La toma de decisiones en la empresa

Antonio Valls Roig
Profesor de la Universidad Pompeu Fabra
Autor de "Las doce habilidades directivas clave"

En la empresa, la clave del éxito es la toma de decisiones acertadas. Para ello hay que decidir... o decidir "no decidir". El segundo es un camino peligroso, y sin embargo corriente. En muchas organizaciones se vive por inercia del pasado. Pero la inercia sólo puede aportarnos los mismos o peores malos resultados que el pasado.

Abdicar de la capacidad de decidir, es resistirse a usar la habilidad más genuinamente humana de entre todas ellas. Ningún otro ser de la creación puede decidir. Y es la facultad que le da a la persona su supremacía sobre los restantes seres conocidos del universo. Y sin embargo, ¿porqué nos cuesta tanto tomar decisiones?.

El enfoque de Stephen Covey (1995) al respecto es sumamente ilustrativo: ante cualquier evento o circunstancia tenemos tendencia a "reaccionar", en lugar de decidir. Pero "reaccionar" es dar una respuesta automática, sin tomarse el tiempo necesario para elegir. Entre el estímulo y nuestra respuesta, no media ningún espacio temporal. Es la manera como proceden los animales... y los niños. Una manera fácil de conducirse, cuyos resultados quedan sin embargo en manos del azar. El resultado de esta conducta nos lleva a una vida empresarial cuando menos "azarosa".

Tomar decisiones implica en primer lugar, mantener despiertas las facultades que hay que poner en uso para la toma de decisiones inteligentes. Estas son:

1. El conocimiento de uno mismo, y de las propias capacidades y limitaciones.
2. La contrastación de nuestra posible respuesta, contra nuestro sistema de valores y su priorización.
3. La imaginación, y
4. La capacidad para elegir con libertad.

La calidad de nuestras decisiones estará en función del grado de desarrollo que hayamos alcanzado de estas cuatro facultades. "Pero es que yo no las tengo desarrolladas" -alguien pudiera decir-. ¿Cómo desarrollarlas? El propio Covey indica algunas pautas concretas:

1. El autoconocimiento

Nuestras nociones de lo que hacemos o somos capaces de hacer son a menudo muy vagas. Llevar una agenda, llevar un registro de nuestras actividades durante algún tiempo y a intervalos, examinar en la quietud de algún lugar tranquilo los pormenores de nuestras actuaciones pasadas y evaluar el nivel de resultados alcanzado, puede ser muy revelador. Pero para conocer nuestros límites hay que aproximarse a ellos, hay que probar nuevos caminos, nuevas actividades, asumir riesgos...

2. ¿Qué valoramos?

Tomar decisiones contra nuestro propio sistema de valores, es ir contra uno mismo. Si valoro a mi familia por encima del dinero, ¿qué sentido tiene que tome decisiones profesionales que me impidan educar adecuadamente a mis hijos?. "Es que el trabajo que tengo es así: o lo tomo o lo dejo"... se oye decir frecuentemente. Es cierto que hay momentos puntuales en que una tarea requiere más dedicación de la usual... Pero cuando esta dedicación extra se convierte en la norma, o la acepto libre y concienzudamente y me atengo a las consecuencias, o tomo libremente decisiones que me eviten sufrir el conflicto de valores que me generaría esa dedicación.

Para conocer en todo momento nuestra a veces cambiante escala de valores, es preciso habituarse a aprender de nosotros mismos, escuchando con atención la propia respuesta a diversas situaciones y circunstancias personales y profesionales, ya sean vividas por uno mismo o por los demás...

3. Imaginación

En cierta ocasión los directivos de una empresa que estaba a punto de solicitar el expediente de suspensión de pagos, confesaban abiertamente: "Es que nosotros no tenemos imaginación". El cuadro resultaba verdaderamente patético. Porque, ¿es posible dar una respuesta al mercado novedosa, rompedora, creativa... si no se pone en ello imaginación? Una empresa líder es por definición innovadora: en lo que hace, en cómo lo hace, o en ambas cosas a la vez. Igualmente, es difícil destacar en una actividad profesional, sin imaginación. Hasta los deportistas de élite saben muy bien la importancia de la imaginación para lograr batir sus anterior marca. Y la imaginación se desarrolla precisamente de igual forma en que lo hacen estos deportistas: visualizando. Acostumbrándose a representar en su mente y con todo lujo de detalles, los pormenores más nimios de sus proyectadas actuaciones atléticas, sean estas el salto de altura, el lanzamiento del disco, o jugar al golf.

La visualización no es un recurso estéril. Puede proporcionar extraordinarios resultados a quien la practique con asiduidad, porque es una suerte de reprogramación del subconsciente por medio de la conciencia.

4. La capacidad de elegir

Para tomar decisiones acordes con los propios valores y capacidades, hay que hacerlo sin sentirse presionado por otras personas o por las circunstancias. Hay que ser una persona de carácter independiente, o lo que es lo mismo: primordialmente, se tiene que estar habituado a hacer uso de la propia voluntad de elegir.

Esto resulta difícil para aquellos personas que no acostumbran a asumir compromisos con los demás, o que cuando llegan a asumirlos por las razones que sea, no los cumplen, o cumplen tarde y mal. La voluntad se fortalece, haciendo y cumpliendo promesas.