

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:
The Truth about Making Smart Decisions

Autor: Robert E. Gunther

Fecha de Publicación:
14 de Abril 2008

Editorial: Financial Times Press

Nº Páginas: 208

ISBN: 0132354632

Contenido:

Introducción	1
Prepararse para tomar decisiones.	2
Por qué las malas decisiones	2
Los límites de nuestra mente	3
Las decisiones	4
Actuar con decisión.	4
Las decisiones en grupo.	5
Las emociones	5
La toma ética de	6
Las decisiones importantes	6
Mirar hacia adelante	

La Verdad sobre la Toma de Decisiones

Volumen 03-11

INTRODUCCION

Nuestras vidas son la suma de nuestras decisiones. Cada minuto, cada día, tomamos una infinidad de pequeñas y grandes decisiones que pueden cambiar el curso de nuestra carrera profesional o de nuestra vida. A fin de cuentas, nuestro éxito depende de lo acertadas o no que sean las elecciones que hacemos.

Muchas decisiones son un intento de no cometer errores. Existen métodos y procesos racionales que nos aconsejan cómo evitar el exceso de confianza o estructurar el pensamiento. No obstante, un enfoque exclusivamente racional limita la creatividad y subestima la intuición, pese a que ambos son ingredientes tan necesarios para una toma de decisiones adecuada como lo es la razón. Otro gran obstáculo para una toma inteligente de decisio-

nes es el miedo al riesgo. Muchas veces, no arriesgarse equivale a dejar pasar una buena oportunidad, y no fallar supone perder la ocasión de aprender del error. No hay fórmulas perfectas para saber decantarse por lo que más nos conviene; si es posible, en cambio, aprender a hacerlo mejor. Ninguna decisión es perfecta, pero no lanzarse a ello a veces es peor.

Prepararse para tomar decisiones

Un primer consejo viene dictado por el sentido común: nunca tomar decisiones trascendentales cuando nos encontremos agotados, cansados o sin haber dormido bien. La falta de sueño ha sido y es responsable de muchas actuaciones fatales:



quienes lanzaron al espacio el cohete *Challenger* no habían dormido durante 72 horas seguidas. Mantenerse despierto más de 22 horas, por ejemplo, es equivalente a una tasa de alcohol de 0.08 mg en la sangre. Nunca debemos olvidar que nuestro estado físico afecta a nuestra capacidad intelectual. La claridad de la mente facilita las buenas decisiones.

EL AUTOR

Robert E. Gunther, fundador de *Gunther Communications*, ha trabajado en estrecha colaboración con algunos de los principales investigadores mundiales sobre la toma de decisiones. Entre sus más de veinte libros destacan **Wharton on Making Decisions** y **The Wealthy 100**.

Sus artículos se han publicado en *Harvard Business Review* e *Investor's Business Daily*. También ha sido colaborador de los programas *Power Lunch*, de CNBC, y *Morning Edition* de NPR.

“Decidir bien y decidir rápido no es posible si antes no hemos tomado cierta distancia...”

Haga su comentario!

Al igual que los atletas, concentrados en los momentos decisivos de la competencia, los directivos deben cultivar la claridad mental para mejorar su toma de decisiones. Esta situación despejada es el resultado de un esfuerzo de la mente por ser precisa y exacta y del equilibrio entre ella, el cuerpo y las emociones.

A veces, las mejores ideas nos vienen en la ducha, mientras hacemos deporte o soñamos. Ello se debe a que durante esos momentos estamos relajados y somos capaces de concentrarnos sin las molestias que nos causan el estrés, los plazos o las interrupciones de nuestro trabajo. Thomas Edison solía sentarse a veces en una silla con un peso en cada mano. Cuando empezaba a dormitar, se le caían al suelo y entonces se despertaba. Así se procuraba esas ideas que aparecen en ese estado intermedio entre el sueño y la vigilia. Ese momento de gran agudeza mental favorece una buena toma de decisiones.

Lo ideal sería poder posponer cada decisión o meditarla en un sitio idílico durante unos días antes de adoptarla. Desgraciadamente, en la mayoría de los casos lo que más nos falta es el tiempo. Decidir bien y decidir rápido no es posible si antes no hemos tomado cierta distancia, si no hemos imaginado cómo sería nuestro mundo tras una decisión diferente y

hemos comparado una visión con otra.

