

La decisión eficaz

PETER F. DRUCKER

Resumen

ES EL RESULTADO DE UN PROCESO SISTEMÁTICO, compuesto de elementos claramente definidos y escalonado en una secuencia de etapas bien determinadas.

LOS EJECUTIVOS EFICACES no toman un gran número de decisiones. Se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones importantes al nivel más elevado de entendimiento conceptual, tratan de hallar las constantes de la situación, de detectar lo que es estratégico y genérico en lugar de intentar «resolver problemas». Por lo tanto, no se dejan impresionar en gran manera por la necesidad de tomar decisiones con gran rapidez; en lugar de eso, consideran que la habilidad de operar con un gran número de variables es un síntoma de baja calidad intelectual. Desean conocer en qué consiste la decisión y cuáles son las realidades subyacentes que hay que satisfacer al tomarla. Prefieren crear un impacto más que una técnica. Y buscan más la firmeza que la habilidad.

Los ejecutivos eficaces saben cuándo una decisión ha de basarse en principios y cuándo hay que tomarla pragmáticamente, según las circunstancias de cada caso. Saben que la etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha «decantado hacia una actividad» no es una decisión; en el mejor de los casos sólo se trata de una buena intención. Esto significa que, así como la eficacia en la decisión se basa intrínsecamente en el empleo del nivel más elevado del conocimiento conceptual, las acciones que se deduzcan deben caer lo más cerca posible del campo delimitado por la capacidad de la gente que tiene que llevarlas a cabo. Por encima de todo, el ejecutivo eficaz sabe que la toma

de decisiones tiene su propio proceso sistemático y sus propios elementos claramente definidos.

Las etapas secuenciales

Los elementos no «toman» por sí mismos las decisiones. En realidad toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo. Pero como estos elementos no constituyan los pilares fundamentales del proceso de decisión de un ejecutivo, éste no tomará una decisión correcta, y por supuesto tampoco eficaz. Así pues, describiré en este artículo la secuencia de etapas que intervienen en el proceso de la toma de decisiones. Existen seis etapas de este tipo:

1. Clasificación del problema. ¿Se trata de un problema genérico? ¿Es excepcional y único? ¿O constituye la primera manifestación de un nuevo tipo de problemas para los que todavía no existe ninguna norma?
2. Definición del problema. ¿Con qué nos tenemos que enfrentar?
3. Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema. ¿Cuáles son las «condiciones de campo» que delimitan el problema?
4. Decidir sobre lo que es «correcto», en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo. ¿Qué es lo que satisfará totalmente a las condiciones antes de que se consideren los compromisos, adaptaciones y concesiones necesarias para hacer la decisión aceptable?
5. Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo. ¿En qué consisten las acciones que hay que realizar? ¿Quién las tiene que conocer?
6. Establecer el control (feedback) que comprueba la validez y la eficacia de la decisión en relación con el estado actual de los hechos. ¿Cómo se está llevando a cabo la decisión? ¿Son adecuados u obsoletos los supuestos en los que se basa?

Echaremos un vistazo a cada uno de estos elementos en particular.

La clasificación

Una persona que tome las decisiones con eficacia se pregunta:

- ¿Constituye esto un síntoma, consecuencia de un desorden fundamental, o se trata de un suceso aislado?

Siempre hay que contestar a lo genérico mediante una regla, un principio. Pero, sin embargo, al suceso que es verdaderamente excepcional sólo se le puede tratar tal y como viene.

Estrictamente hablando, un ejecutivo podría distinguir entre cuatro, mejor que entre dos, tipos diferentes de acontecimientos.

1. En **primer** lugar, existe el suceso auténticamente genérico, del que un acontecimiento individual solamente representa un síntoma. La mayoría de los «problemas» que surgen a lo largo del trabajo de un ejecutivo son de esta clase. Por ejemplo, las decisiones tomadas sobre las existencias en una empresa, no son «decisiones». Se trata de adaptaciones. El problema es genérico. Esto ocurre aún con más frecuencia en los acontecimientos que se dan en el seno de las organizaciones de producción. Por ejemplo:

Un grupo dedicado al control e ingeniería de la producción tendrá que resolver cientos de problemas en el transcurso de un mes. Incluso, aunque se analicen, la gran mayoría de ellos demuestran ser síntomas simplemente —y manifestaciones— de situaciones fundamentales subyacentes. El ingeniero de control de un proceso concreto, o el de producción, que trabaja en una parte de la fábrica normalmente no puede observar esto. Puede que tenga unos pocos problemas cada mes con los empalmes de las tuberías que transportan vapor o líquidos de alta temperatura, y eso es todo.

