

Proceso de Toma de Decisiones

“Cuando uno no maneja su propio bus, no importa mucho donde proyecte ir, porque no llegará de ningún modo”
Richard Bandler

1. INTRODUCCIÓN

Tomar una decisión siempre comienza por decidirse entre Decidir o No Decidir. Al Decidir, estamos asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al No Decidir demostramos estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados. Lo que nos lleva a una u otra cosa, son nuestros modelos mentales y es por ello que debemos analizar los procesos de Toma de Decisiones a partir de ellos. Normalmente se decide para alcanzar el éxito y se eluden las decisiones cuando se desea evitar el fracaso.

Por otra parte, las decisiones que nosotros tomamos pueden ser algunas acertadas y otras erróneas, pero cualquiera de ellas debe generar aprendizaje, sin embargo nuestros modelos nos han enseñado a temer al fracaso, por lo que buscamos evitarlo, y por ello, nos olvidamos de trabajar para lograr el éxito, lo que nos lleva a pensar que el proceso de Toma de Decisiones es un proceso interno del Ser Humano, que debe ser analizado desde dentro y no a través del simple manejo de técnicas para la Toma de Decisiones, que nunca utilizamos, porque las situaciones de la vida muchas veces no nos dan tiempo para ello. Este artículo está orientado a descubrir algunos elementos que limitan nuestra efectividad en la Toma de Decisiones en todos los aspectos de la vida.

Deseamos con este apunte que el participante tome conciencia de que nuestros modelos generan actitudes automáticas en el individuo, afectando la toma de decisiones y que, a través de un proceso de reflexión sobre ello, se puede comenzar a generar nuevas actitudes que le permiten hacer uso de su libertad interior de acción para no seguir actuando de acuerdo al modelo “estímulo-respuesta”, teniendo así la libertad de pensar y decidir. También es importante lograr entender como nuestros modelos nos juegan a veces una mala pasada cuando intentamos tomar decisiones importantes en nuestra vida y como la orientación hacia la búsqueda del éxito es mejor elemento que el tratar de evitar el fracaso.

2. TOMA DE DECISIONES

¿Qué es lo que precede a todas nuestras acciones?, ¿Qué determina las acciones que tomamos? Por supuesto: **el poder de decisión**.

Tomar una decisión comienza por: “decidir” o “no decidir”. Entenderemos por **Decidir**, al compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que **No Decidir** significa estar interesado en que las cosas sucedan sin hacer nada para lograr los resultados deseados.

La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro, ya que nos preocupamos por lo que pasó, lo que ocasiona una exageración de las cosas y el pensar sólo en el hecho del pasado, alimentándolo así mismo, en vez de ocuparnos por nuevas estrategias para intentarlo de formas diferentes en el futuro.

Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes.

Los que asumen riesgos no son sólo las personas osadas que practican deportes o actividades extremas, todos debemos hacerlo cada día. ¿Qué podemos aprender de quienes realizan actividades extremas? Quienes practican esas actividades; no están locos, ni están desapegados de la vida, definitivamente no, ellos son personas mentalmente sanas como todos nosotros. Al contrario de lo que parece, son personas muy precisas, muy constantes, muy preparadas y muy prudentes para hacer frente a situaciones difíciles. Las características que ellos presentan son:

- Actúan inteligentemente en la preparación de sus actividades.
- Piensan todo antes de actuar.
- Elevan al máximo sus conocimientos.
- Analizan cuidadosamente los factores que podrían actuar en su contra.
- Programan su actuación de conformidad con el riesgo.
- Imaginan cómo van a funcionar las cosas.
- Y por último lo hacen.

La mayoría de las personas buscan seguridad y un futuro agradable y próspero, pero tienen demasiado miedo a equivocarse, a fracasar, a no poder realizar sus sueños y el miedo al fracaso, al equivocarse, lleva al miedo a asumir riesgos, eso es normal, todos le tenemos miedo al fracaso, todos nos asustamos, nadie vive sin sentir miedo, el miedo es normal, es la respuesta apropiada en situaciones de reto, cuando hacemos algo nuevo, algo sin precedentes. El miedo es una emoción más que debemos saber controlar, para no actuar desde él, porque el miedo paraliza y la parálisis no es buena compañera en situaciones de alto riesgo. La única cosa que debemos hacer en ese caso es **actuar**.

