

EL ARTE DE TOMAR DECISIONES

Algunos nacen con un talento natural para la toma de decisiones. Otros pueden adquirirlo dominando las técnicas del caso.

En agosto de 1492 zarpó de España un famoso explorador, acompañado por 87 hombres en una expedición que contaba con tres naves pequeñas.

A medida que transcurrieron los días sin que se divisara tierra creció el desaliento en la tripulación. Su alarma se convirtió en pánico y en la amenaza de un motín. Aún sus oficiales pidieron a Colón dar marcha atrás. El explorador tenía que tomar una decisión.

Como la historia lo registra, decidió que sus órdenes iniciales se mantuvieran inalteradas. Las tres naves continuaron su marcha rumbo a Occidente y el 12 de Octubre se avistó tierra.

Los historiadores consideran ese acontecimiento como uno de los hitos de la historia occidental. Los ejecutivos pueden verlo como un ejemplo clásico de la toma de decisiones. Todos los elementos se hallan presentes. Colón tenía que escoger entre varios cursos de acción, ninguno carente de riesgo.

No tenía información adecuada sobre lo que ocurriría más adelante, y sabía que las más serias consecuencias eran de temer si se equivocaba.

Durante mucho tiempo se ha considerado que la toma de decisiones es el epítome de la labor administrativa. En el mundo de los negocios suelen oírse frases así:

"Un ejecutivo es tan bueno como lo sea su última decisión".

"Cuéntenme cuánto gana, y les diré qué clase de decisiones toma".

El ejecutivo eficiente posee dos características: toma sus decisiones con confianza pese a los riesgos implícitos, y confía en sus intuiciones.

Sabe que a veces no podrá adoptar una decisión simplemente después de haber sumado los hechos. Cuando haya que actuar será capaz de "saltar con fe", confiando en tener más factores a favor que en contra.

Algunas personas nacen con este talento natural. Lo tiene el ejecutivo de primera clase. Pero también puede adquirirlo la persona promedio, hasta distinguirse por su acierto al razonar sobre problemas espinosos.

Estos son los pasos a recorrer para tomar una decisión: defina la situación que requiere la decisión; enuncie los objetivos; reúna los datos pertinentes; explore los posibles cursos de acción; considere las consecuencias buenas y malas de cada uno de ellos; seleccione el camino con menores consecuencias adversas y más cercano a la satisfacción del objetivo; finalmente, tome la acción requerida para que la decisión se ejecute.

El proceso básico de la toma de decisiones siempre ha sido el mismo.

Y siempre se corren peligros.

Decisiones prematuras.— "Tenemos que definirnos en cuanto a este producto", insiste un ejecutivo joven.

"Estamos gastando 3.000 dólares semanales en la campaña de promoción, y no está vendiéndose".

"No sabremos antes de tres meses si este producto va a imponerse o a fracasar", dice el jefe.

En ocasiones se impone posponer una decisión hasta el momento oportuno. Quizás haya que esperar sucesos relacionados.

Decisiones no pertinentes.—De vez en cuando los ejecutivos de empresas toman decisiones sin sentido, porque no pueden

implementarse. No tiene objeto aprobar que el próximo mes comience un programa ambicioso de clases de entrenamiento en la compañía, si no hay tiempo para planearlas ni se cuenta con personal capaz para dictarlas.

Decisiones tomadas por la persona inadecuada.—Esto puede suceder a cualquier nivel. Si un ejecutivo llega a dudar de que le corresponde decidir sobre cierta materia, ha de formularse dos preguntas: ¿Se encuentra esto totalmente dentro de mi área de responsabilidad? ¿Se dispondrá de información más completa a algún otro nivel, más arriba o más abajo?

Generalmente las decisiones deben ser tomadas por la persona más vecina al problema, sometiéndolas a la revisión de quienes ocupen el nivel superior de administración.

