Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Círculo de Escritores Artículos

Nos pagan por decidir

Vera Sánchez, Alexis

2012

http://hdl.handle.net/20.500.11777/1685

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

Nos pagan por decidir

Por Alexis Vera
12 de septiembre de 2012

Todos los días tomamos decisiones pero no siempre obtenemos los resultados que quisiéramos con éstas. En el trabajo a los profesionales nos pagan por decidir, nos remuneran por hacer elecciones apropiadas, pero casi nadie ha recibido entrenamiento para hacer bien esta tarea. Saber tomar decisiones efectivas es probablemente la competencia más importante que podemos poseer como profesionales de cualquier campo. Sin embargo, poco se nos ha enseñado al respecto en las universidades y en las empresas. Quizás porque es un proceso natural, una competencia que posee cualquier ser humano (aunque -evidentemente- a diferentes capacidades todos) y que ejercemos diariamente, las instituciones no han dado tanta importancia al desarrollo de dicha competencia. Nos han preparado, en la mayoría de los casos, para analizar y resolver problemas pero no para decidir, que es un proceso cognitivo mucho más complejo y vital. Nuestra vida es reflejo de las prioridades que tenemos cuando decidimos; somos lo que decidimos. Lo que tenemos o no tenemos en el trabajo también es producto, en gran medida, de las decisiones que hemos tomado. Luego entonces, son las elecciones que hacemos las que crean nuestro presente y dan forma a nuestro futuro, tanto a nivel personal como a nivel laboral. Ahora bien, hablando de la jerarquía organizacional, un directivo o líder tiene bajo su responsabilidad poder de influencia sobre muchas más personas y recursos que alguien que no posee dicho cargo. Lo que decide impactará a más de uno de manera importante. Ahí radica la relevancia de sus decisiones: la trascendencia de éstas en otros seres humanos y, por consiguiente, en el medio ambiente o entorno. La envergadura del impacto de las decisiones de un líder es ciertamente mayor que la de cualquier otra persona y por ello un jefe debe ser, fundamentalmente, experto y competente en la toma de decisiones.

Las trampas de la mente

En los procesos decisorios la mente tiende a sesgarse y, con ello, generar a veces elecciones poco afortunadas. Nos sesgamos porque tenemos afectos, filias y fobias; porque tenemos un pasado que influye nuestra actual forma de pensar y nuestras prioridades; y porque la mente cae fácilmente en ciertas trampas generalmente asociadas con el lenguaje y su uso. Hammond, Keeney y Raiffa[1] sostienen que la mejor manera de no sesgarnos en una decisión es estar conscientes. Para ello, recomiendan lo siguiente:

a. Siempre ver un problema desde diferentes perspectivas, usando diferentes puntos de partida o diferentes enfoques, en lugar de quedarse con la primera línea de pensamiento que se nos ocurra.

b. Primero pensar el problema por uno mismo antes de consultar a otras personas para evitar quedar anclado por sus ideas.

c. Tener la mente abierta, buscar la opinión de otros para ampliar nuestro marco de referencia y para llevar nuestra mente a direcciones frescas.

d. Tener cuidado de no anclar a nuestros consejeros o asesores con nuestras propias ideas. Hay que contarles poco sobre las ideas, estimaciones y decisiones tentativas que tenemos; de lo contrario nuestras propias ideas simplemente regresarán a nosotros.

[1] HAMMOND John, KEENEY Ralph y RAIFFA Howard, "The hidden traps in decision making", Harvard Business Review, January 2006.

e. Estar alertas de no anclarnos en las negociaciones con la propuesta inicial de la contraparte. Hay que pensar antes nuestra propuesta para no sesgarnos con la del otro porque generalmente la mente se "sujeta" de la primera idea escuchada.

No podemos controlar del todo los resultados de nuestras decisiones, pero sí podemos controlar en mayor medida el proceso a través del cual hacemos nuestras elecciones. De ahí la importancia de interiorizar un método sólido para decidir. Una metodología que asegure que la mayoría de los riesgos importantes están considerados y que minimice el impacto de la incertidumbre que siempre existirá en todo proceso decisorio.

Operativamente, una decisión puede ser considerada exitosa si logra lo que se proponía. Luego entonces, todo proceso de decisión debe iniciar sabiendo qué se espera como resultado de las elecciones que se tomarán. Sin embargo, también podemos evaluar la calidad de una decisión con base en elementos más amplios de consideración, por ejemplo, con base en su impacto -positivo o negativo- en las personas; o su impacto en la ecología, la justicia, etc. Es decir, más allá del resultado particular o específico que buscaba obtener, evaluar su impacto en la foto ampliada, es decir, su impacto ético. En una escuela de negocios centrada en la filosofía ignaciana, como la Ibero, es crítico defender procesos decisorios que observan la foto más amplia y no la foto pequeña. Como lo decía el actual superior general de la Compañía de Jesús, Adolfo Nicolás, nuestras universidades no deben formar a los mejores del mundo, sino a los mejores *para* el mundo. Esto implica que debemos enseñar y aprender a decidir con referentes amplios, no cortos, y con una conciencia también ampliada.