El miedo puede alimentarse a sí mismo, al sentir miedo, nos intranquilizamos, el ritmo cardíaco aumenta, se acelera la respiración, sentimos ansiedad en el estómago, la temperatura interna aumenta, la piel se torna roja, la piel se eriza, la saliva desaparece de la boca, otros muestran una tez pálida, lo que puede ocasionar parálisis como ya dijimos y terminar en terror, lo importante de esto es darse cuenta de la emoción que nos invade y empezar a hablarnos a nosotros mismos para establecer el guion a seguir en la situación.

El mayor riesgo es no arriesgarse, jamás lograremos lo que queremos de la vida si no asumimos algunos riesgos. El asumir riesgos nos pondrá en condiciones de vivir una vida más vital, más satisfactoria y más plena.

3. TOMAR DECISIONES

En 1996, Andrés Galarraga obtuvo el liderato de jonrones y de carreras impulsadas, y en algún momento alguien le preguntó porque siempre se hablaba de sus lideratos de jonrones e impulsadas, pero nadie hablaba del liderato en ponches recibidos, que también lo obtuvo en ese momento. La respuesta del *big leaguer* venezolano fue algo así como: –“*Es que para batear jonrones hay que tirarle*”.

Esto no debe sorprendernos ya que, a fin de cuentas, el jugoso contrato del que disfrutaba Galarraga en ese momento o de cualquier otro jugador ofensivo importante en la gran carpa, se basa en la capacidad que tienen dichos jugadores de batear bien un promedio de 3 de cada 10 veces que van al bate. Pues sí, como lo oyen, les pagan ese dineral por equivocarse 7 de cada 10. Cuando un pelotero, muy excepcional, logra equivocarse solo 6 de cada 10, es considerado una gran superestrella, casi insustituible. Por supuesto esos casos pueden ser contados con los dedos de una mano y aún nos sobran algunos.

Ese mismo año nos encontramos con el caso de Omar Vizquel, quien recibió el Guante de Oro, a pesar de que en esa temporada Vizquel cometió una cantidad de errores más allá de lo acostumbrado por él.

Mucha gente pensó que Vizquel no obtendría dicho premio como Short Stop, que es un premio que se otorga en base a la votación de los Entrenadores de Grandes Ligas. Sin embargo, a pesar del número de errores cometidos, Vizquel obtuvo el Premio. Muchos Managers fueron entrevistados acerca de porqué votaron por Vizquel y la respuesta, casi unánime fue: –“*Votamos por él porque cubre más terreno y por eso tiene más posibilidades de cometer errores*”.

En estos dos ejemplos hay un gran aprendizaje: Tanto Galarraga como Vizquel en su momento buscaron el éxito en cada jugada o en cada intento al bate. El logro obtenido es producto del esfuerzo que se hace por obtener el éxito y a partir de allí obtener el Placer del Éxito. Sin embargo, mucha gente se queda sin hacer nada, porque teme fracasar.

