

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN



Por Mg. Patricia D'Aste*

La toma de decisiones no es algo inherente al ámbito empresarial sino que abarca toda nuestra vida. Todo lo que hacemos hoy se basa en antiguas decisiones que hemos tomado, todo lo que disfrutamos y lo que sufrimos hoy tienen como predecesora una elección, premeditada en mayor o menor grado, pero racionalmente tomada. Una decisión racionalmente tomada habla de un proceso en el que se debe reconocer que es el momento de tomar una decisión, tener un objetivo, una meta, para orientar la decisión en esa dirección, desarrollar diferentes alternativas para el tema específico, contar con la información necesaria para conocer los diferentes factores que influirán en el futuro a cada una de las alternativas, analizar estas alternativas, y por último elegir alguna de ellas. Sabemos que para tomar una decisión frente a una situación determinada, debemos estudiar y entender los diferentes escenarios que se nos presentan. Para conocer estos escenarios, internos y externos, buscamos información que nos ayude a crearnos una imagen más clara y precisa de los tiempos que vivimos y los fenómenos cambiantes que nos afectan. Ya sea por un problema existente o que se aproxima o por una atractiva oportunidad, debemos decidir qué camino tomar para llegar al triunfo. Desde la óptica de las organizaciones podemos definir a la información como un conjunto de conocimientos susceptibles de ser comunicados

* La autora es presidenta de la Asociación Argentina de Auditoría y Gestión Sanitaria (Sadam) y consultora Internacional en Cuadro de Mando Integral para el Sector Salud y Seguridad Social. Es directora del posgrado en Dirección Estratégica de RRHH, del Curso de Cuadro de Mando Integral y docente de las Maestrías y de la Licenciatura en Administración de la Universidad ISALUD.

y utilizados en la toma de decisiones cruciales. De esta manera, la información –que resulta vital para la empresa– debe ser confiable, adecuada, oportuna, en la cantidad y calidad necesaria, y para todos los niveles que la conforman. Especialmente para los niveles más altos, ya que son los responsables de la conducción de la organización. Comúnmente se dice que la información es poder, pero eso no significa que el que tiene la información sepa hacer bien las cosas. La decisión sobre lo que se hará, no es la información por sí sola, sino la capacidad de los seres humanos que comprenden el significado de la información. El problema frente a esto es que la información nunca puede ser absoluta, ya que es imposible conocer toda la realidad sobre determinado tema o situación. Por esto, por más que una organización pueda almacenar muchísima información, siempre va a seguir siendo una porción, generalmente pequeña del total.

La manera de obtener mayor información es accediendo a diferentes fuentes, cruzándolas para obtener un nivel más especializado de conocimiento sobre la realidad que queremos entender. Pero tengamos en cuenta que mucha de la información que obtengamos será imprecisa, incompleta, errada, o contradictoria. Esto transforma entonces a la información sin validar en una peligrosa arma de doble filo, ya que si uno tomara una decisión en base a X información obtenida de X fuente podría estar cometiendo un error fatal para su organización.

Hoy en día obtener información, crearla o almacenarla es muy fácil. Con Internet podemos acceder en cuestión de segundos a páginas web que contienen monografías digitales, enciclopedias online, blogs en los que se adjuntan artículos, diarios digitales, webs científicas, muchos de ellos

sin un aval serio de editorial que permita creer que esa información es confiable. Nosotros mismos escribimos e intercambiamos muchos documentos al año, y los reenviamos, los almacenamos, los compartimos con nuestros colegas, etc. Pensemos esto por cada persona y organización que hace lo mismo, entenderemos entonces que estamos sobre informados, pero con información surgida de diferentes fuentes, con diferentes calidades, con diferentes propósitos, para diferentes fines.

La información es muy fácil de manipular, para dar a entender o expresar cosas diferentes a las reales, para desviar o captar la atención de una temática a otra. Desde las campañas políticas hasta los descuentos semanales de los supermercados, pasando por las noticias diarias que vemos comúnmente en la televisión, el diario, internet, y demás, utilizan simples recursos para captar la atención de quien lo lee, usando un poco de verdad más otro poco de apariencia de verdad, y de esta manera brindan una información con una idea no tan fiel a la realidad, pero que si lo parece. De esta manera terminamos por tener muchísima información que desinforma.