Sólo cuando la carga total del trabajo realizado por el grupo, durante varios meses, se analiza, aparece el problema genérico. Posteriormente es cuando se observa que las temperaturas o las presiones han alcanzado niveles excesivos para el equipo existente y que los empalmes y soportes que mantienen las diversas líneas unidas hay que volverlos a calcular y diseñar de nuevo. El control del proceso exige una cantidad tremenda de tiempo para detectar los escapes sin llegar a conseguir realmente el control de la situación, hasta que se realiza este análisis.

2. La **segunda** clase de acontecimientos es el problema que, por tratarse de un suceso singular de la institución concreta, pero no lo es si consideramos otras instituciones.

Considérese, por ejemplo, que una empresa que tiene la oferta de fusionarse con otra, de mayor dimensión, no recibirá otra vez una oferta similar, en el caso de que aceptase ésta. Aquí no se trata de una oferta repetitiva en lo que respecta a la empresa en concreto, a su consejo de administración ni a su dirección general. Pero se trata, no obstante, de una situación genérica que ocurre normalmente. Pensar sobre si aceptar o rechazar una oferta exige ciertas normas generales. En lo que respecta a éstas, sin embargo, el ejecutivo tiene que contemplar otras experiencias.

3. A continuación surge el suceso auténticamente excepcional que un ejecutivo tiene que identificar. A efectos ilustrativos:

La avería que provocó un extenso fallo en el suministro de energía, sumiendo en la obscuridad el Nordeste de Norteamérica, desde San Lorenzo a Washington en noviembre de 1965, fue, según las explicaciones que se dieron, una situación excepcional. De esta clase era la tragedia de la talidomida que provocó tantos niños con

deformidades en su nacimiento en los primeros años de la década de los sesenta. Se dijo que la probabilidad de que hubiera sucedido cualquiera de ambos acontecimientos era de una vez entre diez millones, o de una vez en cien millones, y que la posibilidad de que volvieran a ocurrir era tan remota como la de que, por ejemplo, la silla en la que estoy sentado se desintegre en los átomos que la constituyen.

4. No obstante, los sucesos que son auténticamente irrepetibles son escasos. Siempre que surge alguno, la persona que toma decisiones tiene que preguntarse: ¿Se trata de una excepción de verdad o sólo de una manifestación de un género nuevo? Y esto —la manifestación inicial de un nuevo problema genérico— es la cuarta y última categoría de sucesos con los que trata el proceso de decisión. De esta manera:

Se sabe ahora, que tanto el fallo energético del Nordeste como la tragedia de la talidomida constituían solamente los acontecimientos iniciales de lo que, de acuerdo con los conocimientos vertidos por la tecnología energética moderna y por la farmacología de vanguardia, puede ser un fenómeno que ocurra con bastante frecuencia, a no ser que se encuentren soluciones genéricas.

Todos los acontecimientos, excepto el que es auténticamente único, implican una solución genérica. Necesitan una regla, una norma, o un principio. Una vez que se haya desarrollado el principio adecuado, todas las manifestaciones de la misma situación genérica se podrán tratar prácticamente: es decir, adaptando la norma a las circunstancias concretas de cada caso. Sin embargo, los sucesos verdaderamente singulares hay que tratarlos individualmente. El ejecutivo no puede articular reglas para lo que es excepcional.

La persona que toma eficazmente sus decisiones emplea parte de su tiempo en determinar con cuál de las cuatro situaciones

mencionadas se está enfrentando. Sabe que no acertará en su decisión, si clasifica la situación equivocadamente.

