

## TOMAR DECISIONES EFECTIVAS. UNA CUESTIÓN PLANIFICADA (I)

Una de las tantas exigencias que impone el rol de empresario es la de tomar decisiones de manera constante, pero habitualmente son muy pocos los que se detienen a considerar el proceso secuencial y sistemático que esto impone a fin de conseguir realmente efectividad a través de la decisión tomada.

Peter Drucker, en su libro *"La decisión efectiva"* refiriéndose a este tema recuerda: *"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."*

No tener presente esta sentencia puede llevar al empresario a perder de vista ciertas cuestiones importantes del problema a tratar y de las posibles alternativas de solución, o si estas son o no adecuadas a las necesidades de la empresa.

Conforme a la propuesta de Peter Drucker, todos los empresarios deberían seguir una secuencia sistemática para la toma de decisiones en sus empresas. Este experto de fama internacional sugiere el siguiente orden secuencial:

- a) clasificación del problema
- b) su definición y delimitación
- c) especificar las condiciones que deben cumplir las posibles soluciones
- d) tomar la decisión
- e) llevarla a cabo en la realidad (ejecutarla) y controlar su ejecución y
- f) retroalimentar la información obtenida

El cumplimiento serio y sistemático de esta planificación, le garantiza, en cierta manera y en un alto porcentaje, al empresario, una real y cierta efectividad en la toma de decisiones empresariales.

Quizás el paso más difícil sea el primero ya que hay que contar con cierta experiencia para reconocer y clasificar el problema. El empresario puede encontrarse ante un problema nuevo - no imaginado - o ante un problema genérico de características tanto generales como individuales. Se podrían clasificar en cuatro (4) tipos:

### 1) General - General

Un acontecimiento genérico que podría generarse o reconocerse en cualquier empresa y al que no se le reconoce ninguna característica particular por haber sucedido en *"esa empresa"* por lo que se debería hablar de *"adoptar decisiones efectivas"*.

### 2) General - Individual

Son acontecimientos únicos para la empresa en cuestión pero de hecho son genéricos. En estas circunstancias, si bien existen reglas o principios generales, se deberá recurrir a experiencias de otros entes, tomándolas como base a fin de tomar las medidas efectivas que correspondan para ese caso individual. Se podría hablar de *"adaptar decisiones efectivas"*.

### 3) Individual - Excepcional

Problemas que llegan a suceder en forma verdaderamente excepcional por lo que deben recibir un tratamiento individual y especial.

### 4) Inéditos

Problemas nuevos, no imaginados, pero que una gran mayoría de casos se tratarían de la primer presentación de un problema *"General - General"* nuevo.

Es conveniente fijar una regla, política o principio que sea aplicable a la mayoría de las decisiones de inicio referidas a los problemas genéricos, que deberían ser documentadas mediante tablas sistematizadoras de información. Si de esta manera se determina un sistema adecuado para iniciar el camino hacia la toma de una decisión efectiva, las distintas manifestaciones de los problemas o por lo menos la gran mayoría, podrían solucionarse en forma estandarizada, adaptando dicha regla general a cada caso concreto.

Los problemas excepcionales o inéditos deben ser tratados individualmente, puesto que no puede formularse un principio general que los solucione. Es el empresario quien en estos casos decide y aplica los criterios, la evaluación y los puntos de vista para la correcta decisión que lleve a una efectiva solución del problema.

A fin de llegar a una decisión que sea efectiva es indispensable realizar una adecuada clasificación del problema a considerar. En su defecto, un error en la categorización del problema podría llevar a la toma de una decisión errónea y por ende, nada efectiva.

Algo similar puede suceder al intentar definir el problema a tratar. A fin de evitar caer en una definición razonable pero incompleta de un problema, es indispensable que la misma sea revisada repetidamente.

Es muy importante que al definir el problema se dirija la atención a los hechos o circunstancias atípicas que ocurren paralelamente; el empresario debe constatar que la definición adoptada explique todos y cada uno de los hechos observados, por lo que deberá comprobar si esto ocurre de ese modo en la realidad y en caso de presentarse otro acontecimiento atípico, deberá redefinirse el problema.

"El mayor riesgo no radica en definir equivocadamente el contenido del problema, sino hacerlo de manera incompleta." (P. Drucker)

Después de haber recopilado suficiente información y confeccionado una corta lista de opciones posibles en cuanto a la especificación de las respuestas se refiere, falta elegir la mejor; muchas veces al llegar a este estado de cosas, ya se tiene claro cuál es la decisión idónea a tomar. O en su defecto, es muy probable que el empresario se haya inclinado, a lo sumo, por dos o tres de las opciones y haya descartado el resto.

Es necesario establecer las metas mínimas a alcanzar y las condiciones que debe satisfacer la decisión a tomar, por lo que, para que una decisión sea efectiva debe respetar estas condiciones límite.

Continuaremos en la próxima edición.