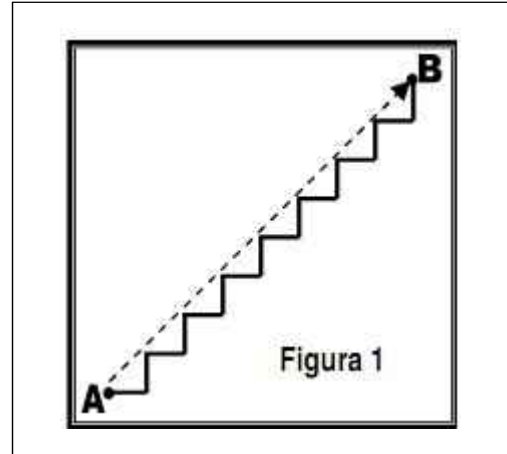
4. OBTENER EL ÉXITO O ELUDIR EL FRACASO

Aquí está la clave de la toma de decisiones: **¿cómo tomamos decisiones?**, buscando obtener el éxito en lo que hacemos o buscando eludir el fracasar, con el fin de quedar bien con los demás. Definitivamente, cuando asumimos el tomar una decisión, nos enfrentamos a la posibilidad de fracasar en lo que hacemos. Si vemos el fracaso como un proceso terminal, nos estaremos identificando con el rol de perdedores o derrotados. Debemos asumir un modelo mental diferente, es decir, un modelo en el que el fracaso sea simplemente un

evento temporal, lo que lo convierte en un resultado no satisfactorio, que debe ser corregido si deseamos obtener el éxito. El verdadero fracaso consiste en no hacer nada.

Un amigo, que trabajó como piloto de algunas aerolíneas comerciales, nos decía en una oportunidad: *“Cuando yo viajo de Caracas a Miami, estoy prácticamente fuera de rumbo durante un 90 al 95% del tiempo del vuelo, pero como los instrumentos de vuelo son muy sensibles yo me la paso corrigiendo el rumbo. Sin embargo, llego a Miami sin tropiezos y a tiempo”*.

La moraleja de esto, consiste en que no es necesario acertar todo el tiempo para llegar a donde queremos llegar, sino que lo importante es saber corregir el rumbo. La toma de decisiones no es más que la generalización de este proceso que acabamos de narrar. En la **figura 1** podemos observar que se puede ir de A a B, aun cuando el 100% del tiempo estemos fuera de la dirección correcta (compare las líneas completas con la línea punteada).



Esto que hemos dicho es tan importante, que ese mismo amigo piloto, nos contó que en hace unos años era una costumbre muy utilizada por los pilotos que viajaban en horas de la tarde (5 p.m. aproximadamente) de Maracaibo a Santa Bárbara del Zulia, sintonizar en la radioayuda una popular emisora de Santa Bárbara del Zulia y tapar los vidrios de la cabina con periódico, para que el sol de frente y el calor que generaba no los molestara. Ese vuelo se desplazaba a unos 10.000 pies de altura (3.300 m. aprox.). Una vez casi cumplido el tiempo estimado de vuelo, procedían a quitar los periódicos y aterrizar.

Sin embargo, en una oportunidad, el asistente de vuelo cometió un error y no sintonizó la emisora de Santa Bárbara, sino que sintonizó otra emisora de la misma cadena, pero de la ciudad de Valera. Por supuesto, al pasar el tiempo estimado de vuelo y quitar los periódicos, debido a que la altura era de solo unos 3.000 m., se encontraron con la sorpresa de estar frente a una montaña muy cerca de la ciudad de Valera (en los Andes Venezolanos encontramos montañas entre 2.500 y 5.000 m., por lo que los aviones vuelan a más de 15.000 pies) y por esta circunstancia se estrellaron contra ella y fallecieron todos los ocupantes del avión.

Durante mucho tiempo se especuló acerca de qué hizo que ese avión se estrellara fuera de su rumbo (se habló de secuestro, de sabotaje, de alguien que deseaba suicidarse) y el informe final con los resultados del caso nunca fueron dados a conocer públicamente, sin embargo, muchos pilotos sabían cuál era la verdad del suceso.

¿Qué falló en éste caso? La posibilidad de darse cuenta que iban por el rumbo equivocado para corregirlo. Es decir, volar a ciegas no es una técnica recomendable. Sin embargo, cuando eludimos nuestra responsabilidad de decidir y dejamos que sean otros los que decidan, estamos asumiendo la decisión de volar a ciegas y hacerlo es peligroso, ya que podemos estrellarnos y las consecuencias pueden ser terribles.

