



ieem.edu.uy



Una oportunidad... ¿desaprovechada?

Las situaciones extremas suelen desnudar lo mejor o lo peor de las personas; para sacar lo mejor, revisemos cuáles son los tres niveles de consecuencias de las decisiones y anticipemos si al decidir construimos o destruimos confianza

Joaquín Ramos

Profesor de Dirección Comercial en el IEEM

Que toda crisis supone una gran oportunidad debe ser una de las frases más repetidas en este contexto. Pareciera que se repite tanto, que la mayoría de las personas ya la ignora.

Las oportunidades pueden ser de numerosos tipos. Pero tenemos la gran oportunidad de construir un valor intangible: la confianza. Ser una persona o profesional de confianza es un activo invaluable. En cambio, destruir confianza con subordinados, pares y superiores, o compañeros, amigos o familiares puede provocar un daño irreparable.

Construimos confianza cada vez que tomamos una decisión. Quienes han pasado por las aulas del IEEM conocen la importancia que le adjudicamos a los criterios a la hora de decidir. Un criterio es un parámetro que ayuda a visualizar cuál es el futuro que puedo esperar, cuáles serán las consecuencias, si opto por una u otra alternativa.

Nuestros criterios

Según Juan Antonio Pérez López, maestro de maestros del IESE, los criterios o las consecuencias de nuestras decisiones tienen tres niveles. El primer nivel es la eficacia. Este nivel operativo se refiere a los resultados externos a las personas. Se trata de visualizar si en el corto plazo voy a lograr aquello que persigo. Cómo obtengo ese resultado es secundario. Todos entendemos este nivel de criterio, pues es el motor normal de las decisiones, estamos entrenados para operar en este nivel. Ejemplo: si bajo el precio, espero vender más.

El segundo nivel, la eficiencia, se refiere al aprendizaje. La persona no solo se preocupa si llega, sino también cómo llega. Al decidir, ¿desarrollo habilidades? ¿Podré aprender algo? En definitiva, supone una visión más amplia y de futuro, lo que puede significar renunciar a "alegrías" de corto plazo. Tiene que ver con construir (o destruir) capacidades como decisor. Siguiendo el ejemplo de



bajar el precio: si no bajo el precio e invierto en mejorar el producto, podré vender más en el mediano plazo. Ese esfuerzo me convertirá en mejor directivo y decisor.

El tercer nivel de consecuencias es la unidad o consistencia, que es lo que construye confianza como decisor. La consistencia es una suerte de estado interno de tranquilidad, fruto de haber decidido en sintonía con tu análisis y tus valores. Una persona

Los criterios o consecuencias de las decisiones tienen tres niveles

es consistente cuando sistemáticamente decide respetando la misma lógica.

La cuota del colegio

Supongamos que tengo dos hijos en un colegio. Por la crisis, las clases se dictan desde casa, vía Zoom, y un adulto debe acompañar en los deberes y tareas. La experiencia de la enseñanza es distinta.

El colegio comunica que, dada su estructura de costos, no es posible bajar la cuota, pues el 90% de los gastos son fijos. Sin embargo, como entiende que hay familias afectadas económicamente por la crisis, muestra flexibilidad para analizar casos que requieran refinanciamientos especiales. No obstante, alerta que esta posibilidad la puede ofrecer a un número limitado de familias.

Dado que la experiencia y el aprendizaje son distintos, siento que merezco un descuento. Si priorizo la eficacia, el mejor plan de acción es solicitar un descuento o financiación, así pago menos plata. Incluso si no preciso la bonificación.

¿Qué habré aprendido en el proceso? Cómo ser un mejor oportunista o cómo engañar a un tercero para beneficio personal. ¿Qué enseñanza quedará para mis hijos?

Supongamos, además, que una familia con problemas reales acude al colegio en busca de ayuda, pero le comunican que ya no quedan cupos de asistencia... ¿cómo dormiré esa noche?, ¿qué

mensaje quedará para mis hijos, amigos, familiares? Si esto se descubre, ¿cómo podré volver a relacionarme con el colegio y la comunidad?

En cambio, si la experiencia es distinta, en lugar de enfocarme en la plata, puedo optar por preocuparme por lo más importante, que es la educación de mis hijos, y destinar mi esfuerzo y creatividad a asistirlos en el proceso de aprendizaje. Invertiré más tiempo en ellos, renunciando a ver otra serie en Netflix. En el camino, descubriré habilidades como educador y padre, y seguramente desarrolle paciencia y empatía. En el largo plazo, mi familia recordará y valorará el tiempo que les dediqué, y cuando les pida su colaboración en momentos difíciles, no dudarán en apoyarme.

Confianza: fuente de autoridad

La diferencia entre poder y autoridad se basa en que el poder lo otorga el cargo, mientras que la autoridad la confieren terceros. Citando la película *Gladiator*, ¿cómo tenía poder por ser em-

perador, mientras que Máximo ejercía la autoridad porque se la había ganado entre el público. El poder no necesita de la confianza para ser ejercido, pero la autoridad se basa fundamentalmente en ella.

Pérez López señala que la confianza es determinante para que nos confíen autoridad. Por un lado, precisamos tener confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado (si tengo un problema contable, confío en la formación y experiencia de un contador). Por el otro, debemos confiar en las intenciones de quien actúa, es decir, que cada vez que decida ponga el bien común por encima del propio.

¿Cómo construimos la confianza? Cada vez que tomamos una decisión. Si cuando me toca decidir, priorizo la eficacia y los resultados a corto plazo, en el proceso podré perder la oportunidad

La unidad o consistencia es lo que construye confianza como decisor

de desarrollar habilidades. En el largo, si las personas que me rodean perciben que siempre opto por el camino sencillo u oportunista, no confiarán en mí. La confianza es un intangible clave porque elimina los costos de transacción. Sin confianza, ningún directivo, empresa o sociedad pueden avanzar.

Por eso, en este contexto de crisis e incertidumbre, antes de actuar pensemos en los tres niveles de consecuencias. El premio inmediato siempre será tentador, pero ¿no estaré desaprovechando oportunidades de aprender? ¿Qué percibirá el resto sobre mis acciones?

Seguramente podamos superar la tormenta, pero cuando todo esto termine, ¿qué imagen habré dejado? Si en un momento de necesidad destruyo la confianza que las personas han puesto en mí, habré agotado el activo más valioso que una persona puede tener. Y cuando las crisis pasan, lo único que queda es el recuerdo de la actitud y el carácter con que la enfrenté. ●