Es difícil abordar una decisión en serio hasta que no imaginamos sus implicaciones concretas. La mayoría de los conductores nos dirían que están a favor de una gasolina más limpia, pero esa opinión cambiaría si supieran que tendrían que pagarla más cara. El “análisis conjunto”, una herramienta de marketing para el diseño de nuevos productos y servicios, desarrollada por Paul Green, de Wharton School of

Economics, funciona también gracias a la concreción. La idea es conocer la opinión de los consumidores sobre dos opciones concretas de un producto o servicio y no sobre sus características abstractas. Así, en vez de preguntar a los clientes potenciales de un hotel si prefieren disponer de piscina o conexión a Internet, se les pide elegir entre una habitación con determinadas características y precio y otra con diferente serie de características y de precio. De esa manera, las preferencias que los clientes expresan son más fiables.

Evidentemente, no hay que realizar un “análisis conjunto” cada vez que tomemos decisiones, pero sí tener presentes sus implicaciones concretas: ¿cómo afectará a las personas reales?

¿Cuánto nos costará?

¿Estamos dispuestos a pagar el precio? Muchas deci-

siones nos parecen acertadas en abstracto, pero resultan desastrosas una vez llevadas a la práctica. Por eso es importante imaginarlas con concreción antes de que se conviertan en tales. Pensar sistemáticamente nos ayuda a tomar mejores decisiones, ya que nos hace más imparciales. Un proceso clásico racional de toma de decisiones consiste en identificar el problema (buscarse una novia, por ejemplo), identificar los criterios de decisión (su inteligencia, humor, emoción), sopesarlos (el humor es más importante para mí que la inteligencia), buscar un proceso que genere alternativas (un servicio de contactos online), evaluar cada alternativa (cita a ciegas) y elegir la mejor opción (comprometerse).

El enfoque sistemático es especialmente recomendable ante las decisiones complejas, que pueden acarrear serias consecuencias o que tienen que explicarse a aquellos cuya colaboración necesitamos. Tanto si llevamos a un pelotón a la batalla, como a una empresa a un nuevo mercado, lo mínimo que les debemos a los que nos siguen es una decisión bien meditada.

Por último, no hay que olvidar que existen diferentes estilos de adoptar decisiones, pero ninguno de ellos se da en estado puro. A la hora de hacerlo, las personas se muestran más in-

tuitivas que racionales o más flexibles que rígidas, o viceversa. Reconocer nuestro propio estilo y el de los demás nos facilita la elección del más adecuado para un determinado momento y situación. Así, aunque tomemos una decisión por intuición, debemos intentar justificarla con argumentos racionales si aquellos a los que afecta suelen tomar decisiones de manera lógica. No se trata de engañarles, sino de hablarles en su propio idioma.

Por qué las malas decisiones pueden ser buenas

Cuando más aprendemos es cuando incurrimos en errores. Un fallo puede enseñarnos más que todas las decisiones acertadas juntas. Sin embargo, cuantos más años y experiencia tenemos, más nos enorgullecemos de no cometer errores. Reconocer los errores propios cuesta mucho, pero cuantos menos cometemos, menos aprendemos.

En 1953, la carrera profesional de James Burke en *Johnson & Johnson* pudo acabar incluso antes de haber empezado. Nada más entrar en la compañía como director de productos, tuvo que enfrentarse al fracaso de varios medicamentos para niños sin receta. Llamado al despacho del director general, Burke sólo espera-

ba el despido. En vez de “invitarle a buscarse el futuro en otra parte”, el director general le explicó que llevar un negocio es básicamente tomar decisiones, y que tomarlas supone a veces cometer errores. Además, nadie cae en el mismo error dos veces. Al mantener a Burke en la empresa, el director general promovió la carrera de uno de los ejecutivos más brillantes de todos los tiempos, según la revista *Fortune*.