Thomas Alva Edison, que es el inventor más prolífico que ha dado la historia de la humanidad, en una oportunidad señaló: *“No me siento desanimado, pues todo intento erróneo descartado es un paso hacia delante”*. Obsérvese que Edison no hablaba de fracaso sino de intento erróneo.

De nuevo estamos frente al mismo patrón: El modelo mental “fracaso”, nos lleva a desistir de seguir intentándolo, en cambio el modelo mental “todavía no lo logro”, nos lleva a seguir intentando lograr el resultado. Este modelo de “fracaso”, está relacionado con el modelo “tratar”. Cuando uno dice “Voy a tratar de hacerlo”, está diciendo realmente “yo lo intento unas cuantas veces y si no lo logro, lo dejo así”.

En el caso del modelo “hacer”, cuando decimos “Voy a hacerlo”, está diciendo realmente “lo voy a intentar tantas veces como haga falta hasta que por fin lo logre”.

5. DECISIONES Y PROACTIVIDAD

La Proactividad involucra actuar antes de, y para actuar antes de hay que decidir y para decidir, es necesario asumir la responsabilidad de afrontar las consecuencias de nuestras decisiones. Responsabilidad significa HABILIDAD para RESPONDER. Es la habilidad que tenemos para escoger nuestra respuesta. La gente que toma decisiones efectivas es proactiva, ya que sus actitudes son el producto de sus propias decisiones, basadas en valores, en lugar de ser producto de sus condicionamientos o sentimientos. Mientras más proactivos seamos, menor es la tendencia a culpar a otros por las cosas que nos pasan. La libertad es una condición derivada del ambiente. Ud. tiene varias opciones para escoger. La libertad implica ejercer esas opciones, a través de nuestra propia fuerza interior, ya que esa es la base de ser proactivo. Proactividad en general implica no esperar que las cosas pasen para decidir y actuar.

Cuando uno se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, está actuando de manera reactiva. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación. Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir.

Cualquier cosa que nos es familiar, es difícil de reconocer y aún más difícil de cambiar cuando el hacerlo es doloroso o nos causa algún problema. Después de todo ¿cómo sé que algo nuevo será mejor?, la respuesta es, no lo sabrás si no lo intentas. Aunque muchas personas anhelan algo mejor y tienen la oportunidad de obtenerlo, siempre tienen que librar una batalla contra la comodidad de la familiaridad. Una vez que se deja lo familiar, obviamente se entra en lo desconocido, lo incómodo, esto es lo que a la mayoría de nosotros nos asusta. Aquí es donde el dolor al cambio significa renunciar a lo familiar para ahondar en lo desconocido. Este dolor se conoce como inseguridad o ansiedad.

Sólo necesitamos cambiar nuestra actitud y aprender nuevas habilidades personales. Todos podemos lograrlo. Las partes que necesitamos ya las tenemos, sólo es cosa de llegar a familiarizarnos con ellas y comprender y expandir su uso.

Lo que hace posible acrecentar nuestro sentimiento de autoestima, es el estar dispuesto a abrirse a nuevas posibilidades para probarlas y entonces, si encajan, practicarlas utilizándolas hasta que sean verdaderamente nuestras. En esto se basa el aprovechar nuestro poder de decidir y crearnos el hábito de enfrentar la vida asumiendo nuestros actos con responsabilidad.

A veces tomar una decisión genera mucho dolor y malestar a corto plazo, con una profunda sensación de fracaso, pero luego, a largo plazo se vuelve placentera.

La **figura 2** nos muestra cómo trabaja este proceso de decisiones entre el placer y el dolor.

