

¿Cuántas veces nos vemos deshojando la margarita intentando descubrir aquella receta mágica, muchas veces azarosa, que nos dé la respuesta correcta para tomar la decisión acertada? ¿Es cierto que los mejores líderes tienen una capacidad innata para llevar a cabo siempre las selecciones correctas? La práctica del deporte nos ha hecho reflexionar al respecto e identificar algunos factores que pueden resultar clave para reducir la incertidumbre en nuestra toma de decisiones



Mediados de agosto. Última hora de la tarde. Estamos en el refugio del Estany Llong, en el Parque Nacional de Aigüestortes, descansando después de una etapa de la travesía "[Carros de Foc](#)", conversando con Carles, un guarda de uno de los refugios. Todos los que estamos allí, que pretendemos hacer la travesía en unos cuantos días, nos sorprende el hecho que aquellos que compiten en la versión Sky Runner, sean capaces de superar los 55km y los 9.600 de desnivel acumulado en poco menos de nueve horas y media. Carles nos da la clave: la forma física es imprescindible pero donde radica la diferencia es que mientras tú dudas tres veces antes de saber en qué piedra pones el pie y luego la pisas tres veces para estar seguro, ellos se han saltado tres piedras y saben cuál es la que presenta mejores condiciones. La clave de su éxito: tomar siempre la decisión correcta.

De hecho nuestra vida se basa en tomar decisiones, más o menos trascendentes, más o menos apresuradas, pero nos pasamos el día con los mismos dilemas sobre nuestra cabeza, pero ¿qué factores son los que más influyen en que nuestras decisiones, principalmente las estratégicas, sean las adecuadas?

Identificación del problema y análisis de la información

Estoy ascendiendo por el coll de Contraix, a punto de saltar a una nueva piedra, ¿qué decisión tomo? ¿dónde coloco las manos? ¿los pies? ¿estará mojada y resbalaré? ¿seguiré el camino correcto o tendré que dar una vuelta con mayor riesgo y dificultad? Un montón de preguntas, algunas irrelevantes o poco trascendentes.

Albert Einstein decía que la identificación de un problema es más importante que su solución ¿Cuánto tiempo invertimos realmente en la correcta identificación del problema? ¿Identificamos las variables relevantes? ¿Conocemos realmente a quién afecta? En la mayoría de los casos no es así. Somos demasiado lentos o imprecisos en la identificación del problema real y por lo tanto, como se atribuye a Séneca, "Cuando no sabemos a qué puerto nos dirigimos, todos los vientos son desfavorables".

Está claro que toda decisión requiere de un análisis que nos permita reducir la incertidumbre algunos de los aspectos a tener en cuenta en ese análisis es la calidad de la información y la independencia de las valoraciones:

- ¿La información proviene de fuentes independientes o proviene de una misma fuente ya ha sido reinterpretada por diferentes personas? ¿La opinión del líder ha influenciado en el resto?
- ¿Hemos fragmentado de forma suficiente el problema? ¿Lo hemos fragmentado demasiado? ¿Cuáles son las variables realmente relevantes?

La presión de la velocidad

Todos hemos afrontado situaciones en las que la velocidad en la toma de decisiones no permite que elaboremos adecuadas estrategias de aproximación al problema, debemos tomar la decisión o perdemos el tren ¿Cómo actuar?

A mi parecer debemos tener en cuenta cuatro consideraciones antes de agobiarnos con la presión de la decisión:

- ¿Seguro que tengo que decidirlo ahora mismo? ¿Qué pasa si lo analizamos y lo decidimos en un rato, en media hora, mañana? Esto no significa postergar la decisión sino invertir un poco de tiempo en la valoración de las alternativas.

- ¿Es urgente o es importante? Stephen Covey en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" nos aproxima a su tercer paradigma con una sencilla frase: "Primero lo primero". Si realmente utilizamos este enfoque en la priorización de nuestras tareas, nos permitirá disponer de mayor tiempo para preocuparnos sobre aquello que es importante e intentar minimizar la cantidad de decisiones que son urgentes y por lo tanto reducimos en parte la presión de la decisión.
- ¿Es el mejor momento para tomar una decisión tan trascendente? Puede que nuestro estado físico o mental refleje un cansancio que no nos permita analizar con claridad la situación. ¿Cuántas veces hemos visto que un delantero no consigue marcar gol después de una carrera de 40 metros con el balón en los pies?
- De acuerdo no tengo tiempo para decidir y debo hacerlo ya. En este caso probablemente no nos queda más remedio que realizar un voto de confianza en nuestra intuición, pero eso no debe significar que nuestra autoconfianza se convierta en sobreconfianza. Este es uno de los factores que inducen más veces al fracaso.

