



PRESA DE DECISIONS

Presca de decisions en les organitzacions

Brady Guarnizo Montaña

Tot observant l'entorn d'una empresa, es pot deduir cap a on van les decisions o què influeix a l'hora de prendre-les, perquè es palesa que hi ha una relació directa entre els diferents estaments que l'envolten i el compromís que s'adquireix amb cada un d'ells en conformar l'empresa.

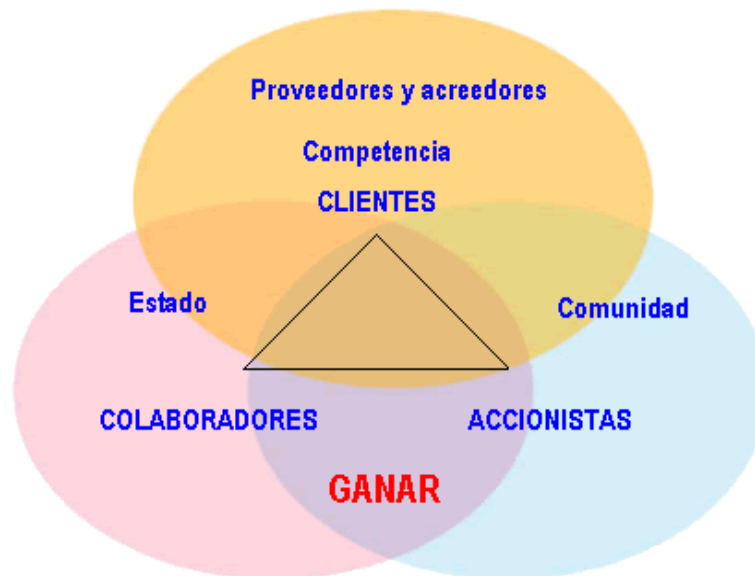


Figura 1. L'empresa i les seves relacions amb l'entorn

Si els analitzem un per un, veiem com davant l'**Estat** s'ha de considerar un seguit d'aspectes que van des dels impostos amb què s'ha de complir, a les mesures que aquest adopta en l'aspecte macroeconòmic i polític i que de fet afecten de manera directa l'organització, la qual cosa ens diu que ja hi ha una sèrie de decisions que s'han de prendre per aconseguir una relació que permeti un funcionament adequat i dins de les normes que exigeix aquest Estat.

El mateix succeeix amb els **Proveïdors i Creditors**. L'empresa ha de tenir polítiques definides pel que fa a com s'hi relaciona, i s'han de considerar quines són les decisions que cal prendre perquè la companyia gestioni un balanç ideal entre els seus ingressos, despeses i costos, que li donin la solidesa necessària per operar sota riscos controlats, permetent que es mantingui i creixi en el mercat.

La **Competència**, evidentment, genera un altre tipus de *presa de decisions*, atès que dia rere dia caldrà lluitar-hi pel control del mercat, i això fa que es considerin els mecanismes que s'han d'utilitzar per al seu coneixement i anàlisi, i paral·lelament s'han de determinar les estratègies per aconseguir la màxima fidelitat dels clients actuals, com les que tenen a veure amb atraure els clients potencialment atractius per a l'empresa.

En el cas de la **Comunitat**, hi ha una directa responsabilitat de l'empresa pel que fa al desenvolupament de la regió, que en termes generals comporta la generació d'ocupació, millora de la qualitat de vida dels empleats, adoptar mesures per a la conservació del medi ambient, etc. Es pot pensar que el tipus de *decisiones* que es prenen per aquest cas en concret,



a diferència de les anteriors, van més lligades o enfocades a un benestar de les persones, sense que l'organització percebi uns beneficis tangibles o de tipus econòmic, com sí succeeix amb els altres estaments, en què hi ha fins i tot obligació de compliment per al funcionament de l'organització.

Si revisem això anterior, podem veure que el tipus de *decisions* que prenem estan dirigides o relacionades amb l'aspecte extern de l'organització, ja que aquests estaments no en són part intrínseca, però en tots els casos es busca una relació guanyar-guanyar.

Definim ara quins elements conformen una organització, sigui la que sigui...