El error más común, con diferencia, que cometen las personas que toman decisiones es el de enfocar una situación genérica como si se tratara de una serie de acontecimientos excepcionales: es decir, actuar de un modo pragmático, sin disponer previamente de unos principios y conocimientos generales. La consecuencia inevitable es la frustración y la inoperancia. Creo que este tipo de actuación quedó muy claramente demostrado por el fracaso de la mayoría de las iniciativas políticas, externas e internas, emprendidas por la Administración Kennedy. En este sentido, se puede observar que:

A pesar de toda la brillantez de sus miembros, la Administración logró fundamentalmente un solo éxito, que fue el de la crisis de los misiles en Cuba. En otras líneas, no consiguieron prácticamente nada. La principal causa de esto seguramente fue lo que sus miembros denominaban «pragmatismo»: o sea, el rechazo por parte de la Administración en desarrollar reglas y principios, y su insistencia en considerar todos los asuntos de un modo individualizado. Además quedó claro ante todo el mundo, incluidos los miembros de la Administración, que las premisas básicas en las que se cimentaban sus diversas políticas —que fueron supuestos válidos en los primeros años de la posguerra— se habían convertido en poco realistas para tratar, en los años sesenta, tanto los asuntos internacionales como los nacionales.

Un error que suele ser igualmente corriente es el de considerar un nuevo suceso como si constituyera otro ejemplo de los problemas tradicionales, y reaccionar, a continuación, según aconsejan las normas clásicas establecidas al efecto:

Éste fue el error que agigantó vertiginosamente el fallo local de energía en la frontera entre Nueva York y Ontario, hasta transformarlo en la gran avería que dejó sin energía

a todo el Nordeste de los Estados Unidos. Los ingenieros que se ocuparon de la avería, especialmente los de la ciudad de Nueva York, siguieron las normas adecuadas previstas para la eventualidad de un exceso de carga en las líneas, a pesar de que sus propios instrumentos habían señalado que algo, que era bastante raro, estaba sucediendo, lo que hubiera requerido unas contramedidas excepcionales, en vez de las normas estándar que aplicaron.

En contraste, el gran triunfo del presidente Kennedy en la crisis de los misiles de Cuba, se basó en que aceptó el desafío y pensó en él considerándolo como un suceso excepcional y extraordinario. En cuanto lo enfocó de esta manera, se pusieron en juego eficazmente sus propios recursos de inteligencia y coraje.

La definición

Una vez que un problema ha quedado clasificado como genérico o como excepcional y único, habitualmente, es bastante fácil de definir.

- ¿De qué se trata esto?
- ¿Qué es lo más conveniente aquí?
- ¿Dónde está la clave de esta situación?

Las preguntas de este tipo son corrientes. Pero sólo aquellos que toman auténticamente decisiones, se dan cuenta de que el peligro en esta etapa no es el de una definición equivocada; sino que estriba en aquellas decisiones que son aceptables pero incompletas. Por ejemplo:

La industria estadounidense del automóvil mantuvo una definición plausible pero incompleta, relativa al problema de la seguridad del automóvil. Fue esta falta de realismo —con mucho, más importante que la resistencia a gastar más dinero en ingeniería de seguridad— la que,

eventualmente, situó en 1966 a la industria ante los repentinos y agudos ataques del Congreso, debido a la falta de seguridad en los coches y, de este modo, dejó a la industria completamente desconcertada por el ataque. No es verdad, sencillamente, que esta industria haya escatimado su atención a los aspectos de la seguridad. Por el contrario, ha realizado profundos trabajos relativos a la ingeniería de las autopistas y a la formación de los conductores, creyendo que éstos eran los campos de mayor interés sobre este tema. El hecho de que los accidentes se originen a causa de carreteras o de conductores poco seguros es bastante factible. En realidad, todas las otras instituciones relacionadas con la seguridad automovilística, desde la publicidad de carreteras hasta las escuelas de enseñanza media, han elegido los mismos objetivos para desarrollar sus campañas. Estas campañas han dado resultado. Se ha logrado reducir en gran manera el número de accidentes ocurridos en las carreteras, construidas según los criterios conocidos de seguridad. Del mismo modo, los conductores que han recibido formación sobre la seguridad han sufrido muchísimos menos accidentes.

Pero aunque el nivel de accidentes por cada mil coches o por cada mil millas conducidas ha descendido, el número total de accidentes y la gravedad de los mismos ha continuado creciendo. Hace mucho tiempo, que debería haber quedado claro que algo hay que hacer para reducir la probabilidad, pequeña, pero significativa, de que ocurran accidentes a pesar de las leyes sobre la seguridad y la formación impartida sobre la misma.

Esto quiere decir que las campañas futuras sobre seguridad habrá que suplementarlas con la ingeniería que permita que los accidentes sean intrínsecamente menos peligrosos. Del mismo modo que los coches se han diseñado para que sean seguros cuando se conducen

correctamente, también tendrán que proyectarse para que ofrezcan seguridad cuando se los utiliza incorrectamente.

