

## Cómo tomar decisiones maravillosas

**Haz que tus decisiones mantengan el equilibrio entre la eficacia, el atractivo y la unidad de tu empresa para que sea longeva.**



1 de diciembre de 2019

Uno de los mayores retos que afrontan las empresas es tomar decisiones acertadas y consistentes a lo largo del tiempo. Los estudios muestran que hasta dos terceras partes de los decisores recurren a tácticas que tienden a fallar.

En el fondo, el propósito básico de toda compañía es ofrecer un producto o servicio que cubra una necesidad del cliente. A tal fin, no solo necesita un mínimo de eficacia, sino

también el máximo atractivo y unidad posibles para garantizar su longevidad.

Para tomar "[decisiones maravillosas](#)", título del libro en inglés que hemos publicado sobre este tema, las empresas deben dar con el equilibrio adecuado entre eficacia, atractivo y unidad. La razón por la que fracasan en ese empeño suele ser la falta de disciplina. Para recobrar el equilibrio, los directivos tienen que pulir tres capacidades clave: la estratégica (mejorar la eficacia), la ejecutiva (generar atractivo) y la de liderazgo (en tanto que base de la unidad). El déficit de cualquiera de estos factores debería hacer sonar las alarmas.

## **Parámetros de calidad**

Aunque el atractivo y la unidad son tan decisivos para la calidad de la empresa como la eficacia, normalmente es esta última la que acapara la atención de los directivos. No en vano representa la capacidad de una empresa para alcanzar el flujo de caja mínimo con que pagar a sus empleados, proveedores y acreedores, y es el parámetro más tangible y fácil de entender. Veámoslo en detalle.

**EFICACIA.** Para que una empresa sea eficaz debe generar beneficios, esa capacidad determina hasta qué punto puede alcanzar sus objetivos. Ejemplos de compañías rentables no faltan. Es el caso de General Electric en su apogeo, cuando se ensalzaba la eficacia directiva de su presidente y CEO, Jack Welch. Durante sus veinte años de mandato, GE multiplicó por seis sus beneficios. Welch simplificó la organización y exigió ocupar el primer o segundo puesto en todos los sectores en los que operaba. Entre 1981 y 2001, GE pasó de ser un mastodonte burocrático a una de las compañías más productivas, rentables y admiradas del mundo. Ahora bien, se puede llegar a ser demasiado eficaz. En una ocasión, Welch dijo que su eficacia como CEO durante esos veinte años se mediría por los resultados que tuviera GE durante los veinte años siguientes. Los datos hablan por sí solos: la rentabilidad cayó y la empresa se vio obligada a vender empresas importantes que se compraron bajo el mandato de Welch. Maximizar la eficacia (los beneficios) a costa del atractivo o la unidad puede conducir a un deterioro de la organización y a la pérdida gradual de ventaja competitiva.

**ATRACTIVO.** Este parámetro hace referencia a la satisfacción que tienen los miembros de una organización por pertenecer a la misma. Las empresas pueden mejorar su atractivo de diversas maneras, como ofrecer beneficios extrínsecos (salario, aumentos de sueldo...). Pero la remuneración económica no es el único elemento que contribuye a la satisfacción de los empleados. También hay motivaciones intrínsecas relacionadas con la naturaleza del trabajo: las tareas que deben realizarse, nuevos retos profesionales y las habilidades y el conocimiento adquiridos mediante la formación y el desarrollo. Las empresas atractivas son


aquellas que, además de reclutar a trabajadores muy cualificados, invierten en su desarrollo profesional.

De nuevo, por positiva que sea esta medida, puede resultar excesiva. Es el caso del famoso 20% del tiempo de Google, una política con la que animaba a su gente a dedicar un porcentaje de su trabajo a proyectos personales, pero que al parecer ha acabado abandonando. Se suponía que les iba a ayudar a estar más motivados y ser más productivos, lo cual redundaría en una mayor innovación, pero lo cierto es que los empleados tenían la sensación de dedicar al trabajo un 120% de la jornada.

**UNIDAD.** El tercer parámetro viene determinado por el grado de identificación de los empleados con los objetivos de la empresa. Incontables experimentos demuestran que todos preferimos un trabajo que tenga sentido. Es más, como revela un estudio de Lea Cassar, de la Universidad de Ratisbona, "si el trabajo tiene una misión prosocial, los empleados se esfuerzan más", y, en determinadas circunstancias, los beneficios de la misión pueden "ser un sustituto de los incentivos económicos".

Quizás el carácter trascendente de la unidad no sea tan tangible o medible como los otros dos parámetros, pero es una de las primeras cosas que las personas notan cuando empiezan a trabajar en una empresa. Se puede percibir por cómo los empleados interactúan entre ellos, el ambiente colaborativo (o competitivo) que transpira la empresa o el placer (o disgusto) que los empleados muestran respecto a su trabajo. Las compañías que tienen un marcado sentido de la unidad suelen priorizar los valores en la contratación, evitan los despidos, apuestan por un crecimiento orgánico y distribuyen equitativamente los frutos del esfuerzo común, por ejemplo, con un reparto de beneficios que alcanza a todos los empleados.

A pesar de todo, la unidad no se puede imponer. Si no se ofrece una misión clara que merezca la pena, los empleados dejarán de sentirse identificados con la empresa.

Gracias por leer  **IESE** insight  
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic  
en el botón de abajo

Array

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)