

La Secuencia en la Toma de Decisiones

Por: Viridiana Luchelli Ramos (*)

Una decisión para cumplir con la característica de ser efectiva debe ser **“el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos.”**
Peter Drucker.

Los seres humanos tomamos decisiones de manera constante, pero rara vez nos detenemos a considerar el complejo proceso intelectual que esto implica. Este descuido adquiere relevancia, en especial con relación a decisiones de trascendencia, al advertir el riesgo que conlleva, es decir, el perder de vista ciertas características o dimensiones del problema en cuestión y de las factibles soluciones, o si estas últimas son o no adecuada respuesta a nuestras necesidades.

Peter Drucker nos advierte de este peligro, y propone, de acuerdo con un completo y pormenorizado detalle cada uno de los pasos a seguir una secuencia sistemática para la toma de decisiones, siendo los mismos la clasificación del problema, su definición y delimitación, especificar las condiciones que deben cumplir las posibles soluciones, tomar la decisión, llevarla a cabo en la realidad, y controlar su ejecución y retroalimentar la información obtenida. Y es el cumplimiento consciente de este procedimiento la condición que permitirá la toma de decisiones efectivas.

1. Clasificación del problema

Se debe considerar la naturaleza del problema en cuestión. Si el mismo es genérico, o representa la aparición de un nuevo género, lo cual requeriría la creación de una regla (decisiones estructuradas); o acaso excepcional y único (decisiones no estructuradas).

Así podemos distinguir cuatro situaciones diferentes:

a).- Un acontecimiento genérico, respecto del cual un suceso individual es solo una especie o ejemplo del mismo, por lo cual ante estos problemas más que hablar de decisión deberíamos referirnos a “adaptaciones”. Este tipo de problemas es el que ocurre en mayor medida y un ejemplo de ello son los casos que se refieren a las decisiones relativas a inventarios. En estos casos se recurre a la propia experiencia de la empresa.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

b).- Aquellos problemas que son acontecimientos únicos para el ente pero que de hecho son genéricos. Por ejemplo una fusión. En estas circunstancias, si bien existen reglas o principios generales, se deberá recurrir a experiencias de otros entes.

c).- Acontecimientos verdaderamente excepcionales y únicos, a los cuales debe darse un tratamiento individual y especial. Este tipo de problemas es de ocurrencia poco común.

d).- Acontecimientos que siendo inéditos, solo se tratarían de la primer manifestación de un problema genérico nuevo.

Todos los problemas, salvo los excepcionales y únicos, requieren una solución genérica, es decir, que es necesaria el fijar una regla, política o principio que les sea aplicable, las cuales deben ser documentadas y si es posible mediante modelos sistematizadores de información como son las tablas o árboles de decisión. Si se determina una regla adecuada para ellos, entonces sus distintas manifestaciones podrán solucionarse en forma estandarizada, adaptando dicha regla general al caso concreto.

En cambio los problemas únicos deben ser considerados de manera especial y ser tratados individualmente, puesto que no puede formularse un principio que los satisfaga. Y en tal caso quien decide debe proporcionar los criterios, la evaluación y los puntos de vista para la correcta caracterización del problema. Para lograr tomar una decisión que sea **efectiva es necesario realizar una adecuada clasificación del problema a solucionar**. En caso contrario, la errónea categorización del problema acarrearía la toma de una decisión equivocada.

El error más frecuente tiene lugar al considerar como único al primero de una serie de problemas genéricos.

2.- Definición del problema

Posteriormente se debe determinar la materia y contenido del problema, para poder de esta manera conocer contra que se está lidiando.

El cumplir adecuadamente con la primer etapa, trae consigo la consecuencia de facilitar esta segunda. El **objetivo** de esta sección es el intentar esclarecer la clave de la situación, determinando las circunstancias relevantes o significativas, y excluyendo las que no lo son.

Pero debe tenerse presente, como lo señala Peter Drucker, que el **mayor peligro en este paso no radica en definir equivocadamente la materia del problema, sino en hacerlo de manera incompleta.**

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

La única forma de evitar caer en una definición razonable pero incompleta de un problema es él revisarla repetidamente, tomando en cuenta todos los elementos relativos al mismo, y el descartar aquellas definiciones que no incluyan alguno de dichos elementos.

