

IEEM LA ESCUELA
DE NEGOCIOS

Acreditado por:



Asociado a:



La obligación de decidir bien

De las decisiones del líder depende el futuro de la organización y el de las personas que la conforman: ¿cómo prepararse para decidir mejor?



Patricia Otero

A medida que uno asciende en la organización, decidir correctamente deja de ser una opción, y pasa a ser una obligación. ¿Por qué? Sencillamente, porque de nuestras decisiones depende el futuro, no solo de nuestra área o departamento, sino también el futuro de nuestra gente. Y eso, claramente, es una carga grande para cualquier líder. Ya no se trata de hacerlo bien solo por mí, sino porque la mayoría de las decisiones que tome impactarán en el futuro de las personas con las que trabajo.

¿Cómo estar preparado para semejante responsabilidad? Y, sobre todo, ¿cómo se puede ayudar a un directivo en este camino de decidir mejor?

Algunas reflexiones

A raíz de la experiencia acumulada a lo largo de estos años a través del contacto con muchos directivos y por la propia forma en que hacemos las cosas en el IEEM, me permito traer algunas ideas y hábitos que ayudan a responder a estas preguntas.

1) Saber priorizar: es clave tener claridad en qué es lo que precisa de mi atención en este momento y qué puede esperar. Si tengo un problema financiero urgente, de nada sirve ponerme a cuestionar si el equipo directivo es o no el adecuado, primero deberé tratar de “sobrevivir”, y una vez superada la situación, atacaré las cuestiones de fondo. En definitiva, saber priorizar, y atender lo que debe ser atendido.

2) Hacerse las preguntas adecuadas para ese momento: no se trata de estar en un eterno cuestionamiento de todo, pero sí de tener bien trabajado el músculo de la apertura de mente, para hacerse las preguntas relevantes en cada situación.

3) Anticipar consecuencias: de la mano de lo anterior, si nos hacemos las preguntas adecuadas, seremos capaces de anticipar ciertos escenarios que surgirán como consecuencia de nuestras decisiones. El ejercicio de pensar qué situaciones pueden generarse ayuda mucho en la línea de evitar sorpresas. Siempre decimos que un buen directivo es aquel que no está sorprendiéndose constante-



mente, pues esa sorpresa habla de una falta de previsión. En entornos tan cambiantes, las sorpresas siempre están a la vuelta de la esquina, pero haber preparado el terreno mediante un adecuado proceso de análisis ayuda a evitar que ocurran cosas que no esperábamos. Para bien y para mal.

4) Trabajar hábitos, el valor del trabajo bien hecho: en este punto me quiero detener especialmente. No da lo mismo hacer

● ●
Hacer el mayor esfuerzo por lograr que las cosas se hagan bien debe ser trabajo diario de todo directivo

las cosas bien, que hacer las cosas mal. Cuidar los detalles y trabajar con competencia profesional nos distingue como profesionales y como personas. Porque, como nos dejó Luisma Calleja en su última sesión para los antiguos del IEEM, “hay que servir para servir”. Hacer el mayor esfuerzo por lograr que las cosas se hagan bien debe ser trabajo diario de todo directivo. Cuando hago bien mi trabajo, seguro tomaré mejores decisiones y, en la medida en que las personas que trabajen conmigo lo vivan así, los resultados

buenos no tardarán en llegar. La historia está plagada de ejemplos en los que un pequeño detalle no atendido desencadenó consecuencias fatales. En un artículo anterior, Pablo Regent hablaba de la historia de Ricardo III quien, por la falta de un clavo, perdió un reino. El mundo de la aviación tiene unos cuantos accidentes por causa de “pequeños errores” que generaron consecuencias fatales. Los hábitos se forman como resultado de una acción repetida de forma frecuente. Esto se logra con trabajo duro y constancia.

5) Reflexionar: la experiencia no es solo aquello que me pasa, sino la reflexión que me lleva a indagar por qué me pasó lo que me pasó. La reflexión bien aplicada nos lleva al aprendizaje. Muchas veces pensamos que el aprendizaje viene por añadidura. Sin embargo, si no hay un momento para reflexionar acerca de lo ocurrido, para tratar de entender por qué ocurrieron los hechos, y qué podría hacer diferente en otra ocasión, es muy difícil tener aprendizajes valiosos. En ese camino, la mirada de otros siempre ayuda. Otros que, desde afuera, pueden ver con más claridad por qué ocurrieron los hechos de una u otra forma. A lo largo de nuestra carrera profesional, y claro

que de nuestra vida personal, podemos ir haciendo un camino de muchos aprendizajes si tomamos esta pausa para reflexionar. Si no lo hacemos, seguramente nos condenemos a repetir ciertos errores del pasado por no haber comprendido su origen.

6) Querer el bien para los demás: a la hora de tomar decisiones que impactan en el equipo, el líder debe tener en consideración lo que es bueno para los otros. In-

● ●
Nada peor que un directivo que no decide, que no busca cambiar el rumbo cuando es necesario

cluso, en determinadas circunstancias, puede ser bueno para otro no seguir en la organización. Por ejemplo, imaginemos que viene alguien de nuestro equipo a plantearnos que le ha surgido una gran oportunidad en otra empresa, y nuestra empresa de ninguna forma podría igualarla. ¿Debemos intentar retenerlo porque será muy difícil para nosotros conseguir a alguien que lo reemplace? ¿O si es lo mejor para esta persona, lo más razonable es recomendarle emprender ese otro desafío? Acá el dilema ter-

mina siendo si debe prevalecer el corto plazo o el largo plazo. Si le recomendamos quedarse en la empresa, sabiendo que no es lo mejor, en el corto plazo tal vez mantengamos nuestros resultados positivos, pero a largo plazo traerá alguna consecuencia no deseada.

Una obligación y una gran oportunidad

Desde hace 30 años, en el IEEM formamos a directivos proponiendo situaciones que los ayuden a ejercer la función directiva, semana a semana, sesión a sesión. Nadie puede enseñarnos a ser buenos directivos, eso se aprende solo dirigiendo, y ese es nuestro “juego”. Para ello, constantemente buscamos que los participantes tomen decisiones. Nada peor que un directivo que no decide, que no busca cambiar el rumbo cuando es necesario, o lo que es peor, que cuando lo mejor es no hacer nada, sale a actuar igual porque siente que “algo hay que hacer”.

Ser directivo trae consigo muchas responsabilidades y “cargas”, pero también trae la oportunidad de hacer cosas grandes, de mejorar la vida de quienes lo rodean y de servir como hay que servir. ●