En general, tendemos a obviar las decisiones fallidas que no tuvieron consecuencias desastrosas y a fijarnos de manera obsesiva en aquellas que sí las tuvieron. Tras el accidente en la planta de *Union Carbide* en Bhopal, India, la industria química empezó a replantearse su modo de construir y gestionar sus instalaciones. Tras una fuga detectada en la central nuclear Three Mile Island en Pennsylvania, la industria nuclear estadounidense sufrió un duro revés. El vertido de petróleo del *Exxon-Valdez* en Alaska obligó a repensar las políticas de protección del medio ambiente y del diseño de los barcos petroleros. Todos estos errores fueron catastróficos y tuvieron repercusiones muy graves.

No obstante, también se puede y se debe aprender de los errores que no llegaron a provocar consecuencias tan lamentables: los

accidentes en plantas químicas que no acaban en los titulares de la prensa, los petroleros que se salvan del naufragio o las fugas nucleares que no acaban en un Chernobyl. Todos estos acontecimientos nos enseñan lecciones importantes si les prestamos la atención debida.

No sólo debemos aprender de nuestros propios errores, sino también de los de los demás. En ese sentido, conviene estudiar las decisiones de los protagonistas de la historia política, militar y empresarial para ver qué fue lo que contribuyó a sus aciertos y a sus errores. Simulaciones y estudios de casos tienen la gran ventaja de permitirnos analizar las decisiones y cometer fallos sin tener que sufrir sus consecuencias. Los bomberos se entrenan en casas llenas de humo para aprender a moverse en un edificio incendiado antes de que sea demasiado tarde; los pilotos recurren a simuladores de vuelo para enfrentarse a situaciones extremas por las que esperan no tener que pasar nunca en su vida, etc. Mientras que las simulaciones pueden resultar caras, los estudios de casos y los ejercicios mentales no lo son en absoluto. Las noticias del periódico nos ponen delante un amplio material para meditar sobre esas decisiones cuyas consecuencias han llamado la atención de los medios. ¿Cómo actuaríamos

“Un fallo puede enseñarnos más que todas las decisiones acertadas juntas.”

Haga su comentario!

tuación? ¿Llevaríamos a cabo esa fusión? ¿Entraríamos en esa guerra? ¿Qué haríamos de manera diferente en esas mismas circunstancias? Son preguntas que podemos hacernos mientras leemos un diario.

A veces, nuestras peores decisiones obtienen fantásticos resultados y las peores no acaban tan mal para nosotros. Lo contrario también es cierto: buenas decisiones que nos conducen hacia consecuencias fatales. Piénsese en la decisión de embarcar en el *Titanic*: entonces, aquellos viajeros que se dirigían a Nueva York en 1912 lo consideraban el barco más moderno del momento, pero incluso para aquellos que tuvieron la suerte de sobrevivir al hundimiento, la decisión fue un grave error.

Para adoptar la mejor decisión, más vale pensar en los factores de su éxito o fracaso antes que en el resultado de la misma. Las decisiones transcendentales, y en especial las arriesgadas, necesitan contar con un “Plan B” por si se revelan equivocadas. Cuando Napoleón atacó Rusia e invadió España, cometió dos errores: alargar demasiado sus líneas de aprovisionamiento en el primer caso y de subestimar la voluntad de resistencia de los guerrilleros españoles en el segundo. Para ninguna de las dos actuaciones contaba con un plan alternativo.

Hitler repitió el mismo error con Rusia sin aprender nada del pasado. Una de las maneras de mantener la vía de la retirada abierta es contar con un margen de error en nuestra toma de decisiones. En su carrera por alcanzar el Polo Sur, Roald Amundsen se preparó para lo peor y se llevó hasta diez veces más comida y combustible por persona que su contrincante Robert Falcon Scott. El primero regresó sano y salvo y el segundo, atrapado por las tormentas, murió de inanición junto con sus hombres.

Los límites de nuestra mente

Ulises, de vuelta de la guerra de Troya, pidió a sus marineros que le taparan los oídos y le ataran al mástil del barco para no verse abducido por los cantos de las sirenas, cerca de cuya isla tenían que pasar. Como conocía sus propias debilidades, Ulises pudo tomar medidas para evitar caer en la trampa. También nosotros, si somos conscientes de las trampas de nuestro propio pensamiento, podemos “atarnos al mástil” y evitar el naufragio de nuestro barco. Una de esas malas jugadas, y una de las más comunes, que traspasa nuestro propio pensamiento y que, inevitablemente, afecta a nuestra capacidad de decisión, es el miedo a perder. En su libro “*Cómo dejar de preocuparse y empezar a vivir*”, Dale Car-