Sólo existe una defensa para no convertirse en prisionero de una definición incompleta: contrastarla, una y otra vez, con respecto a todos los hechos observables, y prescindir de la definición en el momento en que no sea capaz de explicar cualquiera de ellos.

Las personas que toman decisiones eficaces siempre observan si existen signos de que algo es atípico o de si sucede algo que sea poco corriente. Siempre se preguntan: ¿explica la definición los acontecimientos observados, y los explica todos? Siempre define por escrito lo que se confía que la definición ha de resolver —por ejemplo, lograr que los accidentes de automóviles desaparezcan— y a continuación comprueba regularmente si sucede realmente eso. Por último retrocede y vuelve a pensar un problema si observa algo atípico, o cuando encuentra fenómenos que su definición no es capaz de explicar, o cuando la línea de los acontecimientos se desvía, incluso en detalles, de lo que él esperaba que ocurriera.

En esencia éstas son las reglas que Hipócrates estableció para el diagnóstico médico hace más de 2.000 años. Son las reglas que Aristóteles formuló inicialmente para la observación científica y que más tarde ratificó Galileo hace 300 años. Se trata, pues, de normas antiguas, bien conocidas, probadas a lo largo del tiempo, que todo ejecutivo puede aprender y aplicar sistemáticamente.

Las especificaciones

El siguiente elemento importante constitutivo del proceso de decisión es definir con claridad las especificaciones referentes a lo que la decisión tiene que efectuar.

- ¿Qué objetivos tiene que alcanzar la decisión?
- ¿Cuáles son las mínimas metas que tiene que alcanzar?
- ¿Qué condiciones tiene que satisfacer?

En el terreno científico se las denomina «condiciones de campo». Para que una decisión sea eficaz es preciso que satisfaga las condiciones de campo.

Por ejemplo: Alfred P. Sloan, Jr. se preguntó, cuando se hizo cargo de la dirección de la General Motors en 1922: «¿Podremos satisfacer nuestras necesidades eliminando la autonomía de los respectivos equipos de dirección de nuestras divisiones?». Su respuesta fue claramente negativa. Las condiciones de campo de su problema requerían poder y responsabilidad en las posiciones de los principales ejecutivos. Esto se necesitaba tanto como unidad y control en la central. Todo el mundo que había precedido a Sloan había contemplado el problema como relacionado con las personalidades de los individuos: algo que había que resolver a través de una lucha por el poder de la que un solo hombre saldría victorioso. Sloan se dio cuenta de que las condiciones de campo requerían encontrar la solución a un problema constitucional, algo que había que resolver mediante una nueva estructura: una descentralización que equilibrara la autonomía de actividades de cada departamento con la política y el control de dirección propios del organismo central.

Una decisión que no satisfaga las condiciones de campo es peor que una que defina erróneamente el problema. Es poco menos que imposible enmendar la decisión que se inicia con unas premisas correctas pero que se queda corta con respecto a las conclusiones adecuadas. Además es preciso tener ideas claras sobre las condiciones de campo para saber cuándo hay que abandonar una decisión. La causa más corriente del fallo de una decisión no reside en que ésta esté incorrectamente planteada en su comienzo. Más bien es la desviación posterior de las metas —las especificaciones— la que convierte una decisión inicialmente correcta en súbitamente inadecuada. Y a menos que el que toma la decisión haya mantenido las condiciones de campo con toda claridad, de forma que sea posible reemplazar inmediatamente la decisión desfasada, mediante una política

La decisión Eficaz

nueva y conveniente, puede que incluso no se dé cuenta de que las cosas han cambiado. Por ejemplo:

Franklin D. Roosevelt fue duramente atacado por su transformación desde ser un candidato conservador en 1932 a un presidente radical en 1933. Pero no fue Roosevelt quien cambió. El repentino colapso económico que sucedió entre el verano de 1932 y la primavera de 1933 cambió las especificaciones. Una política adecuada con el objetivo de lograr la recuperación de la economía nacional—como podía haber sido una política económica conservadora— ya no era apropiada por más tiempo cuando el objetivo consistía en lograr la cohesión social y política. Cuando las condiciones de campo cambiaron, Roosevelt sustituyó inmediatamente su objetivo económico anterior (la recuperación) por un objetivo político (la reforma).

