

FACILITADORES

Decisiones rápidas en tiempos de crisis



El proceso de toma de medidas productivas está en el ADN de la empresa pero no siempre es el mejor. Cómo es método "colaborativo" que surgió hace 20 años en Europa y Estados Unidos pero recién ahora llega a la Argentina.

La forma de decidir de una empresa es como su ADN. Las medidas de una compañía muestran mucho de su política de negocios y de la preparación de sus ejecutivos. Por ello, y con el fin de mejorar esa carga genética, surgió hace 20 años una metodología colaborativa para toma de medidas productivas.

Hoy por hoy, los facilitadores de decisiones son muy comunes en Estados Unidos y Europa. Sin embargo comenzaron recién ahora a llegar a América latina.

En los primeros tiempos, ese méto-

do fue empleado, sobre todo, por las industrias pesadas (petroleras, compañías mineras, laboratorios, etc). Pero se expandió ya a todas las actividades económicas con rapidez.

"En momentos de crisis se deben realizar muchos cambios en una firma. Pero, las empresas que desean crecer, tener empuje deben también decidir. Esto es fundamental para evitar problemas, salir de situaciones poco agradables y lograr otras más placenteras", señala Ernesto Weissmann, director ejecutivo de Tandem soluciones en decisión.

Una de las innovaciones de este

sistema es trabajar en colaboración. "Es además una herramienta importante para focalizarse en lo importante, incorporar el riesgo y cuantificar posibles decisiones", comenta Leonardo Sliwinsky, gerente de Desarrollo de Occidental Petroleum.

Así, los consultores externos aportan herramientas y sistema que elaboran de modo conjunto con los directivos ante un problema. Sin embargo, la medida final surge directamente del equipo de ejecutivos de la firma.

"El desarrollo de "tomas de decisiones" es considerado en nuestra

PENSAR COMO GRANDE

Una empresa es pequeña o grande no sólo por su facturación ni por la cantidad de empleados que posee, sino también por la manera en que deciden.

"Existen firmas enormes que funcionan como PyMEs y deciden como tales aún cuando facturan millones de millones de dólares", enfatiza Ernesto Weissmann de Tandem. Uno de los grandes problemas de las pequeñas y medianas compañías es que, en general, no se delegan responsabilidades.

Según los consultores en tomas de decisiones, los ejecutivos PyME no se animan a delegar porque primero deben saber cuándo una medida está bien tomada y no fue tanto producto de la intuición. Asimismo, deben asegurarse de que esa resolución está alineada con la forma en que se hacen —por lo común— las cosas en esa empresa. "Conociendo todas estas cosas, una persona puede decir que deja de tomar las medidas porque las puede tomar otro que va a seguir el criterio común del fundador de la compañía", aporta Francese.

necesario que en uno de prosperidad. "Sin dudas el camino a seguir en esos momentos es el de continuar tomando medidas productivas, el contexto socio económico del país es una variable más de incertidumbre en el modelo de toma de decisiones", enfatiza Sliwinsky.

Cabe destacar que por estos medios se puede, además, vislumbrar el riesgo involucrado ante panoramas posibles. "La clave no está en eliminar el riesgo porque sin él no hay retorno. Más bien, se lo debe entender y hasta elegir con qué grado de peligrosidad la empresa se siente más cómoda", subraya Weissmann.

Por medio de este sistema colaborativo, se realiza una supervisión de las eventualidades. "Si la compañía no se siente cómoda con el nivel de contingencia asumido, todo desemboca después en una catástrofe", finaliza Francese.



YANINA MAZZIA

En tiempos difíciles, son muchos los cambios que se deben decidir y acertar es clave para sobrevivir.

entidad como una habilidad gerencial clave para la evolución de la compañía; por ende, de sus resultados", puntualiza Rosana Rueda, gerente de Formación y comunicación interna de BBVA Argentina (Banco Francés y grupo previsional Consolidar).

CULTURA EMPRESARIA. Cualquier decisión determina el rumbo de la empresa. Además, la manera de decidir o resolver conflictos nos muestra cómo es una compañía. Así, se puede encontrar con un amplio espectro compuesto desde firmas que debaten cada punto de una medida, hasta las que las ejecutan en "un abrir y cerrar de ojos".

"En nuestro caso, necesitábamos una visión externa para poder consensuar entre todas las áreas el diagnóstico adecuado a partir del cual definir las bases del proyecto de transformación", indica Alexis Krossler, director de Marketing de Telefónica Negocios que ya emplean el método de toma de decisiones.

Una de las ventajas de esta metodología es que poseen alta tasa de implementación de las propuestas. Esta característica responde a que los mismos directivos elaboraron la idea y eligieron el camino para llevarla a cabo. "Formamos un equipo de trabajo. Después de dos jornadas muy intensas, la propia dinámica de las actividades propuestas nos permitió recorrer nuestra interpre-

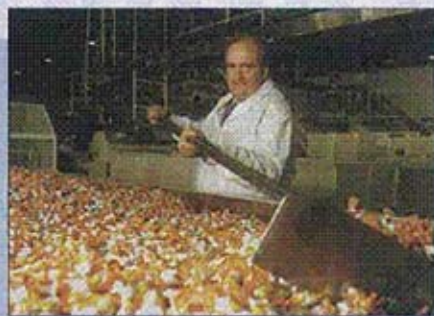
taciones sobre la situación, entender con más detalles todas las aristas de la cuestión, visualizar un futuro posible y finalmente proponer las iniciativas tendientes a conseguirlo", afirma Krossler.

EQUIPO. Un dato interesante es cómo se arma el grupo que resolverá respecto de una determinada idea o problema. Por un lado están quienes tienen la responsabilidad de definir y alocar los recursos para la implementación de la cuestión. Ellos corren con el riesgo.

Por el otro lado, los individuos encargados de analizar el tema. Ellos brindan información y dan sugerencias o recomendaciones. Incluso, se involucran también a quienes no están interesados en la implementación de esa propuesta.

En algunas oportunidades, están presentes hasta proveedores que están involucrados en la implementación de la medida. "La definición de ese equipo es el primer paso de todo este trabajo. Otro de los factores importantes es que si existe un conflicto emerge y se clarifique, no que se lo tape.", destaca Gastón Francese, director ejecutivo de Tandem que está asociado a Decisión Strategies de Estados Unidos.

En escenario de incertidumbre, este método para decidir es más



EXPERIENCIAS. Arcor, Petrobras y General Motors, tres ejemplos de compañías que recurren a facilitadores de decisión.