negie propone una de las estrategias más eficaces para dejar de preocuparse: no pensar en el desastre que pueda ocurrir y asumir que ya ha tenido lugar. Debemos aceptar lo peor y tratar de mejorar la situación. Carnegie narra la historia de un hombre de negocios al que los médicos le diagnosticaban una úlcera incurable. Enterado de la noticia, el hombre les comunica que, dado que las cosas son así, se dará un último placer: una vuelta al mundo en un crucero. Los médicos le advierten de que podría morir en cualquier momento, pero él les replica, con total aceptación, que se llevará su propio ataúd. Afortunadamente, las peores expectativas no se cumplieron, el hombre de negocios consiguió regresar a casa e incluso curarse durante el viaje. Nuestra mente presenta otra tendencia habitual: la de interpretar una situación actual con la ayuda de ejemplos parecidos que nos proporciona nuestra experiencia. Aunque la experiencia puede ayudarnos, a veces sólo vemos aquello para lo que estamos preparados. Si fundamos una nueva empresa cuando tres amigos nuestros han tenido que cerrar las suyas en el mismo sector, podemos sobrevalorar el riesgo. De manera inversa, si esos mismos amigos hubieran triunfado, podemos infravalorarlo. Ambas percepciones

“Para adoptar la mejor decisión, más vale pensar en los factores de su éxito o fracaso...”

Haga su comentario!

son engañosas. De modo que, a la hora de decidir, conviene reflexionar sobre cómo nos condicionan nuestras decisiones anteriores, la educación que hemos recibido o la experiencia adquirida, y cuál sería nuestra decisión si estas influencias no existieran. Todo el mundo ha pecado alguna vez o peca del exceso de confianza en sí mismo. Normalmente, no somos tan inteligentes como creemos. Thomas Edison, por ejemplo, descartó el fonógrafo como un invento “*sin ningún valor comercial*”, precisamente el aparato que iba a ser el fundamento de toda la industria musical posterior. Rodearnos de gente que sepa desafiar nuestras opiniones y desinflar nuestro ego, fijarse en los hechos y abordar los problemas con la mentalidad de un estudiante o un alumno facilitan una equilibrada toma de decisiones. La perspectiva que adoptamos ante una situación o acontecimiento puede limitar nuestra comprensión y la capacidad de encontrar soluciones. Andy Grove, director general de *Intel*, en un principio consideró el célebre fallo en el chip de *Pentium*, ocurrido en 1994, exclusivamente como un problema técnico. Su compañía no hizo más que tomar nota para evitar errores en los futuros chips y minimizar su importancia ante los consumidores. No obstante, lo que Grove y sus colaboradores

perdieron de vista era que *Intel* estaba pasando de ser una empresa de tecnología a ser una empresa orientada al consumidor, donde el fallo en el chip adquiriría las proporciones de una verdadera catástrofe en las relaciones públicas. Los consumidores no se conformaron con la situación y la compañía finalmente tuvo que reemplazar cada chip dañado, con un costo total de 500 millones de dólares. La postura inicial de ver en el fallo un problema técnico sólo pudo ser corregida cuando los responsables de la compañía cambiaron de perspectiva.

Las decisiones complejas

Existen pocas decisiones tan difíciles y complejas como la de elegir qué dieta seguir. No hay semana que no nos veamos bombardeados con nuevos consejos de los nutricionistas sobre qué alimentos son mejores para un determinado grupo sanguíneo, por qué se debe eliminar la mantequilla de nuestro menú y, al poco tiempo, oírlos ponderar sus beneficios en determinados casos. Frente a esta situación, el nutricionista Michael Bolla tuvo el coraje de lanzar una receta muy sencilla: “*Coman, pero no demasiado*”. Su mensaje fue un intento de sintetizar más de tres décadas de investigaciones nutricionales en un principio práctico.

De un modo parecido, cuando nos enfrentamos a temas complejos, unos principios simples de actuación ayudan a evitar ser desbordados por la cantidad de datos que tenemos que procesar. Así, en los ámbitos del capital-riesgo o empresarial, un principio sencillo por el que guiarse podría ser “fracasar rápido y con poco costo”. Esto ahorra recursos y favorece el aprendizaje.