Se necesitan, por encima de todo, las ideas claras respecto de las condiciones de campo, para identificar la más peligrosa de todas las decisiones posibles: aquella en la que las especificaciones, que hay que satisfacer, son básicamente incompatibles. En otras palabras, es el tipo de decisión que quizá podría resultar si ninguna otra cosa fallara. Un caso clásico fue la decisión del presidente Kennedy sobre la Bahía de los Cochinos:

Una especificación era, claramente, la de derribar a Castro. La otra, la de lograr aparentar que la invasión constituía un golpe espontáneo de los cubanos. Pero estas dos especificaciones sólo hubieran sido compatibles entre sí en el caso de que hubiera tenido lugar un alzamiento inmediato a lo largo de toda la isla que hubiera paralizado al ejército cubano. Y aunque esto no era imposible, sí era poco probable en un Estado controlado estrechamente por la policía.

Las decisiones de esta clase se denominan normalmente «juegos». Pero realmente proceden de un origen mucho menos racional que un juego, o sea, de la esperanza basada en la confianza de que dos (o más) especificaciones claramente incompatibles se pueden satisfacer simultáneamente. Esto es igual que esperar un milagro, y el problema con los milagros no es el de que suceden con poca frecuencia, sino el de que son particularmente inciertos.

Todo el mundo puede tomar una decisión equivocada. De hecho, todo el mundo toma alguna vez una decisión errónea. Pero ningún ejecutivo debe tomar una decisión que aparentemente parece tener sentido pero que, en realidad, no satisface completamente las condiciones de campo.

La decisión

El ejecutivo eficaz tiene que comenzar con lo que es «correcto», en lugar de con lo que es aceptable, precisamente porque siempre tiene que responsabilizarse del éxito final. Pero si no se conoce cuáles son las condiciones de campo, el que toma decisiones no podrá distinguir entre lo que es correcto o equivocado, y puede acabar por decidir lo que es erróneo. Observemos, por ejemplo:

Se me adoctrinó en este sentido cuando inicié en 1944 mi primer trabajo importante como asesor. Se trataba de un estudio sobre la estructura de la dirección y las políticas de la General Motors Corporation. Alfred P. Sloan Jr., que era en aquella época presidente y director gerente de la empresa, me llamó a su despacho al comienzo de mi trabajo y me dijo: «No pienso decirle lo que ha de estudiar, escribir o a qué conclusiones tiene que llegar. Ésa es su misión. La única instrucción que le doy es que exponga lo que usted piensa que es lo correcto. No se preocupe respecto a nuestra reacción. No se preocupe sobre si nos puede gustar o desagradar. Y, sobre todo, no se deje influir por los posibles compromisos necesarios para hacer que sus conclusiones sean aceptables. No hay

ningún directivo en esta empresa que desconozca cómo llegar a un acuerdo, y que precise su ayuda para ello. Pero no podrán tomar los acuerdos convenientes a menos que usted les informe previamente de lo que es correcto».

El directivo eficaz sabe que existen dos clases de acuerdos. Uno se expresa según el viejo proverbio: «La mitad de una hogaza es mejor que nada de pan». El otro, según el juicio de Salomón, se basa fundamentalmente en la constatación de que «la mitad de un niño es peor que no tener niño en absoluto». En el primer caso, las condiciones de campo se siguen satisfaciendo. El objeto del pan es proporcionar alimento, y media hogaza sigue siendo alimento. En cambio, medio niño no satisface las condiciones de campo. Puesto que la mitad de un niño no es la mitad de un niño con vida y capaz de crecer.

Constituye una pérdida de tiempo preocuparse sobre lo que será aceptable, y sobre lo que el que toma decisiones debiera o no decir, para eludir las reacciones en contra. (Las cosas sobre las que uno se preocupa, en este sentido, raramente llegan a suceder, y, en cambio, las objeciones y las dificultades sobre las que nadie había pensado pueden surgir súbitamente para convertirse en obstáculos casi insuperables). En otras palabras, el decisor no adelanta con empezar planteándose la siguiente pregunta: «¿Qué es lo que es aceptable?», ya que a lo largo del proceso de responderla, se aparta de las cosas importantes y pierde toda posibilidad de llegar a obtener una respuesta eficaz, y mucho menos la respuesta correcta.

