

**Guía de Reflexión Gerencial**  
**Serie Gerencial: Reflexiones sobre la Gestión Operativa**

**¿Qué tan preparada está su organización para decidir con menor incertidumbre?**

Tiempo estimado: 15 a 20 minutos

**1. Propósito de esta guía**

Toda organización debe tomar decisiones diariamente. Algunas son rutinarias; otras comprometen recursos, clientes, inversiones, riesgos o la continuidad de la operación.

La **incertidumbre** forma parte natural de cualquier decisión importante. Sin embargo, existe una diferencia entre aceptar la incertidumbre propia de la gestión y asumir aquella que podría reducirse mediante una mejor administración de la información.

Esta guía propone reflexionar sobre una capacidad organizacional que suele pasar inadvertida: la capacidad para generar, conservar, estructurar y utilizar información que facilite la toma de decisiones.

No pretende evaluar personas ni calificar a la organización. Su propósito es ayudar a identificar hasta qué punto la organización ha desarrollado capacidades permanentes para reducir la incertidumbre y fortalecer sus decisiones.

**2. Cómo utilizar esta guía**

Responda cada afirmación considerando la realidad cotidiana de su organización.

Escala:

1 Nunca

2 Ocasionalmente

3 Con frecuencia

4 Muy frecuentemente

5 Forma parte habitual de nuestra organización.

### 3. Evaluación

#### A. Calidad de la información

| Afirmación                                                                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La información utilizada para decidir suele ser confiable.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los registros contienen el nivel de detalle necesario para comprender las situaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La información refleja adecuadamente lo que realmente ocurre en la operación.          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Antes de utilizar información importante normalmente se verifica su consistencia.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Subtotal A – Calidad de la información:** \_\_\_\_ / 20

#### B. Disponibilidad y acceso

| Afirmación                                                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| La información necesaria puede localizarse rápidamente.                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las personas autorizadas acceden fácilmente a la información que necesitan.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización no depende de personas específicas para recuperar información importante. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La información suele estar disponible en el momento en que debe tomarse una decisión.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Subtotal B – Disponibilidad y acceso:** \_\_\_\_ / 20

#### C. Memoria institucional y trazabilidad

| Afirmación                                                                                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Es posible reconstruir fácilmente la evolución de una situación importante.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Las decisiones relevantes conservan sus antecedentes y evidencias.                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La organización mantiene memoria suficiente para comprender por qué ocurrieron determinados hechos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La trazabilidad permite aprender de experiencias anteriores.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Subtotal C – Memoria institucional y trazabilidad:** \_\_\_\_ / 20

#### D. Información para decidir y aprender

| Afirmación                                                                                | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Las decisiones importantes se apoyan habitualmente en información verificable.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La información disponible reduce la necesidad de consultas adicionales.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Después de tomar una decisión se analizan sus resultados para aprender de la experiencia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Los aprendizajes obtenidos se incorporan posteriormente a la forma de trabajar.           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Subtotal D – Información para decidir y aprender:** \_\_\_\_ / 20

#### 4. Primera reflexión

- ¿Qué afirmaciones obtuvieron el puntaje más bajo?
- ¿Cuál de ellas podría afectar con mayor frecuencia la calidad de las decisiones?
- ¿Qué capacidad organizacional parece encontrarse menos desarrollada?
- Si esa capacidad mejorara significativamente, ¿qué beneficio obtendría primero su organización?

#### 5. Resultado de la evaluación

Registre los subtotales obtenidos:

| Dimensión                               | Puntaje          |
|-----------------------------------------|------------------|
| A. Calidad de la información            | ____ / 20        |
| B. Disponibilidad y acceso              | ____ / 20        |
| C. Memoria institucional y trazabilidad | ____ / 20        |
| D. Información para decidir y aprender: | ____ / 20        |
| <b>Puntaje total</b>                    | <b>____ / 80</b> |

Puntaje mínimo: 16  
Puntaje máximo: 80

## 6. Orientación para interpretar el resultado

El puntaje no constituye una calificación de la organización.

