

Capítulo 8



La Toma de Decisiones

La mayoría de los líderes deben trabajar constantemente en hacer de *la toma de decisiones algo sencillo*. Las implicaciones de una decisión siempre serán complejas y algunas veces tratamos de resolver o encargarnos del cómo, quién, cuánto y cosas por el estilo al mismo tiempo que estamos tomando una decisión.

Por supuesto, esas implicaciones se deben tener en cuenta, pero primero se debe clarificar el *qué*: en su forma más sencilla, *¿qué decisión estoy tratando de tomar? ¿Qué opciones tengo?* Una vez simplificada la esencia de la decisión, usted puede ver las implicaciones desde la perspectiva adecuada.

Antes de continuar, pregúntese: *¿Cuál es la decisión más importante que debo tomar hoy?* Es posible que se encuentre frente a una de estas opciones: *¿debo irme de vacaciones? ¿Debo casarme? ¿Debo cambiar de trabajo? ¿Debemos tratar de obtener ese nuevo contrato? ¿Debemos contratar a esta persona o despedir a esa otra?*

Sin importar cual sea esa decisión, téngala presente mientras revisamos las siguientes preguntas y exploramos nuevas perspectivas en el proceso de toma de decisiones. (sí la decisión requiere un riesgo mayor, el capítulo 29 sobre “El correr riesgos” también le será de gran ayuda).

¿Cuáles son los hechos más importantes que han sido comprobados en ese tipo de situación?
¿Cuáles son las suposiciones fundamentales que estoy haciendo sobre esa situación?

Antes que nada, diferencie los hechos comprobados de los que son simples conjeturas. Las suposiciones son cosas que se

creo son ciertas pero que no han sido comprobadas. Esos pueden ser fundamentos bastante débiles en los cuales base su decisión. Un hecho comprobado es, por ejemplo: “el mes pasado, la casa de en frente se vendió en determinada cantidad de dinero”. Una suposición es: “Por lo general, las casas de este sector se venden en aproximadamente determinada cantidad de dinero”.

En mi trabajo con ejecutivos, he encontrado que la violación más frecuente a los principios relacionados con la toma de decisiones es tratar de decidir antes de conocer los hechos. De alguna manera, los seres humanos tenemos la necesidad de decidir las cosas *de inmediato*, de concluir, de dejar todo resuelto. Las situaciones no resueltas nos producen estrés, nuestras mentes nos obligan a tomar una decisión apresurada antes de analizar los hechos. Tomamos decisiones sobre una base de tres hechos concretos y diecisiete presentimientos, en lugar de hacerlo sobre diecisiete hechos concretos y tres presentimientos.

En un año, cientos de veces encuentro la oportunidad de citar las palabras de Peter Drucker: “*Una vez los hechos estén claros, las decisiones surgen*”. Por tanto, póngase en la tarea de buscar los hechos.

¿Tomar decisiones... Huír?

La rapidez para pensar no es un elemento importante en las decisiones exitosas. En realidad, una decisión apresurada no es una verdadera decisión, sino una técnica para evitar enfrentar algo. Aunque crea una ilusión de dominio, una decisión apresurada podría significar que alguien ha hecho uso de la primera alternativa a su alcance y no que se ha hecho cargo de los verdaderos asuntos en cuestión.

Dr. Joyce Brothers

¿Cómo afectará esta decisión a todas las personas involucradas

¿Quiénes son los principales protagonistas? ¿Quién saldrá más afectado? ¿Quizá los empleados de otras dependencias? ¿Su cónyuge, sus hijos?

¿Cuál será el impacto a largo plazo de esta decisión?

¿Cómo afectará esta decisión a las personas dentro de uno, cinco o diez años? ¿Cómo afectará a mis hijos cuando dejen el hogar? ¿Cómo me afectará cuando me pensione?

En cuanto más reversible sea la decisión y sus consecuencias, más libertad tendrá usted para actuar con rapidez y lograr su objetivo.

Tenga cuidado con el ambiente que escoja...

Pues es el que lo formará

Tenga cuidado con los amigos que escoja...

pues usted será como ellos.

W. Clement Stone

¿Qué implicaciones legales, morales y éticas atañen a esta decisión?

Tenga muy en claro estos factores, en especial si se trata de una decisión importante que involucre grandes cantidades de dinero, tiempo, energía y afecte a un gran número de personas.

Entienda la diferencia entre estas tres categorías. Según las definiciones que yo manejo, la *legalidad* se basa en un código de la ley, la *moralidad* en un código moral o en la verdad y la *ética* en estándares aceptados local y culturalmente; por ejemplo, los estándares para hacer negocios. Algo es ilegal, si viola la ley. Algo es inmoral si viola los estándares de moralidad y verdad. Algo no es ético si no está de conformidad con una práctica estándar aceptable.

Maneje esos términos y sus aplicaciones en su proceso de toma de decisiones puesto que algunas de las decisiones que usted tome pueden ser legales pero inmorales, o pueden ser éticas pero ilegales.

¿He especificado por escrito los principales asuntos involucrados en esta decisión?

Tomar nota de todo puede serle de gran ayuda. En cuanto más difícil sea la decisión, más le ayudará tener todo por escrito.

¿Cuáles de las preguntas para estimular la mente puedo usar para tomar esta decisión?

De nuevo, vuelva a las preguntas del capítulo uno.

¿Cuáles son las tendencias relacionadas con este tipo de decisión?

