar decisiones y se hacen bien hechas.
3. **Decisiones emocionales:** En este caso priman los elementos emocionales, sentimientos, costumbres, personas, tradiciones, al momento de tomar una decisión. No siempre son malas decisiones, pero frecuentemente no van por la vía correcta.
4. **Decisiones trasnochadas:** Son las que no llegan a tiempo y cuando se toman ya han perdido gran potencial de su éxito.

Es buena idea tener método para la toma de decisiones, ¿en cual escenario está usted?

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co