La discriminación de información es muy importante, distinguiendo aquella buena de la que no lo es. El conocimiento de las fuentes de las que surge la información que manejamos, será crucial, es por esto que muchas organizaciones en el mundo han optado por utilizar la información interna y de su entorno cercano a través de sistemas de información

propios e internos, es decir, con información autoproducida, supervisada y real.

Un ejemplo es la herramienta Balanced Scorecard (BSC), la cual permite obtener información de la organización a través de indicadores previamente establecidos, para mantener un monitoreo constante de todas las actividades en ejecución, especialmente aquellas claves para el éxito de la estrategia. De igual manera permite controlar las diferentes unidades de negocios en el mismo Cuadro de Mando Integral, si fuera necesario. Esto ha significado una solución excelente para los directivos que no lograban dominar el escenario de la información de su negocio, aplastados por pilas de informes de dudosa credibilidad, ya que se les ha posibilitado mantener a la vista datos corrientes de las 4 perspectivas que presenta el modelo como aspectos financieros, de procesos internos, de clientes y de aprendizaje y desarrollo. Los indicadores permiten conjugar información más precisa a partir de la interacción de una variable con otra y de los planes de acción que se están ejecutando, por esto las empresas confían de manera cada vez más categórica en el BSC para la gestión de su estrategia y el control de sus negocios.

Ahora bien, es posible contar con los mejores sistemas informáticos, las mejores fuentes, las mejores unidades de almacenamientos, los mejores canales de distribución interna y la mejor información pero si no sabemos

Cuanto más confiable sea la información, cuanto más disponible la tengamos y cuanto más habilidosos sean nuestros líderes para utilizarla, mejores decisiones tomaremos en beneficio de la salud de la organización.



GrupoMADERO

ADMINISTRACION DE RIESGOS

Nos avalan más de 25 años de Experiencia en Administración del Riesgo de la Praxis Médica en Hospitales, Sanatorios, Colegios y Círculos Médicos.

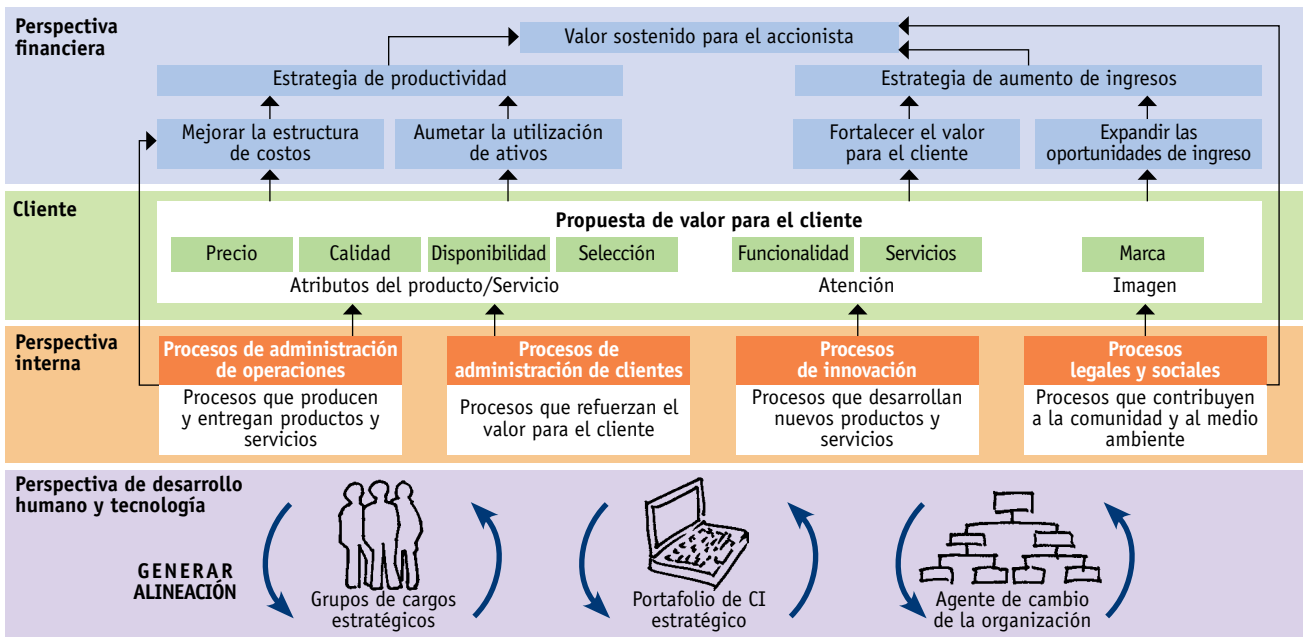
Esto hace de Grupo Madero la empresa líder