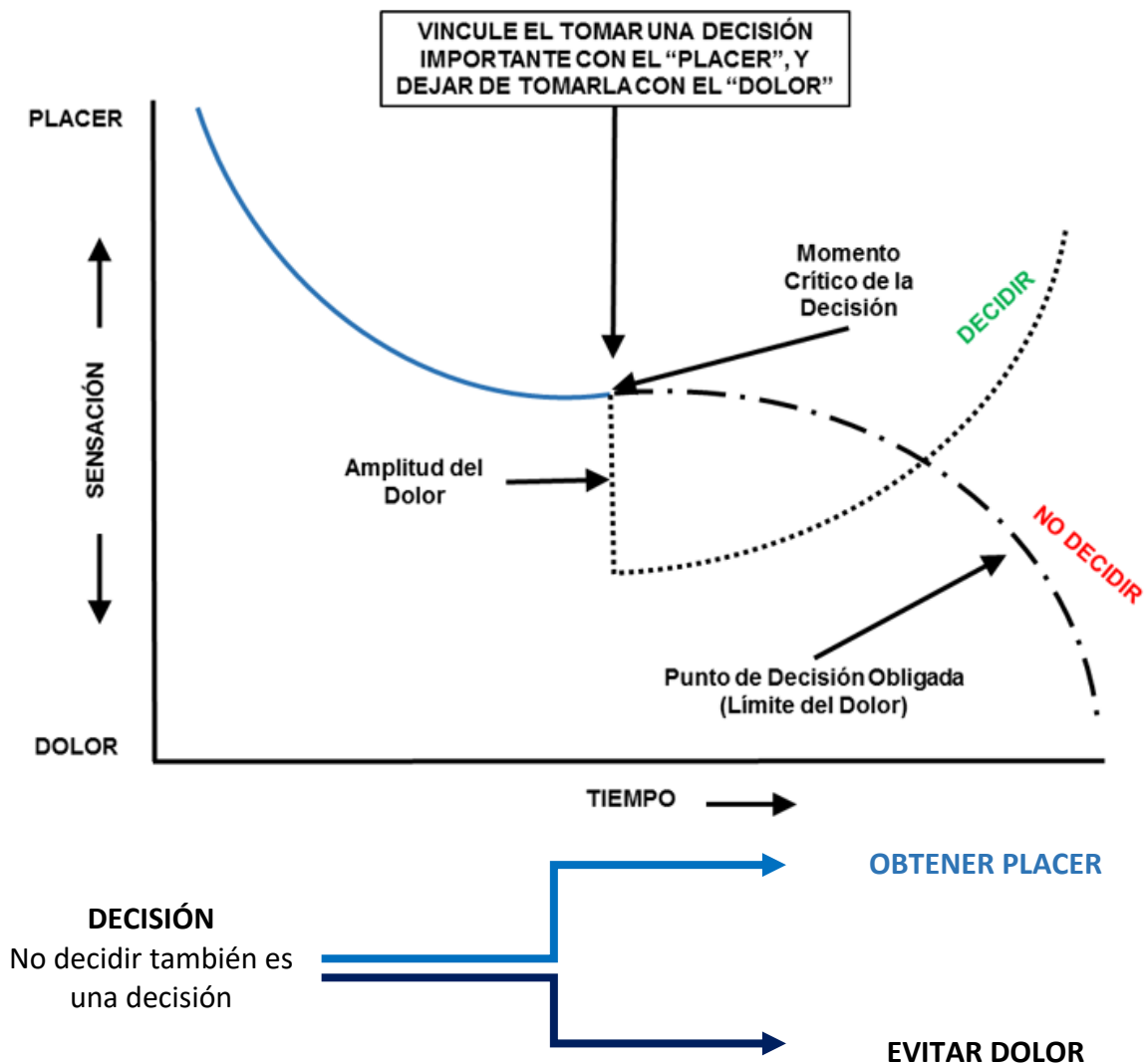


Figura 2 (Cortesía de Rogelio Camilo Penso)

El momento crítico para tomar una decisión ocurre cuando percibimos que una situación que se viene deteriorando hacia el dolor, comienza a sufrir un estancamiento, generando en nosotros la falsa sensación de que ya pasó lo peor. Sin embargo es a partir de este momento en que cualquier cosa que suceda tiende a deteriorar más la situación hasta llegar a un punto en que no queda más remedio y debemos asumir nuestra decisión, con un grave deterioro de nuestra autoestima.