Asociamos liderazgo con decisión, por lo que muchos líderes suelen tomar decisiones con una velocidad excesiva para no parecer indecisos o temerosos

Esta presión por la velocidad, a veces autoimpuesta, hace que en determinadas ocasiones exista un peligro real en la "elección" de los líderes. El Nobel de Economía de 2002, Daniel Kahneman, considera que muchos de ellos se seleccionan por sobreconfianza. Asociamos liderazgo con decisión, por lo que estas personas suelen tomar decisiones con una velocidad excesiva para no parecer indecisos o temerosos.

¿Me puedo fiar de mis instintos?

Los últimos descubrimientos en neurociencia parecen concluir que nuestros juicios se inician por el componente emocional asociado con nuestros recuerdos y no por el peso de la conciencia de los pros y los contras del componente racional: se empieza a sentir algo, a menudo incluso antes de ser conscientes de haber pensado nada.

Podríamos pensar que debemos dejar fuera de nuestra toma de decisiones este componente intuitivo, pero debemos tener en cuenta que no podemos escapar de su influencia: influye en la forma en que enmarcamos la situación. Influye en las opciones que elegimos para analizar. Influye en quien confiamos para consultar y en quien no. Nos alienta a recoger más datos en un área, pero no en otra. Influyen en la cantidad de tiempo y esfuerzo que ponemos en las decisiones. En otras palabras, se infiltra en nuestra toma de decisiones, incluso cuando estamos tratando de ser analítico y racional.

Debemos protegernos de este sesgo, algunas consideraciones a tener en cuenta son:

- ¿Tenemos suficiente experiencia para hacer juicios sobre las principales incertidumbres que acompañan a esa situación?
- ¿Hemos tenido feedback adecuado en las experiencias anteriores o hemos influenciado en quien nos lo ha proporcionado?
- ¿Qué emociones hemos experimentado en situaciones anteriores? ¿Nos han marcado?
- ¿Podemos estar influenciados por personas con intereses inadecuados?

Análisis "premortem"

Gary Klein nos expone lo que califica de análisis "premortem", más o menos sería algo así: Todos tenemos claro que cuando un proyecto fracasa deberíamos realizar una sesión de lecciones aprendidas, e investigar cuáles han sido las causas que han provocado que el resultado no haya sido el deseado. Es lo que podríamos llamar en términos médicos un análisis "postmortem". Su propuesta es: antes de que el proyecto o la iniciativa arranque plantear "Nosotros estamos observando una bola de cristal y el proyecto ha fracasado, ha sido un fiasco. Ahora, que todo el mundo tome dos minutos y describa las razones por las que el proyecto no ha triunfado"

Aprender de los errores

La única forma de evitar cometer errores es evitar la toma de decisiones (o, al menos, tomar muy pocas). Pero entonces, ¿dejaremos que otros las tomen por nosotros? Siempre he preferido escoger un destino y asumir las consecuencias. Aprender de los errores y escuchar activamente los comentarios es la única alternativa.

Tener un plan B: Normalmente se elabora un plan A que se supone que va a triunfar, se analiza hasta la extenuación, en Excel parece fantástico, en PowerPoint no digamos. Se convierte en el plan que todos vamos a ejecutar. Al final resulta que la ejecución de ese plan no suele contemplar la prueba continuada de las hipótesis que permitan una corrección del rumbo. Así que si el plan está mal, que es lo que ocurre con más frecuencia, entonces es un fracaso total. Se ha gastado demasiado dinero. Demasiada gente ha invertido su tiempo y atención en él. Para crear una cultura adecuada, quien lidera el proceso tiene que dejar muy claro que una hipótesis incorrecta no es "fracaso" a menos que se ignore o no se puede corregir.

Conclusión

Después de lo expuesto podríamos concluir lo siguiente:

- Parece interesante posponer la intuición al máximo posible, pero utilizarla cuando ya tengamos toda la información disponible.
- Potenciar la autoconfianza mediante la consolidación de nuestra experiencia pero sin llegar a la sobreconfianza.
- Realizar un buen análisis sin llegar a la parálisis.
- Aprender de nuestros errores.
- No tengamos miedo a qué cuestionen nuestro juicio y aprendamos de las observaciones externa y,
- Sobre todo utilizar el sentido común.

Tampoco parece tan difícil, ¿no? Y ahora que ya hemos tomado una decisión, ¿sabemos ponerla en práctica adecuadamente? Eso ya será objeto de otra reflexión

Nunca tenemos tiempo de hacer las cosas bien, pero siempre de hacerlo dos veces. Piensa siempre en esta frase antes de iniciar cualquier proceso de cambio.

Este artículo ha sido elaborado por **José Manuel Valdés**, Director de BB2B.

Esta publicación ha sido escrita en términos generales y por lo tanto puede ser que no cubra situaciones específicas. Better Business To Be, S.L. queda exenta de cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por los perjuicios ocasionados por la interpretación o aplicación de cualquier material publicado.

Better Business To Be, S.L. estará encantado de asesorar a todos los que lo consideren conveniente en la forma en la que deben ser aplicados los conceptos indicados.

Copyright © 2010. Better Business To Be, S.L. Todos los derechos reservados