

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

¿Qué tan buenas pueden ser las decisiones que toma su organización?

Cuando la información deja de ser un registro y se convierte en una capacidad para decidir.

Introducción

Durante las últimas semanas comenzamos una serie de reflexiones sobre capacidades que muchas organizaciones consideran normales hasta que empiezan a afectar su operación.

Iniciamos analizando la importancia de transformar el conocimiento individual en memoria institucional.

Hoy abordaremos otra capacidad igualmente importante.

Todos los días, en todas las organizaciones, alguien debe decidir.

Algunas decisiones son simples. Otras comprometen recursos, clientes, inversiones, tiempos de respuesta o riesgos que pueden afectar directamente los resultados del negocio.

Muy pocas pueden esperar hasta disponer de toda la información deseable.

Decidir con incertidumbre forma parte de dirigir

Con frecuencia se piensa que una buena decisión depende únicamente de la experiencia de quien la toma. La realidad suele ser diferente.

Los mejores ejecutivos también deben decidir bajo incertidumbre.

Lo que realmente diferencia a una organización madura no es eliminar esa incertidumbre.

Es desarrollar capacidades que permitan reducirla.

La calidad de las decisiones depende, en buena medida, de la calidad de la información que la organización es capaz de producir.

La información no pertenece únicamente a quienes deciden

Existe una idea que pocas veces se analiza.

La información que utiliza un ejecutivo para decidir normalmente comenzó mucho antes.

Se originó cuando una persona registró correctamente una actividad. Cuando otra verificó un dato. Cuando alguien documentó una novedad. Cuando un supervisor conservó la trazabilidad de un proceso. Cuando un equipo mantuvo actualizada la información que otros necesitarían posteriormente.

Cada uno de esos pequeños aportes fortalece la capacidad de toda la organización para decidir mejor.

Y, al mismo tiempo, cada persona depende del mismo esfuerzo realizado por los demás para desempeñar adecuadamente su propio trabajo.

La calidad de la información deja entonces de ser un problema individual.

Se convierte en una **responsabilidad compartida**.

Y, precisamente por ello, comienza a fortalecer a toda la organización.

Mucho más que almacenar información

Una organización no fortalece su gestión simplemente porque acumule datos.

La información solo genera valor cuando reúne características que permitan utilizarla para actuar con confianza.

Debe ser confiable.

Debe encontrarse disponible cuando realmente se necesita.

Debe ser accesible para quienes la utilizan.

Debe conservar su integridad a lo largo del tiempo.

Debe conservar la memoria histórica de los procesos.

Debe mantener la trazabilidad suficiente para comprender qué ocurrió, por qué ocurrió y cuáles fueron sus resultados.

Solo entonces deja de ser un conjunto de registros administrativos.

Se convierte en una verdadera capacidad organizacional.

Una reflexión para su organización

Vale la pena formular preguntas como estas:

- ¿La información necesaria para decidir se encuentra realmente disponible cuando hace falta?
- ¿Las personas comprenden que la calidad de los datos que registran influye directamente en el trabajo de los demás?
- ¿La organización conserva la trazabilidad suficiente para aprender de su propia experiencia?
- ¿Las decisiones importantes se apoyan en información verificable o principalmente en la experiencia individual?

Responder estas preguntas no busca evaluar a las personas.

Busca comprender si la organización está desarrollando una capacidad permanente para decidir con menor incertidumbre.

Una idea para concluir

Los ejecutivos siempre deberán tomar decisiones aun cuando exista incertidumbre.

Sin embargo, la calidad de esas decisiones no depende exclusivamente de quienes las toman.

Depende también del compromiso cotidiano con el que toda la organización genera, conserva y utiliza la información.

Cuando **cada persona comprende que su trabajo fortalece el trabajo de los demás**, la información deja de ser un requisito administrativo.

Se convierte en una de las capacidades más valiosas de la organización.

SERIE GERENCIAL

Reflexiones sobre la Gestión Operativa

Las organizaciones evolucionan cuando comienzan a hacerse mejores preguntas.

Si estas reflexiones le invitan a observar su operación desde una perspectiva diferente y desea contrastarlas con la realidad de su organización, estaremos gustosos de conversar e intercambiar experiencias.



transformaciondigital@decision.com.ec



+593 984414313



— +50 años innovando —