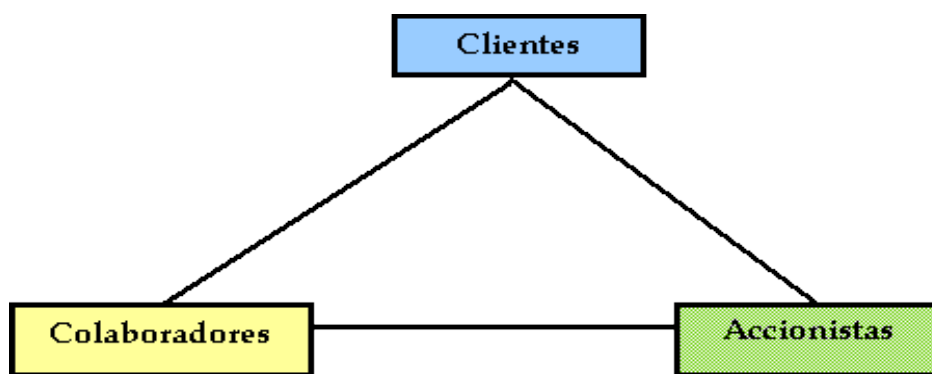


Figura 2. El triangle estratègic

Com es pot apreciar, qualsevol tipus d'empresa o negoci està conformat per tres grups de persones: els **Clientes**, els **Col·laboradors** i els **Accionistes**.

La pregunta és: com s'aconsegueix que l'empresa romangui i sobrevisqui en el temps? Atès que si falta algun d'aquests grups, l'empresa no podria existir, caldrà partir de la base que tots compleixin els seus objectius, és a dir, que rebran el que ells esperen d'aquesta empresa, organització o negoci. En la mesura que això passi, en formaran part i romandran en el temps.

Què esperen els clients d'una empresa?

Productes i/o serveis de bona qualitat, un preu raonable, que se'ls lliuri el producte on volen, en la quantitat que necessiten i en la data sol·licitada i, per descomptat, un servei que s'ajusti a les seves necessitats específiques, fins i tot que vagi més enllà, que hi afegixi valor tant pel que fa a l'atenció quan es fa l'oferiment del producte i/o servei, com després de la venda, el que anomenem servei postvenda. En síntesi, els clients esperen una completa satisfacció de tots els seus requeriments.

Què esperen els col·laboradors d'una empresa?

Les persones, quan s'incorporen a una companyia, tenen moltes expectatives, com ara l'estabilitat, capacitació, desenvolupament, estatus i, per tant, un sou, que en general és la seva primera necessitat bàsica. En aquest cas en particular, cal tenir en compte que hi ha dos aspectes: el monetari i el psicològic, i aquest darrer té a veure amb el bon tracte a la persona, amb el reconeixement, l'ambient de treball i altres elements, que són ingredients addicionals perquè, a mesura que transcorre el temps, es generi en la persona un major sentit de



pertinença envers la companyia i de lleialtat, és a dir, que la persona, en veure satisfetes les seves necessitats, vulgui continuar en l'empresa i donar el millor d'ella mateixa.

Què esperen els accionistes de l'empresa?

La paraula que resumeix la resposta a aquesta pregunta és rendibilitat. És clar que, addicionalment, hi ha altres factors, com ara la permanència en el mercat, el creixement i tot allò que associat a les utilitats motivin a voler invertir en l'empresa.

Ara bé, aconseguir això exigirà prendre decisions, decisions que han de partir d'una planificació estratègica de l'empresa, d'una visió, missió, factors interns, externs, etc., l'anàlisi de les quals han de permetre desenvolupar el que es podria anomenar "pla de vol" de la companyia, que serveix de guia per a la presa de decisions estratègiques de futur, a llarg termini, d'on s'han de despendre uns objectius tant estratègics com operatius, tenint en compte que amb els primers es crea la utilitat potencial del demà i amb els últims es garanteixen les utilitats d'avui. Per això, no s'ha de descuidar cap dels dos, establint un sistema de seguiment que garanteixi el seu assoliment.

Part fonamental perquè aquests s'assoleixin adequadament, és que en l'execució s'involucrin les diferents àrees i persones de l'organització, és a dir, que es desplegui la planificació estratègica.