Es igualmente importante que la persona adecuada implemente una decisión. Si una compañía resuelve estudiar la posibilidad de suprimir un departamento de la oficina principal, instalando en cambio un computador y transfiriendo el personal desplazado a otras secciones, sería un error pedir al jefe del departamento en cuestión que haga el estudio. Tendría interés en probar que el plan no es práctico.

Decisiones por consenso.—El ejecutivo que sondea la opinión de todos y cada uno de sus colaboradores antes de resolver algo, a menudo justifica su irresolución diciendo que cree en el "liderazgo democrático".

En realidad pertenece a la peor clase de quienes toman las decisiones, ya que no confía en su propio juicio.

Decisiones irrevocables.—Aun una decisión que fue acertada en cierto momento puede requerir modificaciones, o el cambio completo en sentido opuesto, si se alteran las circunstancias o se conocen evidencias nuevas. Desafortunadamente muchos gerentes nunca reconocen este hecho de la vida. Algunos temen las circunstancias de variar cualquier decisión ya tomada. Otros temen que se les reproche por contradecirse, y se aferran a la decisión esperando que algún milagro pruebe que no se han equivocado.

Decisiones fuera de orden.—Algunas situaciones exigen subdecisiones.

Por ejemplo, una compañía puede decidir que le interesa lanzar un producto nuevo, pero no puede autorizarse el dinero necesario para el desarrollo de ese producto hasta que se vea si su manufactura será económica. Aún si lo fuese, todavía puede hacer falta una investigación de mercado antes de proseguir con ese desarrollo.

Entre los muchos factores ligados a una toma de decisiones, algunos son críticos en el sentido de que, si se les descuida, la resolución final puede ser poco firme.

Es importante saber si se ha identificado con precisión el problema. Por ejemplo, un maquinista le dice al jefe de su departamento que va a irse a otro empleo. El gerente empieza a buscar un reemplazo. Si se hubiese tomado el trabajo de analizar los hechos, podría haber descubierto que la clase de labor desempeñada por el maquinista ya no es necesaria, y que al departamento podría servirle más alguien con habilidad diferente.

La información debe ser la mejor posible.—Para tomar una decisión financiera, por ejemplo, el ejecutivo deberá consultar fuentes externas como los bancos, las instituciones de crédito, quizás a los gerentes de crédito de sus clientes, y los periódicos financieros.

El factor tiempo ha de tenerse en mente.—Casi siempre hay que tomar las decisiones sin tardanza, simplemente para eliminar la tensión de dejar las cosas en el aire.

En casi toda situación de toma de decisiones el ejecutivo se halla frente a factores que no puede modificar. Son importante tales factores críticos. Los costos, la escasez de capacidades humanas, la

falta de know-how especializado, la política y los objetivos declarados de la compañía, frecuentemente limitan las decisiones en los negocios.

Adoptar una decisión no significa terminar un trabajo. Hay que hacer todo lo posible porque se produzcan los resultados.

Es indispensable motivar a los participantes en el plan, para asegurar su éxito. No basta con decidir sobre un plan y encomendarlo a su "mejor gente". Hay que entusiasmar a otros para que la decisión salga adelante.

Algunos pueden sentirse amenazados por los cambios. Se evitará comunicándolos desde las primeras etapas, para que los empleados los entiendan y se sientan participando.

Otros pueden estar en desacuerdo con la decisión. Por ello conviene invitar a expresar críticas en las primeras etapas del juego.

Puede requerirse trabajo extra. A nadie le gusta hacerlo si no significa una recompensa individual. Comuníquese a su personal claramente cómo se mejorarán su posición o su retribución si la decisión trae beneficios para todos.

La etapa final de la toma de decisiones es el control: estudiar la marcha de las responsabilidades que se hayan delegado; fijar fechas específicas para recibir informes sencillos sobre el progreso obtenido; contar, en fin, con un sistema de alerta en caso de que se presenten dificultades. (Internacional Management - Dic. 70).

N. de la D.—Todo esto es conveniente recordar, pero lo que nunca hay que olvidar es: "la peor decisión es la que no se toma".