Para la toma de una decisión efectiva es necesario que al definir el problema se dirija la atención a los hechos o circunstancias atípicas que ocurren; así al momento de la definición se debe constatar que la misma explique los hechos observados y que los explique a todos y cada uno de ellos, posteriormente se debe comprobar si esto ocurre de ese modo en la realidad y en caso de presentarse otro acontecimiento atípico, durante dicho contraste con la realidad, debe redefinirse el problema.

3.- Especificaciones de la respuesta

En este paso se debe determinar que objetivo se busca lograr con la toma de la decisión, es decir, que es necesario establecer las metas mínimas a alcanzar y las condiciones que debe satisfacer. Así, para que una decisión sea efectiva debe respetar estas condiciones límite.

En este punto adquiere mayor importancia la **claridad en la especificación de las condiciones límite**, ya que de lo contrario podría producirse el fracaso de la decisión especialmente ante dos circunstancias:

1º.- Si bien se puede partir de una decisión adecuada, esta puede fracasar debido al cambio posterior de los objetivos (las especificaciones), lo cual la convertiría en incorrecta. La única manera de evitar esta situación es mediante la clara expresión de las condiciones límite, lo cual permitiría reemplazar inmediatamente una decisión que ha sido descartada por los antedichos cambios y el ofrecer una nueva política que sea realmente adecuada.

2º.- En el caso de existir condiciones límite a satisfacer, simultáneamente, que sean contradictorias o incompatibles entre sí. Este tipo de decisiones es denominada por Drucker como “juegos”, y se basan en la esperanza de que dos o más especificaciones incompatibles puedan llevarse a cabo simultáneamente. Esta situación puede ser evitada con una clara expresión de las condiciones límite a satisfacer, por lo cual no surgirían entre ellas contradicciones que no puedan observarse fácilmente por estar ocultas en una inadecuada o ambigua expresión de las especificaciones.

4.- Decisión

En este punto debe tenerse especial atención a que la decisión a adoptar sea la “adecuada” y no solo lo “aceptable”, en orden de respetar las condiciones y límites antes fijados; es decir, que primero debe estarse a lo adecuado para satisfacer enteramente las especificaciones, y solo luego considerar que

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1ero.ºDº- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 –4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar
VISITE NUESTRA PAGINA WEB: www.orientaronline.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

compromisos, adaptaciones y concesiones son necesarias para que la decisión resulte aceptable.

Así, si no se comienza con aquella decisión adecuada, debido a que esta satisfacer las condiciones límite, se puede llegar a realizar compromisos que no sean siquiera los correctos; es decir, que el iniciar la toma de decisiones respetando esta premisa permite distinguir los compromisos correctos de los equivocados.

En consecuencia, para la toma de decisiones de nada sirve el partir de lo que sería aceptable, porque igualmente será necesario hacer concesiones y a su vez podría perderse de vista la oportunidad de tomar la decisión efectiva.

5.- Ejecución de la decisión

En esta etapa debe determinarse la manera en que ha de llegarse a cabo la actividad tendiente a la concreción de la decisión, quienes deben ser receptores de la información relativa a dicha ejecución, así como de que manera y mediante que pasos específicos ha de pasar a ser tarea y responsabilidad de alguna persona. Si no se da esta circunstancia, no podría hablarse más que de una mera intención, y en ningún caso de una decisión.

En esta etapa es necesario establecer:

- a) Quienes deben conocer la decisión.
- b) Que medidas deben tomarse.
- c) Quien debe tomarlas.
- d) En que consiste la actividad, de manera que quienes deban ejecutarla puedan hacerlo.

Debe tenerse en cuenta que la actividad a desarrollarse debe ser adecuada a la capacidad de las personas que habrán de ejecutarla; y que es necesario el lograr que las personas que intervienen en esta etapa adquieran un compromiso con la actividad.

El compromiso de actividad alcanza mayor trascendencia cuando sea necesario para la ejecución de la decisión que las personas cambien ciertas conductas o actitudes, o que abandonen hábitos; así para lograr que esto se lleve adelante es menester, no solo determinar claramente la asignación de la responsabilidad de la actividad, sino también que las personas quienes reciben esta asignación sean capaces de desempeñarla, y los incentivos a implementar para aquellos que sean responsables de que la actividad se desarrolle cambien de manera simultánea; puesto que, en caso contrario, los componentes de la organización se verán en la encrucijada de un conflicto de intereses que paralizará la actividad.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

6.- Retroalimentación

Este paso tiene por **objeto el comprobar la validez y efectividad de la decisión ante el curso real de los acontecimientos**; es decir que se verifica si las suposiciones previas que se tuvieron en cuenta al tomarla fueron adecuadas o no.