Nuestras acciones cambian el mundo a nuestro alrededor. Werner Heisenberg descubrió que era imposible conocer la posición de un electrón por el mero hecho de que medir esa posición la modifica. Este “*efecto del observador*” contribuyó a la teoría de la física cuántica, que se apoya más en probabilidades que en hechos. Dado que el mundo cambia como resultado de nuestras acciones y viceversa, debemos estar siempre atentos a estas influencias mutuas. La decisión de la compañía *Monsanto*, por ejemplo, de fabricar alimentos y semillas genéticamente modificados se tomó a la vista de los mayores beneficios que ello aportaría. No obstante, la oposición de los ecologistas resultó ser tan sólida que los beneficios fueron muy reducidos. Ninguna decisión se hace en el vacío y siempre puede generar un efecto dominó que cambie su resultado final.

Al tomar una decisión, debemos siempre intentar tomar

“La perspectiva que adoptamos ante una situación o acontecimiento puede limitar nuestra comprensión y la capacidad de encontrar soluciones. “

Haga su comentario!

en consideración todos los factores necesarios para su éxito, ver cuáles de ellos están bajo nuestro control y tratar de ejercer cierto control sobre aquellos que se escapan. La genialidad de Steve Jobs no consistió sólo en idear un producto de diseño tan atractivo como el *iPod*, sino también en crear todo un ecosistema en torno al producto. Jobs fue capaz de mirar más allá de la mera fabricación de equipos electrónicos para crear contenidos y software que funcionarían tanto en el *iPod* como en cualquier computador personal, además de ofrecer las canciones a un precio de 99 centavos. El mundo que diseñó resultó imposible de imitar para las discográficas y, sin él, el éxito de un producto como el *iPod* no sería posible.

Actuar con decisión

Cuando tomamos decisiones con serias implicaciones debemos cuidarnos de no caer en la parálisis que a veces acompaña a nuestro pensamiento. En esa situación es mejor dar un paso adelante que quedarse sin hacer nada. Cuentan que una vez, cierta unidad del ejército suizo se perdió en los Alpes. Hacía mucho frío y tenían poca comida. Afortunadamente, uno de los soldados encontró un mapa en su mochila con el que la unidad se guió hasta el cam-

pamento. La sorpresa de su comandante fue mayúscula cuando se percató, tras examinar el mapa, de que el mismo no era de los Alpes, sino de los Pirineos. Sus soldados habían encontrado el campamento siguiendo un mapa equivocado. Esto demuestra hasta qué punto a veces es mejor moverse hacia delante, incluso con un mapa erróneo, que quedarse parado y morir de inanición. Incluso cuando todo nos falla, es mejor hacer algo. Al tomar decisiones, también hay que saber cuánta información se necesita y cuánto se puede esperar hasta tener que actuar. No se trata de ser perfecto, sino de saber lo suficiente para poder dar el paso. Las diferencias entre el estilo de liderazgo de Jimmy Carter y Ronald Reagan ilustran esta afirmación. Carter, de profesión ingeniero nuclear, tenía una mentalidad analítica, reunía todos los datos y los estudiaba con cuidado y desde todos los ángulos posibles antes de tomar una decisión, lo cual ralentizaba a menudo sus actuaciones. Reagan, por el contrario, no prestaba tanta atención a los datos. Cuentan que, antes de su negociación histórica con Gorbachov a propósito del desarme, se podían ver en su mesa montones de carpetas de informes de expertos sobre el tema aún sin abrir. Aun así, logró unos acuerdos que acabaron con la Guerra Fría. Sorprende-

dos, los miembros de su gabinete le preguntaron cómo pudo orientarse solo entre asuntos tan complejos, a lo que él les respondió que, en ese punto, Gorbachov no era mucho mejor.