Como mencioné antes, *nada tiene sentido si está desprovisto de un contexto*. Seguir alguna tendencia es una forma de ayudarlo a establecer un contexto para la toma de decisiones. A medida que cambian las tendencias, también cambia el contexto, y por lo tanto, el significado de los hechos que usted está tomando en cuenta también cambia. ¿Cuáles son las tendencias relacionadas con la decisión más importante que estoy tomando? ¿Los precios están subiendo o bajando? ¿La demanda aumentó o se redujo? ¿Las quejas han disminuido o son más frecuentes?

¿Qué otras inquietudes persistentes tengo?

Quizá usted ha dejado de lado algunas preguntas y preocupaciones que han pasado por su cabeza. Tráigalas a la luz y asegúrese de resolverlas antes de tomar una decisión definitiva.

Para finalizar, si desea tener una perspectiva más completa cuando se enfrente a una gran decisión, lo invito a usar la lista de preguntas adicionales que encontrará en las siguientes páginas.

25 PREGUNTAS PARA HACERSE ANTES DE ___ TOMAR UNA GRAN DECISIÓN ___

No todas las preguntas lo ayudarán en las diferentes situaciones. Esta lista sólo lo ayudará a no pasar por alto algunas consideraciones importantes antes de tomar y llevar a cabo grandes decisiones.

Estas preguntas son adicionales a las del capítulo.

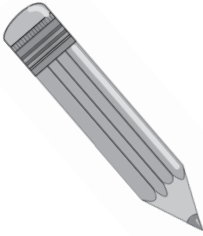
1. En su esencia, en una oración: ¿A cuál decisión me estoy enfrentando en realidad? ¿Cuál es el fondo?
2. ¿Estoy manejando una causa o un indicio? ¿Se trata del fin o de los medios?
3. ¿Tengo la mente en claro para tomar esta decisión o estoy demasiado cansado al punto que no debería tomarla en este momento?
4. ¿Cuál sería la situación ideal?
5. ¿Debería buscar asesoría externa para tomar esta decisión?
6. ¿Cuáles son las agendas externas que me presionan para tomar esta decisión? ¿Por qué quieren un cambio los dueños de esas agendas? ¿Cuál es la fuente de energía emocional que conduce a esta decisión?
7. ¿Cuál decisión tomaría, si tuviera que decidir en los próximos dos minutos y por qué?
8. ¿Cuál decisión me gustaría que tomaran mis tres señores principales?
9. ¿Podría dividirse esta decisión en 'sub-decisiones' con puntos a favor y en contra?
10. ¿Cuáles son las suposiciones que tengo para tomar esta decisión? ¿Cuánto asumo que costará? ¿Cuáles proyecto como los beneficios reales?
11. ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuánto?
12. ¿He tenido veinticuatro horas para pensar en esta decisión?
13. ¿Esta decisión sigue una línea tradicional o marca un cambio en los estándares y la dirección que llevábamos?

14. ¿Cómo afectará esta decisión todo el plan maestro?
¿Nos desviará de nuestro enfoque?
15. ¿Nos ayudará a maximizar nuestras (mis) fortalezas?
16. ¿He revisado cuáles fueron los resultados para quienes tomaron decisiones similares en circunstancias parecidas? ¿Los he analizado a fondo?
17. ¿Cómo me siento frente a esta decisión?
18. Tomaría esta misma decisión si nuestro presupuesto fuera el doble? ¿Si fuera la mitad? ¿Si fuera cinco o diez veces mayor? ¿Sería la misma decisión si tuviera el doble de gente trabajando conmigo? ¿Si tuviera a la mitad de ellos?
19. ¿Qué pasaría si no tomo esta decisión?
20. Si no tomara esta decisión, ¿cuáles serían las tres mejores decisiones alternas?
21. ¿Es este el mejor momento para tomar esta decisión? Si no lo es, ¿por qué y cuál sería ese mejor momento?
22. ¿Esta decisión es apropiada para el ámbito y el tamaño de la situación que enfrentamos? ¿Estoy utilizando una infraestructura muy grande para una decisión muy sencilla o viceversa?
23. ¿Cómo se siente mi familia con respecto a esta decisión? ¿Cómo se verán afectados?
24. ¿Cuáles aspectos del problema no se resolverán aun tomando esta decisión?
25. ¿Deberíamos dejar las políticas utilizadas por escrito en caso de necesitar ayuda para situaciones similares en el futuro?

GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 8

Nombre: _____

Fecha: _____



Lea Génesis 1:26-28

Recuerde

Cuando tenga que tomar una decisión importante, lea este capítulo y hágase las siguientes preguntas:

◆ ¿Cuáles son los hechos más importantes que han sido comprobados en ese tipo de situación? ¿Cuáles son las suposiciones fundamentales que estoy haciendo sobre esa situación? _____

◆ ¿Cómo afectará esta decisión a todas las personas involucradas? _____

◆ ¿Cuál será el impacto a largo plazo de esta decisión? _____

◆ ¿Qué implicaciones legales, morales y éticas atañen a esta decisión? _____

◆ ¿He especificado por escrito los principales asuntos involucrados en esta decisión? _____

◆ ¿Cuáles de las preguntas para estimular la mente puedo usar para tomar esta decisión? _____

◆ ¿Cuáles son las tendencias relacionadas con este tipo de decisión? _____

◆ ¿Qué otras inquietudes tengo? _____

Cuando es el momento de decidir, saber y hacer las preguntas correctas aumentará su confianza como líder.