

La toma de decisiones o la cultura de la indecisión en la organización moderna

Por:

Lewis Charles Quintero Beltrán

Consultor Sénior-Conferencista

Email: contacto@lewisquintero.co

“La esencia de la decisión final continua siendo indescifrable para el observador y, con frecuencia, por cierto, también para el que decide.... Siempre habrá tramos oscuros y complejos en el procesos de tomar decisiones, tramos que resulten misteriosos aun para aquellos que tengan que ver íntimamente con el mismo”.

John F. Kennedy

La toma de decisiones es un aspecto fundamental en cualquier actividad del ser humano, entendido así, todos y cada uno de nosotros somos tomadores de decisiones. Lo importante de este aspecto es la capacidad de toma decisiones acertadas lo cual inicia con un proceso de razonamiento, pero con un alto grado de creatividad. Los directivos deben tomar decisiones a diario, algunas de estas hacen parte de la rutina del día a día, otras por el contrario son en situaciones complejas y que tienen una repercusión radical en el quehacer de la empresa.

“Los ejecutivos hacen muchas cosas, además de tomar decisiones. Pero solo los ejecutivos adoptan decisiones. Por lo tanto, la primera actitud gerencial es el de tomar decisiones efectivas.” (Drucker, 1989). Un alto directivo, debe ser consciente de todas las consecuencias que trae consigo elegir una acción específica, sus consecuencias al igual que los distintos factores que puede controlar y aquellos que no; si algo identifica el trabajo de dirección es la toma de decisiones este es el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones. Es lo que hace que, los textos de Administración y Gerencia, presenten desde los primeros momentos, esta etapa como parte de la función de Planeación. La toma de decisiones entonces entendida desde la planeación estratégica de la empresa, permite observar su cultura y sus practicas gerenciales las cuales se ven reflejadas en los integrantes de la empresa.

Cuando se se habla de toma de dicisiones generalmente se lleva al ámbito contable y financiero, pero no solo en estos aspectos las deciciones son vitales las áreas de mercadeo, talento humano, producción, I+D+i, entre otras; son susceptibles a diario de tomas de decisiones en algunos casos programadas y en otros intuitivas. Es necesario entender que en la actualidad se dispone de oportunidades importantes de información y esta hace que las deciciones que se tomen a nivel

empresarial tengan un mayor sustento e impacto positivo en la organización. Gustavo André Jimenez en su artículo: Toma de Decisiones y Riesgo manifiesta lo siguiente: “La calidad de la decisión depende, por lo tanto, de que el grado de incertidumbre se redujo al estar informados y al haber entendido las implicaciones reales. Para un proceso certero a la hora de decidir sobre algún tema específico, se deben tener en cuenta cuatro puntos: identificar el problema u oportunidad; reconocer las opciones reales que se tienen; realizar un análisis comparativo entre las opciones o mejores alternativas disponibles y, por último, tomar la elección conociendo todas sus implicaciones positivas o negativas. Dentro de este proceso, el riesgo está presente. Por ende, es necesario paralelamente hacer un reconocimiento de las incertidumbres manejando tres puntos: incógnitas reconocidas, incógnitas potenciales o poco conocidas y analizar el sesgo y las imperfecciones naturales a nuestra comprensión. Aquí es donde es importante preguntar a expertos en la materia”.

Ahora bien existen una serie de complejidades en la toma de decisiones, algunos a tener en cuenta son los siguientes:

1. Diversidad de puntos de vista.
2. Multiplicidad de criterios.
3. Imprecisiones
4. Datos cuantitativos y cualitativos.

Los directivos en el ámbito empresarial de hoy deben entender que las decisiones que toman en los diferentes momentos no son alterables, son difícilmente replicables y como toda decisión trae su consecuencia, los efectos son a largo plazo y a su vez tienen un alto impacto en la sostenibilidad de las organización en el tiempo. Se hace necesario derrotar la cultura de la indecisión en la empresa moderna, esta es una de las causas del bajo desempeño corporativo el cual se ve traducido en la incapacidad para ejecutar y lograr competitividad empresarial; la incapacidad de tomar una acción solucionada está prendida en el quehacer de una organización y los directivos por su falta de criterio crean una cultura de indecisión.

El autor Ram Charan afirma que “los directivos pueden terminar haciendo tres cosas: **primero**, deben generar honestidad intelectual en las conexiones entre personas; **segundo**, deben

asegurarse de que los mecanismos operativos de tipo social las reuniones, revisiones y otras situaciones mediante las cuales las personas hacen negocios tienen al diálogo honesto en el centro; y **tercero**, los directivos deben asegurarse de que el feedback y el seguimiento sean usados para recompensar a las personas de alto desempeño, deben hacer coaching a quienes tienen dificultades y desalentar a aquellos cuyo comportamiento está obstaculizando el progreso de la organización. Al adoptar estos tres enfoques y al usar todo encuentro como una oportunidad para modelar un diálogo abierto y honesto, los líderes pueden marcar la pauta a una organización, llevándola de la parálisis a la acción”.

Como aspecto final se puede decir que las decisiones acertadas son aquellas donde las diferentes opciones, las opiniones de expertos y el análisis de los riesgos son tenidos en cuenta por parte de la dirección de la empresa y todo su equipo. Los directivos que tienen capacidad de dirección tienen claridad en que las buenas decisiones son aquellas que tienen un bajo riesgo y las que generarán en el futuro un menor impacto negativo, posibilitando el crecimiento de la empresa, llegando a nuevos mercados y generando mayor rentabilidad.

Para no olvidar lo que manifiesta John S. Hammond, Ralph Keeney y Howard Raiffa quienes examinan ocho trampas psicológicas que afectan la forma en que se toman decisiones de negocios:

1. La trampa del anclaje, lleva a darle un peso desproporcionado a la primera información que recibimos.
2. La trampa del statu quo, hace caer en el sesgo de mantener la situación actual, aun cuando existen alternativas mejores.
3. La trampa del costo hundido, la inclina a perpetuar los errores del pasado.
4. La trampa de la evidencia corroborante, lleva a buscar información que respalde una predilección existente y a descartar la información contraria.
5. La trampa del marco de referencia, sucede cuando se establece incorrectamente un problema, socavando todo el proceso de toma de decisiones.
6. La trampa del exceso de confianza, hace sobreestimar la precisión de las predicciones.

7. La trampa de la prudencia, hace ser demasiado precavidos cuando se hace estimaciones de sucesos inciertos.
8. La trampa del recuerdo, el cual impulsa a darle un indebido peso a hechos recientes y dramáticos.

La mejor forma de evitar todas estas trampas es la toma de conciencia.