Muchos directivos se encuentran diariamente en situaciones parecidas, con cantidades infinitas de datos y de información, y la necesidad de tomar decisiones trascendentales y a menudo rápidas. Estos momentos llevan, en ocasiones, a la conocida “*parálisis por análisis*”. No hay que olvidar tampoco que, a veces, las mejores decisiones se toman en contra de los mejores datos disponibles. Así, por ejemplo, la investigación de mercado que encargó *Sony* sobre la viabilidad en el mercado de su *Walkman*, no aconsejaba en términos muy desfavorables su lanzamiento. A pesar de ello, el director general de la compañía, Akio Morita, desafió las conclusiones del informe y optó por salir al mercado con el producto que iba a convertir en realidad el entretenimiento portátil y a definir a su empresa durante muchos años. En lugar de dejar que nuestras decisiones sucedan por sí mismas, debemos asegurarnos de ser los protagonistas de las mismas. De esa manera no renunciamos a nuestra capacidad de tomarlas ni al control sobre nuestro propio destino. Peter Drucker escribió: “*Hay que tomar una decisión cuando*

“En lugar de dejar que nuestras decisiones sucedan por sí mismas, debemos asegurarnos de ser los protagonistas de las mismas.”

Haga su comentario!

la situación va a empeorar si no se hace nada... Un líder efectivo compara el esfuerzo y el riesgo de acción con el riesgo de la inacción”.

Las decisiones en grupo

Los deseos de armonía y unanimidad pueden perjudicar nuestra capacidad de pensar detenidamente e impedir que surjan conflictos capaces de revelarnos aspectos destacados de un problema, y así cuestionar nuestras decisiones. Por eso, y para que salgan a la superficie las mejores ideas, a la hora de tomar decisiones colectivas es importante permitir que se oigan distintas voces en el grupo. En situaciones donde todo el mundo está de acuerdo, debemos acostumbrarnos a hacernos la pregunta “¿Qué falla aquí?” o “¿Qué queda por preguntar?”, incluso si eso supone cuestionar al líder.

A veces, los grupos pueden mostrar más inteligencia que los individuos, especialmente si las estructuras existentes permiten que todos tengan voz. Esta inteligencia viene claramente demostrada, por ejemplo, en el fenómeno del buscador *Google*, que ofrece resultados a base de las páginas web más visitadas por los internautas. Aunque los grupos son susceptibles de caer en las tentaciones del pensamiento único, y tienen otras limita-

ciones que les hacen ser menos agudos que los individuos, si se da una conjunción de circunstancias adecuadas pueden revelarse como extraordinariamente inteligentes. En la célebre crisis de los misiles de Cuba, en octubre de 1962, el presidente J. F. Kennedy reunió a sus principales asesores y les encomendó trabajar en pequeños grupos para que así desarrollaran recomendaciones independientes. Los planes propuestos iban desde un ataque directo a Cuba hasta el bloqueo naval de los buques soviéticos que se dirigían hacia la isla. A pesar de sus diferencias de rango, todos los participantes hablaban “de igual a igual”. El presidente finalmente optó por el bloqueo naval de los buques y guardó la opción de la invasión militar. Esta decisión, y las que la siguieron, resultaron ser las acertadas y el destino del mundo dejó de depender de un hilo.

Rodearnos no sólo de las personas que son más inteligentes que nosotros, sino también inteligentes de manera diferente, nos proporciona la perspectiva necesaria para tomar mejores decisiones. Así, por ejemplo, el famoso industrial norteamericano Andrew Carnegie supo rodearse de un extraordinario equipo que le ayudó a crear un imperio del acero, que posteriormente vendería a *U.S. Steel* por 400 millones de dólares (una cifra

astronómica en el año 1901). Entre sus colaboradores se encontraban Charles M. Schwab, un mago de las finanzas, y Henry Frick, un gestor operativo con puño de hierro. Frick acabó con la sangrienta huelga de Homestead en 1892 y retrasó la sindicalización efectiva durante décadas. Su actitud y sus decisiones estaban en un marcado contraste con los de Carnegie, pero juntos fueron capaces de fundar un negocio muy próspero. A veces, cuando se toman decisiones en grupo, no está claro quién tendrá la potestad de tomar la decisión final. Esta situación puede envenenar el ambiente y paralizar la acción. Para evitarlo, y cuando sea necesario tomar decisiones complejas en grupo, o cuando un grupo carezca de líder, hay que aclarar los papeles de cada uno: quién proporciona consejos, quién toma la decisión y quién la pone en práctica. De lo que se trata es de decidir sobre cómo se decide.