Grupo Madero Creadores de la Protección Médico Legal en Exceso del Seguro

Lima 355 - 10° A - Ciudad de Buenos Aires - C1073AAG

Tel: 5239-8840/8841/8842/8843

Atención al Cliente: 0800-888-6233



qué hacer con ella, estaríamos quizás ante un problema aun mayor que el de la acumulación de datos sin valor agregado. La toma de decisión de los directivos y de los gerentes no es algo simple, o algo que cualquiera podría hacer al frente de una organización. El tomador de decisiones debe contar con las cualidades y habilidades necesarias para optar por la mejor alternativa. Sus competencias como *decididor* son cruciales cuando una organización depende de ellas para su éxito o su fracaso.

Existen ciertas cualidades que bien desarrolladas harán de su poseedor un buen tomador de decisiones. Éstas son **la experiencia, el juicio crítico y la creatividad** que el individuo disponga.

Lo primero es la experiencia. Naturalmente pensamos que la habilidad de un individuo para tomar decisiones crece con la experiencia. Es por esto que la antigüedad de un empleado en una organización es mejor paga, ya que se supone que a mayor experiencia se espera que tome mejores decisiones, y se equivoque menos. De la misma manera, cuando hacemos selección de personal, la experiencia del individuo es un apartado muy importante a tener en cuenta a la hora de analizar los diferentes candidatos. Las diferentes vivencias y los aprendizajes, ya sean aciertos o desaciertos, funcionan como una suerte de base de datos que cada uno lleva consigo que alimentará las acciones futuras. Esperando que los errores pasados se traduzcan en menos errores futuros, y los éxitos en más éxitos.

Otra de las cualidades es el juicio crítico, que habla de la capacidad que tiene un individuo de evaluar información de manera inteligente. Este se compone por la experiencia, la madurez, el

sentido común y la capacidad de razonamiento de quien toma las decisiones. Es por esto que se espera que el juicio crítico mejore con las experiencias y con la madurez mental de la persona. El buen juicio se hace presente cuando frente a cierta información, la persona puede distinguir lo importante de lo que no lo es, estudiarla y determinar cuanto valor tiene.

También al momento de enfrentar nuevos problemas, fuera del campo de su experiencia, el buen juicio permite analizar el problema, utilizando parámetros, el sentido común y criterios para descomponerlo en partes que permitan un mejor entendimiento y hacerlo más fácilmente manejable para su resolución. Por último, la creatividad habla de la capacidad de crear, relacionando elementos ya existentes, o nuevos, de manera diferente e innovadora que permite obtener nuevas y mejores maneras de superar un obstáculo. Frente a un problema la capacidad de entendimiento y análisis de un tomador de decisiones creativo es más amplio, ya que puede imaginar los posibles resultados de las múltiples y nuevas alternativas de resolución que plantea para una misma situación problemática, pudiendo encontrar el camino más corto y efectivo. Entonces, la información no informa si no es suficiente, oportuna y pertinente para el tema tratado, y si lo fuera seguiría sin servir si no existen personas que la utilicen inteligentemente para conducir a su organización al éxito buscado. Cuanto más confiable sea la información, cuanto más disponible la tengamos y cuanto más habilidosos sean nuestros líderes para utilizarla, mejores decisiones tomaremos en beneficio de la salud de la organización.

La herramienta Balanced Scorecard la cual permite obtener información de la organización a través de indicadores previamente establecidos, para mantener un monitoreo constante de todas las actividades en ejecución, especialmente aquellas claves para el éxito de la estrategia.