La acción

Convertir la decisión en acción es el quinto elemento principal del proceso de decisión. Así como el análisis sobre las condiciones de campo constituye la etapa más difícil en la toma de decisiones, transformar la decisión en una acción efectiva es normalmente la que más tiempo consume. Además, una decisión no tomará cuerpo a menos que se estructuren en la propia decisión, desde

el principio, los compromisos para emprender las acciones oportunas. De hecho, no hay decisión mientras que no se le asigne y responsabilice a alguien del proceso de llevarla a cabo a través de sus etapas sucesivas. Hasta entonces, no pasa de ser solamente una buena intención.

El fallo en tantos planteamientos de políticas, especialmente de las empresariales, es que no conllevan un compromiso de emprender la acción: realizarlos no es la responsabilidad, ni el trabajo concreto de nadie. Poco puede sorprender entonces que los individuos de una organización tiendan a contemplar escépticamente tales planteamientos, cuando no los ven como declaraciones de lo que la alta dirección precisamente no piensa hacer.

Convertir una decisión en acción implica la respuesta a varias preguntas bien claras: ¿Quién tiene que conocer esta decisión? ¿Qué acción hay que emprender? ¿Quién la llevará a cabo? ¿En qué consiste la acción de forma que la gente encargada de llevarla a cabo la pueda hacer? La primera y la última de estas preguntas se suelen pasar por alto con demasiada frecuencia, originando consecuencias tremendas. Un caso que se ha convertido en leyenda entre los investigadores de operaciones ilustra la importancia de la pregunta «¿Quién tiene que conocer?»:

Un importante fabricante de maquinaria industrial decidió, hace varios años, eliminar uno de sus modelos, que había constituido durante muchos años un equipo estándar en una línea de máquinas herramientas, muchas de las cuales todavía estaban en uso. Se decidió, por consiguiente, vender el modelo a los propietarios actuales de la maquinaria antigua durante otros tres años, «en concepto de reposición», para después interrumpir definitivamente su fabricación y venta. Los pedidos de este modelo concreto habían ido decreciendo paulatinamente durante un buen número de años. Pero se dispararon hacia arriba, inmediatamente, en cuanto los clientes efectuaron pedidos de nuevo para que se les sirvieran en la fecha en la que el

modelo desapareciera definitivamente. Nadie se había preguntado, por lo tanto, «¿Quién necesita conocer esta decisión?».

Por consiguiente, nadie había informado a la oficina de compras, que estaba encargada de comprar los componentes a partir de los cuales se montaba el modelo. Las instrucciones recibidas consistían en comprar componentes de acuerdo con una proporción dada de las ventas normales, y estas instrucciones permanecieron invariables.

Así pues, cuando llegó la fecha de interrumpir definitivamente la producción del modelo, la empresa tenía en su almacén los componentes suficientes para cubrir de 8 a 10 años más de producción, componentes de los que hubo que desprenderse con una pérdida considerable.

La acción tiene que ser también adecuada a la capacidad de los individuos que la tienen que llevar a cabo. Por ejemplo:

Una gran empresa química de Estados Unidos se encontró, hace unos pocos años, con que tenía bloqueada una cantidad de dinero bastante importante en dos países del África Occidental. Para proteger este dinero, la alta dirección decidió invertirlo en estos países en negocios que a) contribuyeran a la economía de cada país, b) no exigieran importaciones del exterior y c) que fueran de una clase que se pudieran vender a los inversores de cada país, en caso de que tuvieran éxito, siempre y cuando las salidas de dinero fueran autorizadas de nuevo. Para establecer estos negocios, la compañía desarrolló un proceso químico sencillo para conservar un fruto tropical —un cultivo básico para cada uno de los dos países— el cual, hasta entonces sufría grandes pérdidas en el viaje hasta los mercados occidentales.

El negocio fue un éxito en los dos países. Pero en uno de los países el director planteó el negocio de tal modo que

necesitó un equipo de ejecutivos formado y especializado técnicamente de un nivel que no estaba disponible fácilmente en África Occidental. En el otro país, el director general pensó en la capacidad de la gente que, en su caso, tendría que hacerse cargo del negocio. Por consiguiente, estudió en profundidad la forma de conseguir que tanto el proceso de producción como el negocio fueran sencillos, y estructuró su empresa desde el comienzo con nativos a partir del nivel más bajo hasta el de la alta dirección.