Perquè aquest desplegament funcioni adequadament, s'han de traslladar els objectius a una matriu d'acompliment de les persones o equips de treball, la qual cosa ha de permetre un seguiment adequat que facilita el control en la gestió i que fa possible el compliment dels plans d'acció que deriven d'aquests objectius. Cal tenir en compte que el planejament estratègic no és rígid, que ha de ser flexible per poder respondre al comportament de l'entorn de l'empresa, de manera que aquesta pugui adaptar-se i competir de la millor manera. Per això, en aquest seguiment o control es pot prendre la decisió de redefinir, reorientar o mantenir aquests objectius.

Vegem-ho gràficament en el següent model:

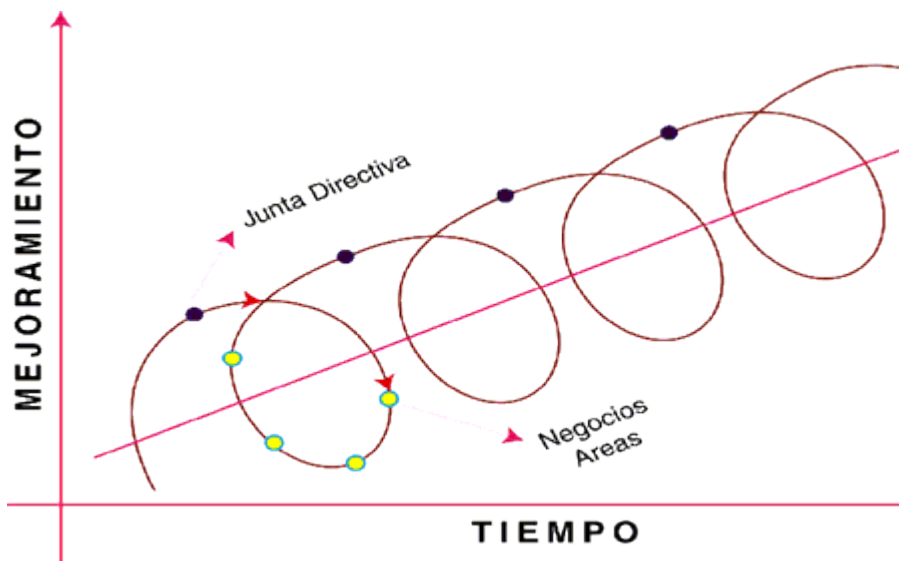




Figura 3. Model d'espiral en la presa de decisions

Una de les formes utilitzades per al control de gestió i seguiment és la reunió mensual que realitza la junta directiva d'una empresa amb els gerents d'unitats de negoci per revisar els objectius, l'execució dels plans i analitzar la part financera. Segons aquesta anàlisi, es prendran unes decisions que podríem anomenar *de primer nivell*, alhora que, amb la informació rebuda, el gerent es reuneix amb els gerents o responsables de les diferents àrees del seu negoci (màrqueting, producció, personal, etc.) per fer el seguiment de les matrius d'acompliment i els plans d'acció, la qual cosa ha de donar lloc a un altre nivell de presa de decisions, i així successivament cap avall en els diferents nivells de l'organització fins arribar al nivell bàsic (per exemple, la matriu d'acompliment dels operaris d'una màquina). Al final de mes, el sistema és retroalimentat amb la informació dels diferents nivells a fi de, una altra vegada, començar un altre cicle, la qual cosa ens du, a través del temps, a assolir els objectius i aconseguir la millora contínua de l'organització.

A la fi, és important tenir en compte que la qualitat de les decisions que es prenguin en una organització dependran en gran part de la qualitat de la informació de què es pugui disposar, una informació que ha de ser actualitzada, precisa, fiable, que faciliti el procés d'anàlisi de tal manera que sigui allò més aproximat a la realitat, és a dir, treballar a la llum dels fets i les dades.

Barcelon**a**ctiva



Ajuntament
de Barcelona

Cofinancen:



Generalitat
de Catalunya



Unió Europea
Fons Europeu de
Desenvolupament Regional
Una manera de fer Europa