

FUENTES Y ANALISIS



**Requisitos para tomar decisiones de calidad en un contexto organizacional**

**Publicado:** 2 de Septiembre 2013

**Disponible en:**

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/02/requisitos-decisiones-calidad-contexto-organizacional/>

Por [José Salinas](#) \*

\* MPhD in engineering-economics systems, Econometrics and mathematical economics, Profesor a tiempo parcial de la Universidad ESAN, Lima, Perú

**Tomado de:**

**ConexiónEsan.com:** Analiza y comenta junto a los expertos  
ESAN Business, Perú

**Comentario al artículo por:**

**DrC. Antonio Castillo Guzmán,** Doctor en Ciencias de la Salud, Profesor Titular y Consultante, Investigador Titular del Instituto de Cardiología y Cirugía Cardiovascular. Miembro de la Cátedra de Dirección en Salud "Abelardo Ramírez Márquez", de la Escuela Nacional de Salud Pública.

**Comenta:**

Los directivos o gerentes de cualquier sector, empresa o institución continuamente están apremiados por la toma de decisiones, de ahí que la literatura relacionada con este tema debe ser de su interés, esa es la razón por la que se comenta el artículo titulado "Requisitos para tomar decisiones de calidad en un contexto organizacional" escrito por José Salinas. En un trabajo anterior el autor se había referido las decisiones estratégicas y en el que se comenta se detiene en la calidad de las decisiones estratégicas señalando, las implicaciones que conlleva no tener en cuenta algunos requisitos importantes para que sean efectivas.

Este tema es de interés en salud pública, no solo para los directivos, pues la mayoría de los profesionales de este sector se ven compulsados a tomar decisiones

continuamente ante los problemas de salud que presentan las personas que acuden a los servicios, además de tener que decidir en muchas ocasiones entre alternativas que demandan gran cantidad de recursos, de ahí que se recomiende la lectura de este trabajo. Un aspecto esencial cuando de decisiones se trata, es tener en cuenta que siempre las decisiones implican la participación de personas, tanto como objeto o sujeto de las mismas, cuestión que en muchas ocasiones se desestima y llevan al fracaso organizacional o simplemente se da una falsa imagen de logro.

De los seis requerimientos que cita el autor para tomar decisiones estratégicas de calidad, consideramos que la información relevante y confiable es uno de los más importantes y a la vez vulnerable, debido a que la premura, las contingencias y el desconocimiento de lo que se debe demandar son factores no poco comunes en el ámbito gerencial contemporáneo.

Cuando se reflexiona en el contenido de este artículo, el lector no puede abstraerse de que la calidad de las decisiones está muy relacionada con un liderazgo efectivo, de modo que se combinen adecuadamente la jerarquía del líder con la participación del colectivo laboral. Recomendamos una lectura crítica de dicho artículo para utilizar las herramientas que el mismo propone bajo la óptica de la disciplina del análisis de decisiones y el contexto en que se aplica.

---

### **Transcripción del artículo**

Cuando se trata de tomar una decisión estratégica debemos asegurarnos de alcanzar calidad en el contenido, para lo cual debemos usar métodos apropiados. Pero no debemos obviar el compromiso de las personas claves, a las cuales se les debe otorgar la participación correcta desde el inicio. Esto evitará "vender" o imponer la decisión después de tomarla.

[En un artículo anterior](#) destacamos la necesidad de vencer el sesgo operativo que impera en las organizaciones, para pasar a reconocer la importancia de las decisiones estratégicas. Tal como dijimos, no se trata solamente de "avanzar bien y rápido" (gestión operativa) sino que es vital hacerlo "por el camino correcto" (gestión estratégica).

¿Cómo reconocer una buena elección del "camino correcto"? ¿Qué criterios usar para juzgar su calidad? Se podría establecer una larga lista de requerimientos que probablemente sean relevantes. Lo ideal sería contar con una lista corta, que sirva como "lista de control" de la calidad de la decisión estratégica.

El enfoque de Calidad Decisional brinda una manera de pensar acerca de la calidad de las decisiones estratégicas que son únicas, comprometen una gran cantidad de recursos, infrecuentes y con resultados inciertos en el futuro lejano, la cual puede ser medida sobre la base de seis requerimientos que describimos a continuación:

- **Marco apropiado:** Debemos estar seguros de estar trabajando en el problema correcto.
- **Alternativas creativas y viables:** Definir alternativas es esencial porque sin ellas no hay decisión que tomar -una decisión es fundamentalmente escoger entre una serie de alternativas-.

- **Información relevante y confiable:** Obtener información relevante es obviamente crucial, ya que frecuentemente conseguimos la información que sabemos cómo obtener y no aquella realmente necesaria para tomar una decisión de calidad.
- **Valores y preferencias claras:** Lograr ser claros acerca de nuestros objetivos (qué queremos realmente) es importante. De lo contrario, nos encontraremos tomando una decisión para alcanzar lo que pensábamos que queríamos, en vez de lo que nos hubiera gustado si hubiéramos sido más claros acerca de nuestros valores.
- **Razonamiento lógicamente correcto:** El razonamiento correcto es requerido para no caer en el peligro de combinar alternativas, información y valores de calidad, en forma tal que los cálculos se terminen realizando erróneamente y por lo tanto se encuentre una respuesta incorrecta.
- **Compromiso para la acción:** Sin un compromiso sincero para la acción, que se base en la decisión, el proceso para alcanzar ésta última habrá sido una pérdida de tiempo.

La disciplina del Análisis de Decisiones nos brinda una serie de herramientas para lograr calidad en cada uno de estos requerimientos; y diremos que la calidad de la decisión está dada por requerimiento de menor calidad, haciendo que este sea el más importante para un mejoramiento mayor.

En el contexto organizacional, la Calidad Decisional requiere tanto de calidad en el contenido como en las personas. Es decir, si bien se logra calidad en el contenido cuando la decisión es lógicamente correcta y defendible, esto no es suficiente, ya que también es necesario alcanzar credibilidad y lograr el compromiso de las personas claves en la organización.

Por lo tanto, alcanzar calidad en el contenido sin contar con calidad de las personas, implica encontrar la respuesta correcta sin que a nadie le interese. Con frecuencia podemos ver esto cuando un grupo de *staff* se conforma como equipo y resuelve un problema unilateralmente sin la participación de los decisores ni de las personas encargadas de la implementación.

La posición opuesta no es mucho mejor, ya que contar con calidad de las personas obviando la calidad de contenido, significa alcanzar acuerdos y lograr el compromiso para actuar, pero con un riesgo grande de lamentar la decisión en el futuro debido a su falta de solidez.

A menudo encontramos que, utilizando un enfoque de facilitación, se llega a un consenso y compromiso alrededor de muchas sinrazones porque el conocimiento correcto o las personas correctas no estuvieron participando desde el inicio. Es decir, la calidad del contenido no existió y la facilitación efectiva resultó en un proceso de pensamiento de grupo (*group thinking*) que condujo a un compromiso tremendo en la dirección equivocada.

Nos encontramos entonces con que necesitamos tanto el contenido correcto como el compromiso organizacional adecuado -ambos en forma balanceada-, pues de lo contrario, la decisión resultará un fracaso. A esto debe sumarse la dirección de un líder idóneo -ya que la Calidad Decisional solo puede asegurarse con un liderazgo efectivo y bien informado-, que se constituya como eje central, que mantenga todo el proceso en forma integrada y coherente. Y sobre todo, que sea capaz de escoger la participación correcta de las personas claves.

***¿En su organización se toman decisiones de calidad? ¿Hay un método para hacerlo?***