Unos pocos años más tarde fue posible, de nuevo, remitir dinero desde estos dos países. Pero, aunque el negocio era floreciente, no se pudo encontrar ningún comprador en el primer país. No había nadie, disponible y nativo, que tuviera la preparación necesaria a nivel de dirección y a nivel técnico para llevar su gestión, y por tanto hubo que liquidar el negocio con pérdidas. En el otro país, hubo tantos empresarios nativos deseosos de hacerse con el negocio que la empresa pudo repatriar su inversión inicial junto con un beneficio sustancial.

El proceso químico y el negocio que se montó era esencialmente el mismo en ambos sitios. Pero en el primer país nadie se había preguntado: «¿Qué clase de gente tenemos disponible para lograr que esta decisión se haga efectiva? ¿Y qué es lo que pueden hacer?»: Como consecuencia, la propia decisión se convirtió en un fracaso.

Este compromiso respecto de la acción dobla su importancia en el caso de que la gente tenga que cambiar, además, sus modos de conducta, sus hábitos y actitudes, para lograr que la decisión sea efectiva. En este caso, el ejecutivo tiene que asegurarse no sólo de que alguien quede claramente responsabilizado de la acción, sino también de que la gente asignada sea capaz de llevarla a cabo. De esta forma, el que toma la decisión tiene que estar seguro de que los índices y medidas de valoración, y los incentivos de aquellos a quienes se les responsabiliza de la

La decisión Eficaz

acción, se adecúen convenientemente. Pues, de no ser así, los individuos de la organización quedarán presos de un conflicto emocional interno que los paralizará. Observemos estos dos ejemplos:

En la época en que Theodore Vail era presidente de la Bell Telephone System, hace 60 años, decidió que el negocio de la Bell System era realizar un servicio. Esta decisión explica, en gran medida, por qué Estados Unidos (y Canadá) tienen hoy un sistema telefónico de propiedad privada en lugar de nacionalizado. A pesar de todo, este planteamiento político bien pudiera haber quedado en letra muerta si Vail no hubiera proyectado, al mismo tiempo, unos indicadores para el nivel de efectividad del servicio, introduciéndolos como sistema de medida, y en última instancia de recompensa, de la eficacia de la gestión directiva. Los directivos de la Bell de aquellos tiempos estaban acostumbrados a que se valorara su trabajo por la rentabilidad (o como mínimo por los costos) de sus respectivos departamentos. Los nuevos índices de valoración provocaron la aceptación rápida de los nuevos objetivos.

En agudo contraste con esto último, se encuentra el reciente fracaso de un presidente, brillante y gran director gerente, en lograr hacer eficaz una nueva estructura de organización y unos objetivos nuevos en una de las empresas clásicas, grandes y orgullosas, de los Estados Unidos. Todo el mundo estaba de acuerdo en que los cambios eran necesarios. La empresa, después de muchos años en cabeza de su sector, empezó a mostrar claros signos de obsolescencia. En muchos mercados, competidores más modernos, de menos tamaño y más agresivos la empezaban a desplazar. Pero obrando al contrario de lo que se necesitaba para lograr que se aceptaran las nuevas ideas, el presidente —con objeto de aplacar a la oposición— situó a una serie de prominentes portavoces de la vieja escuela en las posiciones de mayor

notoriedad y salarios: en concreto, tres nuevos vicepresidentes ejecutivos. Esto sólo significó una cosa para la gente de la empresa: «Realmente no lo quieren hacer». Si lo que más se premia es actuar de un modo contrario a lo que requieren las nuevas líneas de acción, entonces todo el mundo llega a la conclusión de que lo que arriba quieren es aquello, y también lo que van a recompensar.

Sólo el ejecutivo con más poder puede realizar lo que Vail hizo: articular la ejecución de su decisión, en el seno de la propia decisión. Pero cualquier ejecutivo puede pensar sobre las obligaciones que implica una decisión concreta, qué clase de asignaciones de trabajo se siguen de ella, y qué gente hay disponible para llevarla a cabo.

