

## CÓMO TOMAMOS DECISIONES

**Es mejor decidir en colaboración, cuidando las 3 c: conflicto, consideración y cierre.**

### UN PROCESO PERSONAL Y SOCIAL

De un buen gerente se dice que tiene el coraje de tomar decisiones o, coloquialmente, de "cortar el queque". También, que decide con información incompleta e imperfecta... y gana.

**No hay una única forma de llegar a una decisión.**

**Tres caminos:**

\* **Reflexión antes de la decisión:** Primero se piensa y posteriormente se actúa (thinking first).

\* **Intuición antes de la reflexión:** Se ve la solución del problema incluso antes de entender su lógica (seeing first).

\* **La acción precede a la decisión:** Primero se actúa, luego se conceptualiza lo que se ha decidido (acting first).

Cuando se puede, tenemos que evaluar antes de decidir; si tenemos la recomendación de un experto, debemos descifrar el sustento de dicha intuición, y si todo el trabajo que hagamos no contribuye suficientemente a aclarar nuestras ideas y sólo implica postergar largamente la decisión, lo mejor es actuar y corregir sobre la marcha.

### Según el contexto

El contexto importa en la toma de decisiones. Cuando la situación que se enfrenta es "simple", las decisiones se pueden abordar con aproximaciones estructuradas del tipo thinking first. Y cuando se complica, se requiere la participación de un experto. Son decisiones seeing first.

Si el contexto es aún más complejo y no se cuenta con experiencias anteriores, se entra al dominio de "lo emergente". No se sabe el impacto que va a tener la decisión; simplemente hay que actuar y corregir sobre la marcha. Las decisiones son del tipo acting first .

Hay todavía situaciones que son de tratamiento aun más difícil. Se dan muchas veces en el mundo de lo político. Se habla de "contexto caótico", en el que las decisiones que se toman corresponden a situaciones de crisis o de muy difícil manejo. Las decisiones

División Difusión y Comunicaciones

en este entorno se han descrito como muddling through, se toman sin más consideración que mantener la viabilidad del sistema, organización o empresa por un tiempo más.

### **Gerente como experto**

Un experto es capaz de ver con claridad temas que a un novicio le resultan inescrutables, de concentrarse y analizar problemas específicos que otros no han sido capaces de identificar; de ver una situación como un todo, en el que otros se aproximan a ella por parcialidades, y de resolver fácilmente situaciones complejas y tomar buenas decisiones con seguridad y rapidez, involucrando a las personas requeridas en los distintos niveles, cuando un individuo normal necesita un profundo análisis para encajar todas las piezas del puzzle y evaluar el problema.

Parece intuición, pero no es más que conocimiento acumulado. Las decisiones de los expertos igual deben ser estructuradas en un modelo, para poder comunicarlas a personas que no tienen por qué ver la lógica de la decisión.

La mayoría de los ejecutivos dicen que la intuición es la base de sus decisiones, más que el análisis detallado de los antecedentes. Por ejemplo, cuando hablamos de estrategia muchos piensan que ésta se refiere fundamentalmente al enorme esfuerzo de llevar adelante los proyectos y programas definidos. Es claro, aquí está el 99% del esfuerzo, pero no podemos olvidar ese 1% de inspiración que exige creatividad e intuición y que marca la diferencia entre una buena estrategia y otra sobresaliente.

Es la intuición del gerente y de su equipo de trabajo lo que destaca a las empresas que hacen propuestas originales, llamativas, que captan la imaginación del mercado. Un buen gerente es, en definitiva, un experto.

Y aunque parezca sorprendente, en las actuaciones de los expertos -al igual que en las grandes decisiones gerenciales- la emoción también se hace presente. La razón no agota lo relevante. En inglés se habla de guts. Y tiene un doble significado: implica tomar decisiones con "la guata" y tener el coraje de optar sin toda la información.

### **Un proceso social**

"Cuando se mira la gestión desde lejos, resulta fácil pensar que sólo tiene que ver con la ingeniería (tecnología) y la economía, pero al mirarla desde cerca, es mucho más acerca de las personas", plantea Joan Magretta.

Las organizaciones son esfuerzos de cooperación en los que participan muchas personas, a veces, decenas de miles. Para funcionar bien no basta nuestro esfuerzo individual, por muy experto y excelente que sea. La empresa es una aventura social que se sustenta en una red de relaciones entre personas que pueden ser muy diferentes.

División Difusión y Comunicaciones

Importa, y mucho, la forma en que se llega a las decisiones. El resultado no es lo único importante.

El proceso organizacional de toma de decisiones puede tener naturalezas muy diferentes. Puede ser un proceso político, de competencia de ideas, que se caracteriza porque hay distintos grupos que persiguen objetivos diferentes, y que hacen todo lo posible por imponer su posición.

O puede ser un proceso dialéctico de colaboración, reflexión colectiva, y búsqueda de un consenso que sea ampliamente satisfactorio para todos los participantes, aunque puede no llegar a alcanzarse.

El proceso político es inevitable en las empresas, pero debe promoverse el de colaboración, que no significa aquiescencia, sino reflexión crítica y constructiva. Se sabe manejar los conflictos que inevitablemente surgen, se da debida consideración a todas las posturas y se tiene especial cuidado de no prolongar indebidamente el debate, cerrándolo en su momento justo. Así, se debe tener en cuenta "las tres c": conflicto, consideración y cierre.

Octubre de 2010

Emol