Esto se lleva a cabo mediante la información proporcionada por las pruebas y contrastes continuos con la realidad que deben hacerse sobre la expectativa que representa la decisión en sí misma, las cuales deben ser sujetas a análisis. Todo esto debe ser realizado, advierte Drucker, bajo la premisa que **la realidad cambia constantemente y que cualquier decisión, aun la efectiva, terminará siendo obsoleta con el transcurso del tiempo.**

De lo anterior surge como consecuencia, la necesidad de obtener informes y estudios relativos a la ejecución de la decisión para poder llevar adelante un control de la misma. Pero debe tenerse presente que el objetivo de esta etapa, el cual es una correcta evaluación del desempeño de la decisión adoptada en la realidad no puede lograrse de manera completa y acertada mediante el solo estudio de un informe, ya que el mismo es meramente una abstracción de la realidad.

Para solucionar el inconveniente de lidiar solo con abstracciones, quienes toman las decisiones deben adoptar el compromiso de constatar personalmente el desempeño de la ejecución de la decisión. Esta necesidad surge del hecho, que las abstracciones sólo serán confiables en tanto se las compare constantemente con los resultados concretos; de lo contrario, el tomar como única referencia, de la ejecución de la decisión en la realidad, los informes y estudios acarrearían, como consecuencia, el guiar a conclusiones erróneas, en referencia al efectivo desempeño de decisión.

A la situación antedicha se suma la ventaja que el **“ir y ver”**, es la mejor forma de comprobar si las presuposiciones en que se basaron la decisión continúan siendo válidas o por el contrario se transformaron en obsoletas, en cuyo caso será necesario él estudiarlas nuevamente. Este último supuesto, sucederá inexorablemente, ya sea tarde o temprano, por lo cual las continuas constataciones permitirían advertir esta situación con mayor rapidez, que en el caso de depender únicamente de informes para llevar a cabo la evaluación del desempeño.

Así el no tomar este compromiso del contacto personal es una de las causas por las cuales se persiste en un rumbo de actividades, tiempo después de que han dejado de ser las adecuadas.

Por lo tanto, si bien quien toma las decisiones necesita información sistematizada a manera de informes, estudios y cifras, para realizar la

ORIENTAR

el desarrollo empresario

retroalimentación; esta solo podrá efectuarse apropiadamente, si se funda en una exposición directa a la realidad, pues de lo contrario se caería en un dogmatismo estéril.

Los antedichos elementos que conforman el proceso sistemático de la toma de decisiones, no forman parte de la decisión en sí misma considerada, ya que la misma, en sentido estricto es un juicio con el cual se corren riesgos. Pero, así mismo, el no respetar esta secuencia, solo incrementa dichos riesgos, puesto que no se aborda el problema con una visión integral de todos los aspectos que lo conforman, y en tanto es poco probable que la misma sea efectiva.

Asimismo, si partimos de la idea que esta secuencia es solo una de las posibles que se pueden adoptar, y que incluso puede estar implícita en el comportamiento del sujeto que tiene la responsabilidad de tomar las decisiones, Peter Drucker plantea en su modelo que la **toma de decisiones sólo será eficiente, como condición necesaria aunque no suficiente, si este proceso se utiliza de manera consciente y sistemática por parte del decididor.**

Esta es la actitud que debe abordar un ejecutivo efectivo para que sus decisiones generen un impacto positivo en la organización, y en el rendimiento y resultados de la misma. Aunque, debe tenerse en cuenta que si bien la decisión se basa en una elevada comprensión de conceptos y abstracciones, su concreción en la realidad habrá de ajustarse a la capacidad de las personas encargadas de llevarla a cabo.¹

(*) La Dra. Viridiana Luchelli Ramos es Contadora Pública (U.B.A.) y Abogada con Orientación en Derecho Tributario (U.B.A.). También se desempeña como docente de la cátedra de Planeamiento y Control Presupuestario de la Facultad de Ciencias Económicas de dicha Universidad.

El presente trabajo se ha basado en “**La decisión efectiva**”. Peter F. Drucker. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Administración I. 1981.