

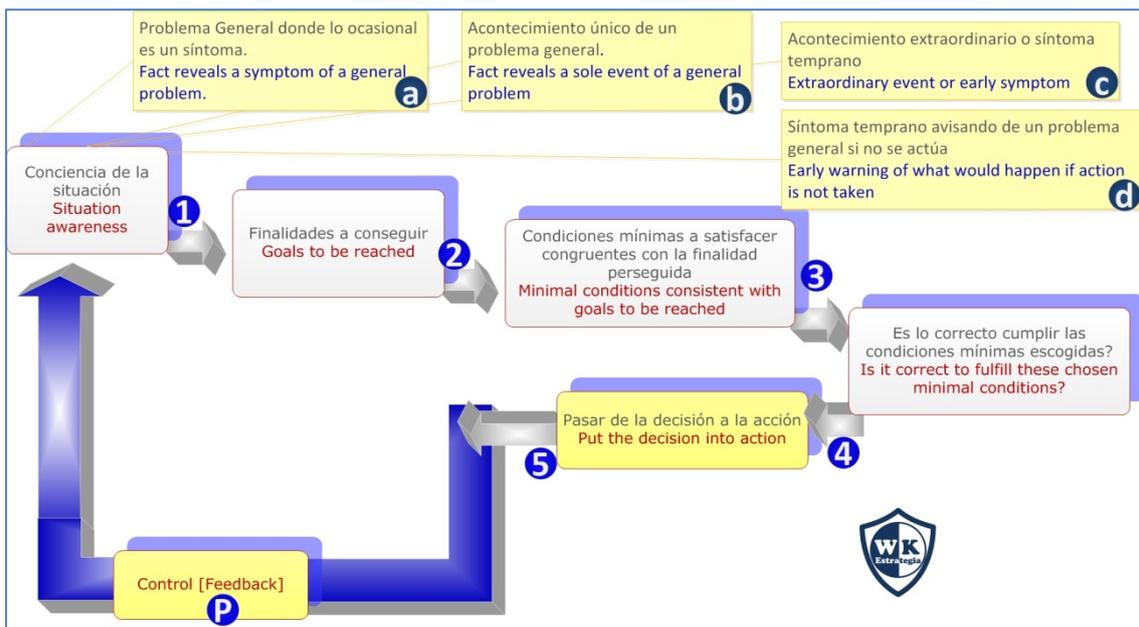
Decisiones eficaces.

[adaptado del artículo con el mismo título de Peter F. Drucker]

Una decisión, siempre es una opinión sobre uno o más asuntos que conllevan incertidumbre para elegir, entre varias alternativas, aquella que nos lleve al compromiso "correcto".

A priori no hay decisiones buenas o malas, sino compromisos correctos o incorrectos y en consecuencia necesarios o innecesarios.

La alternativa a elegir no puede ser la "aceptable", esa que apenas provoca resistencia y es "políticamente correcta". Un líder que decida forzado por la presión del "buenismo", no es un líder eficaz y casi con certeza elegirá el compromiso "incorrecto". Las decisiones estratégicas exigen coraje en la elección.



1

Una decisión que sea necesaria debe tomarse y ejecutarse por completo, no a medias, ya que sería como "cruzar un precipicio en dos saltos", como dijo en su día Lloyd George.

Desde luego siempre existe la alternativa de no hacer nada y sobrevivir. Seguramente se desaprovechará una oportunidad, pero aquí la cuestión es si se estará mejor al no hacer nada; si así fuera sería inconveniente hacer algo. Por tanto, las decisiones necesarias son también convenientes mientras que las innecesarias son inconvenientes.



Cualquier decisión eficaz comienza con opiniones, que son las hipótesis a demostrar o refutar con hechos y datos reales que den o quiten validez a las conjeturas. No obstante, definir qué datos reales deben utilizarse y los criterios que les asignarán o quitarán relevancia y el método para evaluarlos, es con diferencia la parte más crítica del proceso de decidir con eficacia. En este punto debe buscarse el conflicto constructivo haciendo aflorar opiniones contrapuestas y las del abogado del diablo, si no hay conflicto no hay ocasión para la reflexión; los intereses personales o de grupo saldrán favorecidos pero no los de la estrategia general y el compromiso será probablemente el "incorrecto".

El conflicto es un pilar básico para obtener y ejecutar decisiones sin desecho, "lean decisions". La búsqueda de este conflicto es una labor del líder.

Las personas eficaces toman decisiones eficaces porque se concentran en las decisiones importantes, distinguen lo principal de lo accesorio, lo que es general o estratégico en lugar de resolver problemas (véase el gráfico), «De minimis non curat praetor». Estas personas son sensatas y tratan de conocer en qué consiste la decisión, qué finalidad real se persigue y qué impacto se espera conseguir al llevarla a cabo, porque en último término, la acción subsiguiente a la decisión es lo único que la puede hacer real.

2