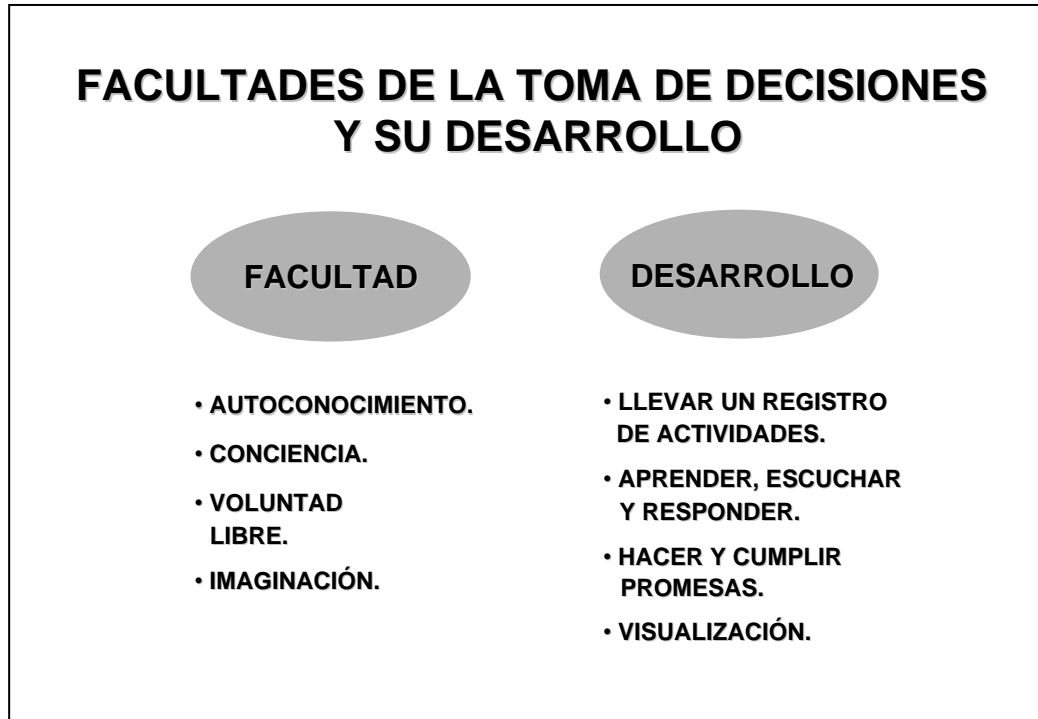


## **TOMAR DECISIONES** por Antonio Valls

El legendario ejecutivo Charles Schwab dijo en cierta ocasión: "A quien se sienta y hace lo que se le dice, jamás se le dirá que haga grandes cosas." En efecto: si repasamos nuestro pasado, descubriremos que las decisiones profesionales de las que estamos más orgullosos no son precisamente aquellas que alguien nos susurró al oído; las más de las veces, fueron resoluciones tomadas después de sopesar detenidamente pros y contras.



Si queremos mejorar los resultados de nuestro trabajo, no podemos dejar de decidir. Pues ello requiere adoptar nuevos hábitos, probar distintos enfoques, y barajar otras ideas. Stephen Covey (1995) nos recuerda: "Si seguimos haciendo lo que habitualmente hacemos, seguiremos obteniendo lo mismo".

¿Es posible mejorar nuestra capacidad de decidir? En efecto, lo es. Pero, ¿porqué nos cuesta tanto tomar decisiones?. 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 profesional cuando menos "azarosa".

Mejorar nuestra capacidad para 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. Con frecuencia se descubre que estamos mejor dotados para aquellas cosas que hacemos bien con poco entrenamiento. 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.... A menudo seguir las propias inclinaciones -cosa que hacemos muy de vez en cuando- nos ayuda a descubrir cuales son nuestros intereses más genuinos.

### 3. IMAGINACIÓN.

En cierta ocasión, un ejecutivo en apuros decía abiertamente: "Es que no tengo imaginación". El cuadro resultaba verdaderamente patético. Porque, ¿es posible dar una respuesta al cliente 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. En cualquier actividad profesional es difícil destacar 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 programación 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.

Tomar buenas decisiones consiste en definitiva en pensar bien. Jaime Balmes dice que "el pensar bien consiste o en conocer la verdad, o en dirigir el entendimiento por el camino que conduce a ella. La verdad es la realidad de las cosas. Cuando las conocemos como son en si alcanzamos la verdad, de otra suerte caemos en el error". Y para un profesional, no pensar bien puede significar una carrera detenida.

### **NO SIEMPRE DECIDE MEJOR EL MÁS EXPERTO**

**Un exitoso hotel se dió cuenta de que necesitaba otro ascensor para dar mayor fluidez al movimiento de clientes que se producía en su sala de recepción. Convocados los especialistas iniciaron un proyecto que casi paralizaba el negocio, consistente en ampliar el hueco de la escalera para hacer espacio para el nuevo ascensor. Apenas iniciadas las obras, una muchacha encargada de la limpieza se interesó por todo aquel movimiento. Puesta en antecedentes propuso inmediatamente una mejor idea: poner el nuevo ascensor fuera del edificio, alineado con la fachada. Así fue como se construyó el primer antecesor del actual ascensor de burbuja.**