El control de los resultados

Hay que integrar, finalmente, la supervisión y transmisión de la información en el seno de la decisión, para proporcionar un contraste continuo de los resultados presentes, con respecto a los de las expectativas que subyacen tras las decisiones tomadas. Las decisiones las toman los hombres. Los hombres pueden equivocarse; y, en el mejor de los casos, sus trabajos no duran mucho tiempo. Incluso la mejor decisión tiene una gran probabilidad de estar equivocada. Aun la que es más eficaz se convierte en obsoleta. Esto es tan evidente que no necesita ser probado. Y todo ejecutivo siempre incluye un sistema organizado de control sobre los resultados de su decisión —informes, cifras, estudios— con objeto de supervisar y de tener información sobre la misma. Sin embargo, numerosas decisiones no logran alcanzar los resultados previstos, ni tampoco ser eficaces, a pesar de todos estos informes de control. Así como la vista panorámica desde el Matterhorn no se puede contemplar estudiando un mapa de Suiza (éste es una abstracción), tampoco una decisión se puede valorar plenamente y con precisión estudiando un

La decisión Eficaz

informe. Esto es debido a que los informes son, forzosamente, abstracciones.

Las personas que toman decisiones con eficacia saben esto y siguen una norma que los militares empleaban ya hace tiempo. El jefe que toma una decisión no tiene que depender de los informes para ver cómo se ejecuta. Él, en persona —o uno de sus ayudantes— tiene que ir y observar. La explicación de esto no estriba en que los que toman decisiones con eficacia (o los jefes efectivos) desconfíen de sus subordinados. En lugar de eso, la razón consiste en que aprendieron a recorrer el duro camino de desconfiar de las «comunicaciones» abstractas.

Con la llegada del ordenador estos sistemas de control serán cada vez más importantes, puesto que las personas que toman decisiones se hallarán, con toda probabilidad, aún más alejados del campo de acción. A menos de que acepte, como una cuestión de procedimiento, que lo mejor que puede hacer es salir y observar el campo de acción, quedará cada vez más distanciado de la realidad. Todo lo que un ordenador puede operar consiste en abstracciones. Y las abstracciones solamente son fiables si se pueden comprobar constantemente respecto de los resultados concretos. De otro modo, es seguro que inducirán a error.

Ir y observar es también lo mejor, cuando no la única manera, para que un ejecutivo compruebe si las premisas en las que se basa su decisión tienen validez todavía o si se han convertido en obsoletas, y se necesita plantearlas de nuevo. Y el ejecutivo siempre debe suponer que estas premisas se harán obsoletas tarde o temprano. La realidad nunca permanece estática por mucho tiempo.

La inhibición de salir y observar es la clásica razón que incita a mantenerse en una línea de acción durante mucho tiempo después de que ha dejado de ser adecuada o incluso racional. Esto es verdad tanto para las decisiones empresariales como para las políticas del gobierno. Explica en gran medida el fracaso de la política de la guerra fría de Stalin en Europa, pero también la incapacidad de Estados Unidos para ajustar sus políticas a las

realidades de una Europa que ha recuperado la prosperidad y el desarrollo económico, y el fracaso de los británicos en aceptar, hasta que ha sido demasiado tarde, la realidad del Mercado Común Europeo. Por añadidura, en todas las empresas que yo conozco, el fallo en no salir y observar a los clientes y los mercados, a la competencia y a sus productos, es también la razón principal de que se adopten decisiones pobres, ineficaces y equivocadas.

La persona que toma decisiones necesita tener una información organizada para el control posterior de resultados. Necesita informes y cifras. Pero como no construya su sistema de control en base a un contacto directo con la realidad —es decir, como no se autodiscipline obligándose a salir y observar— se autocondena a ejercer un dogmatismo estéril.

Nota final

La toma de decisiones es solamente una de las tareas de un ejecutivo. Normalmente no emplea en ella más que una pequeña parte de su tiempo. Pero el tomar las decisiones importantes constituye la tarea específica de un ejecutivo. Sólo un ejecutivo auténtico toma este tipo de decisiones.

Un ejecutivo eficaz toma estas decisiones de acuerdo con un proceso sistemático, constituido por unos elementos claramente definidos, y de acuerdo con una secuencia de etapas bien diferenciadas. En realidad, lo que caracteriza al ejecutivo eficaz es que se suponga (debido a su posición o a sus conocimientos) que tiene que tomar decisiones que ejercen un impacto positivo y de significado sobre el conjunto de la organización, sobre su eficacia y sobre sus resultados.

«The effective decisión»

Publicado originalmente en enero-febrero de 1967