Las emociones

Hasta cierto punto, el estrés es capaz de mejorar nuestra capacidad de tomar decisiones. Agudiza nuestro pensamiento y mantiene la mente concentrada. Sin embargo, pasado cierto límite, acaba por ser contraproducente e influye negativamente en las decisiones que tomamos.

“Rodearnos no sólo de las personas que son más inteligentes que nosotros, sino también inteligentes de manera diferente...”

Haga su comentario!

Esto lo saben muy bien los entrenadores deportivos, que provocan un estrés moderado en sus jugadores, ya que un nivel más alto podría acarrearles lesiones y perjudicar su rendimiento. Es cierto que no podemos excluir las emociones cuando tomamos una decisión, pero el truco está en comprender su efecto y controlarlo. Las emociones nos hacen trabajar más en una decisión, pero no nos hacen necesariamente más inteligentes en el momento de tomarla. Invertimos más esfuerzo en una decisión, pero no necesariamente consideramos más alternativas para la misma. Incluso podemos llegar a descartar algunas de ellas sólo porque nos despiertan emociones negativas. Por todo esto, debemos ser conscientes permanentemente del efecto que pueden tener las emociones, y en especial las negativas, para no permitir que obnubilen nuestro juicio cuando estamos frente a una decisión. Por último, es posible que una decisión se nos presente en forma de atractivo atajo. En ese momento debemos poner una especial atención en examinar todos los puntos débiles y los riesgos potenciales de la misma, antes de precipitarnos a adoptarla como la opción definitiva.

La toma ética de decisiones

Vivimos en un mundo cada vez más interconectado. Lo que hoy hagamos en nuestra casa, mañana puede ser conocido en el mundo entero. Un policía que maltrate a un detenido puede acabar en todas las televisiones del país. La verdad sobre unos juguetes o unos zapatos de deporte que se fabrican en el tercer mundo, y en condiciones infrahumanas, puede conocerse rápidamente. La decisión de las mayores farmacéuticas del mundo de demandar a las empresas africanas por la violación de las patentes de sus medicamentos pudo haber sido lo correcto en un principio, pero una vez hecha pública, fue todo lo contrario. En un contexto global, la percepción que habían creado los medios de comunicación era que se trataba de un grupo de ávidas multinacionales que entorpecían el desarrollo de los países pobres con graves carencias en su sistema de sanidad. En consecuencia, las farmacéuticas tuvieron que retirar la demanda. El resultado tal vez hubiera sido otro si, antes de tomar dicha decisión, hubieran reflexionado sobre el efecto mediático de la misma. Las decisiones que tomamos dependen de nuestra brújula o de nuestro punto de partida moral. Por este motivo, algunas de las decisiones más importantes no pueden tomarse sólo desde la razón, sino también desde el corazón. Una empresa

sostenible no es sólo aquella que se preocupa por los beneficios a corto plazo, sino también por crear valor a largo plazo. Ambas metas deben ser compatibles, tal y como nos recuerda, por ejemplo, el “credo” de *Johnson & Johnson*: si la empresa satisface las necesidades de los pacientes, los clientes y los empleados, sus inversores también recibirán su recompensa.

Finalmente, tomar decisiones éticas significa no permitir que la autoridad o nuestro ego nos desvíen de nuestro curso de acción. A este desafío tuvo que enfrentarse el industrial y millonario John Huntsman como miembro de la administración Nixon. Cuando le llamó el jefe de gabinete del entonces presidente, H. R. Haldeman, para pedirle que alguien de su compañía espiera a un rival político, Huntsman comprendió a tiempo lo que significaría algo así desde el punto de vista ético: su respuesta fue negarse a obedecer a su superior aunque eso supusiera el fin de su carrera en la Casa Blanca. Sin embargo, acabaría entrando en la Historia como el único alto miembro de la administración Nixon que no terminó en el banquillo.

Las decisiones importantes

Las decisiones de gran trascendencia, como la elección del trabajo o de la pareja,

“Las decisiones que tomamos dependen de nuestra brújula o de nuestro punto de partida moral.”