Su propósito es orientar el nivel de desarrollo de la capacidad para generar, conservar, estructurar y utilizar información que facilite la toma de decisiones.

Como toda capacidad organizacional, puede fortalecerse progresivamente mediante mejoras en los procesos, las prácticas de trabajo y la gestión de la información.

### 16 a 32 puntos: Capacidad incipiente

La evaluación sugiere que existen oportunidades importantes para fortalecer la forma en que la organización administra la información que sirve de apoyo a sus decisiones.

Es probable que parte del conocimiento continúe dependiendo de personas específicas, que la trazabilidad resulte limitada o que no siempre se disponga oportunamente de la información necesaria.

Conviene identificar las capacidades menos desarrolladas y comenzar a fortalecerlas mediante acciones concretas y de alcance progresivo.

**Horizonte sugerido:** iniciar un plan de fortalecimiento durante los próximos **3 meses**.

### 33 a 48 puntos: Capacidad en desarrollo

La organización ha comenzado a desarrollar prácticas que favorecen una mejor gestión de la información. Sin embargo, todavía existen oportunidades para mejorar su consistencia, disponibilidad, trazabilidad o aprovechamiento.

Es posible que distintas áreas trabajen con niveles de madurez diferentes o que algunos procesos dependan todavía de iniciativas individuales más que de prácticas institucionales.

Conviene identificar las capacidades que presentan menor desarrollo e incorporarlas a la planificación de mejora.

**Horizonte sugerido:** análisis y planificación dentro de los próximos **3 a 6 meses**.

#### **49 a 64 puntos: Capacidad consolidándose**

La organización dispone de bases importantes para apoyar la toma de decisiones mediante información confiable, accesible y trazable.

No obstante, aún pueden existir oportunidades para fortalecer la memoria institucional, compartir mejor el conocimiento o aprovechar con mayor eficacia la experiencia acumulada.

Las acciones de mejora probablemente generarán beneficios transversales en múltiples procesos y contribuirán a reducir progresivamente la incertidumbre en futuras decisiones.

**Horizonte sugerido:** incorporar las mejoras identificadas dentro de los próximos **6 a 12 meses**.

#### **65 a 80 puntos: Capacidad consolidada**

La evaluación sugiere que la organización ha desarrollado una capacidad sólida para generar y utilizar información como apoyo a la toma de decisiones.

La calidad de la información, su disponibilidad, la trazabilidad y el aprovechamiento del conocimiento constituyen fortalezas que conviene preservar y seguir perfeccionando.

El principal desafío deja de ser construir esta capacidad y pasa a ser mantenerla, adaptarla y fortalecerla conforme evolucionan la organización, sus procesos y sus necesidades de gestión.

**Horizonte sugerido:** realizar una revisión preventiva dentro de los próximos **12 meses** para confirmar que esta capacidad continúa fortaleciéndose.

#### **7. Priorización gerencial**

¿Cuál es la principal capacidad que debería fortalecerse durante los próximos meses?

#### **8. Primera acción sugerida**

¿Qué acción concreta podría iniciar su organización durante los próximos 30 días?

#### **9. Contraste interno**

Compare esta evaluación entre ejecutivos, supervisores, personal administrativo y personal operativo.

#### **10. Registro para el Mapa Gerencial de Prioridades Operativas**

Tema: Capacidad para decidir con menor incertidumbre.

### 11. Reflexión final

La calidad de las decisiones no comienza cuando alguien decide. Comienza mucho antes, cuando toda la organización contribuye a generar información confiable, trazable y útil para quienes deberán actuar.

Cada persona que registra correctamente una actividad contribuye, muchas veces sin advertirlo, a que otra persona pueda tomar una mejor decisión en el futuro. Esa es una de las formas más valiosas en que una organización construye capacidades permanentes.

### 12. Continúe la reflexión

☐ [Visita nuestro Blog](#)

### 13. Invitación

Si esta guía despertó nuevas preguntas sobre la forma en que su organización genera y utiliza la información para decidir, estaremos gustosos de intercambiar experiencias y contrastar estas reflexiones con su realidad operativa.