Haga su comentario!

pueden afectarnos para el resto de nuestras vidas. En ellas, el costo del fracaso hace que la experimentación sea difícil. No obstante, nos queda la opción de reformular las grandes decisiones que nos parecen absolutas en experimentos más pequeños que nos permitan aprender. Así, por ejemplo, en lugar de empezar con un nuevo trabajo en un nuevo sector, cabe que nos dediquemos a esa actividad durante una temporada como mero pasatiempo, y comprobar cómo nos va. Sam Walton, fundador de *Wal-Mart*, empezó su carrera profesional trabajando como asociado en *JC Penney* y ganando unos 75 dólares semanales, hasta que logró crear la empresa minorista más próspera de la historia. En sus comienzos tuvo fama de ser muy moderado en sus gastos: conducía un *pickup* viejo, volaba en un avión de segunda mano visitando su vasto imperio y dormía en hoteles baratos. Habiendo estado familiarizado con la dureza de la vida en su juventud, Walton conocía el valor del ahorro y de las operaciones a bajo costo, las dos ideas que explican su éxito empresarial. Las grandes decisiones a largo plazo pueden dividirse en pasos más pequeños que sean más sencillos de dar día tras día. Por ejemplo, el primer movimiento hacia la creación de un negocio ba-

sado en un nuevo producto sería encontrar y aceptar la oferta de financiación de un fondo de capital-riesgo o un inversor interesado. El siguiente paso podría ser la fabricación del prototipo y comprobar cómo se desenvuelve en el mercado, y así sucesivamente hasta una eventual venta de la empresa o la continuación de su desarrollo. Al centrarnos en cada uno de estos objetivos y pequeñas decisiones nos acercamos más fácilmente hacia los grandes objetivos y decisiones. Cuando la situación requiere tomar decisiones importantes, nunca hay que olvidar los detalles más mínimos. En la batalla de Isandlwana, en la Sudáfrica de 1879, las tropas británicas fueron casi aniquiladas por unos guerreros zulúes que sólo contaban con sus lanzas. Los ingleses tenían un armamento moderno y la munición necesaria. Sin embargo, cometieron el pequeño, pero gran error, de no llevar consigo suficientes destornilladores para abrir las cajas donde guardaban las municiones. Incluso al mejor ejército del mundo pueden derrotarlo por el más mínimo detalle. No es extraño que, al pasar largo tiempo concibiendo grandes diseños estratégicos, se pierda de vista que los asuntos operativos o de ejecución tienen el poder de frustrar el resultado, incluso de las mejores decisiones. De ahí que nunca se insista

lo necesario en jamás dejarlos desatendidos.

Mirar hacia delante

Cualquier decisión que a primera vista nos parezca errónea puede llegar a convertirse en la mejor a largo plazo, y viceversa. Por eso, a la hora de tomarla, necesitamos poseer cierta ecuanimidad y perspectiva y no dejarnos seducir por el resultado a medio plazo, ya que a la larga podría ser totalmente diferente. Los pesimistas siempre esperan lo peor y los optimistas lo mejor. Tanto unos como otros necesitan imaginar lo contrario de las expectativas sobre sus decisiones si quieren ser capaces de tomarlas con mayores razones de peso. Una vez adoptada la decisión, su buen resultado depende a menudo de nuestra convicción hacia él. La incidencia del efecto placebo se ha demostrado en muchos experimentos.

Entre otros, en un estudio realizado con pacientes tratados con quimioterapia, se comprobó que estos empezaron a perder el pelo sólo por asociarlo con el tratamiento, aunque no se les había suministrado la quimioterapia real. Aunque nuestro pensamiento y expectativas no controlan todo lo que nos rodea, sí tienen a veces un efecto sobre nosotros mucho mayor de lo que creemos. Finalmente, sean cuáles sean las decisiones

“Cuando la situación requiere tomar decisiones importantes, nunca hay que olvidar los detalles más mínimos.”

Haga su comentario!

estresantes o sencillas y fáciles, nunca deberíamos perder el sentido del humor. Si las tomamos demasiado en serio empezaremos a analizar y posponer en exceso su ejecución, y así perjudicaremos su resultado. No hay que dejar que la magnitud de una decisión nos supere. Aunque haya alguna que afecte profundamente a nuestra existencia, o que incluso suponga un asunto de vida o muerte, estaremos en mejores condiciones de adoptarla si mantenemos el humor. Como dijo Oscar Wilde: *“La vida es demasiado importante como para tomársela en serio”*.

“No hay que dejar que la magnitud de una decisión nos supere.”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**