Para salir de esta trampa mortal es necesario vincular el tomar una decisión importante con el placer (a largo plazo) y el no tomarla con el dolor. Entienda que es dolor a corto plazo como precio a pagar por el placer a largo plazo.

6. SEIS PASOS PARA TOMAR DECISIONES

Vamos a brindar una pauta de 6 pasos para tomar decisiones importantes en nuestra vida.

6.1. ESTABLEZCA CON CLARIDAD QUE ES LO QUE REALMENTE DESEA OBTENER Y QUE ES LO QUE LE IMPIDE HACERLO AHORA

Para ello:

- Establezca objetivos.
- Actúe con Sinceridad.
- Actúe con Integridad.
- Vea la situación como una oportunidad y no como una amenaza.
- Identifique todos los elementos que le alejan de la decisión adecuada.

6.2. LOGRE APALANCAMIENTO: ASOCIE UN FUERTE DOLOR AL NO DECIDIR AHORA Y UN GRAN PLACER AL TOMAR LA DECISIÓN EN ESTE MOMENTO

6.3. INTERRUMPA LAS PAUTAS DE PENSAMIENTO, SENTIMIENTO Y ACCIÓN QUE LO LIMITAN A ACTUAR DE MANERA ADECUADA

Recuerde que:

- Ninguna decisión que se tome para resolver una situación, debe ser tomada en el mismo nivel de pensamiento en que se generó dicha situación.
- Los modelos mentales y las creencias influyen sensiblemente en la toma de decisiones.

6.4. CREE NUEVAS ALTERNATIVAS QUE SEAN REALMENTE CAPACITADORAS. BUSQUE ALTERNATIVAS QUE LO ACERQUEN AL PLACER O EL ÉXITO Y LO ALEJEN DEL DOLOR O FRACASO

- Utilice su creatividad para generar alternativas capacitadoras.
- El proceso creativo consiste en una secuencia de *descongelar-acumular-deliberar-incubar-iluminar-acomodar-finalizar-reforzar*.

6.4.1. DESCONGELAR

Implica romper el hielo para retirar los obstáculos que puedan dañar la creatividad. Esto nos lleva a desarrollar nuevos modelos y creencias para actuar.

6.4.2. ACUMULAR

Reunir los datos, recopilar la información y aportar nuevos datos.

6.4.3. DELIBERAR

Analizar y discutir los datos y estratificar la información.

6.4.4. INCUBAR

Es dejar un tiempo para permitir que la información fluya.

6.4.5. ILUMINAR

Identificar posibles soluciones y alternativas. Esto es el momento “¡ajá!”

6.4.6. FINALIZAR

Tomar la decisión de tal modo que todos conozcan el qué, el cómo, el cuándo y el quién.

6.5. CONDICIONE SUS NUEVAS PAUTAS DE ACCIÓN, HASTA LOGRAR QUE SEAN CONSISTENTES. ASEGÚRESE DEL ÉXITO DE LA DECISIÓN A LARGO PLAZO

6.5.1. REFORZAR

Reevaluar la decisión. Reforzarnos para ofrecer a cada quién la oportunidad de reafirmar la decisión.

6.6. PONGA A PRUEBA SUS DECISIONES Y DELES TIEMPO PARA QUE COMIENCEN A PRODUCIR SUS EFECTOS POSITIVOS

La comprobación implica realizar lo siguiente:

- Haga una revisión ecológica de su decisión en el sistema. (Verifíquela dentro de sus principios y valores).
- Visualice los posibles efectos de su decisión a corto, mediano y largo plazo.
- Póngala a prueba, dándole tiempo para que surta sus efectos positivos.

7. PROBLEMAS Y CONSECUENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES

Los problemas más comunes en los procesos de Toma de Decisiones son los siguientes:

- Impuntualidad.
- Conexiones no detectadas con otros problemas.
- Incumplimiento de las secuencias para decidir adecuadamente.
- No hacer seguimiento a las decisiones.

- No establecer reglas claras de dirección.
- Tomar la decisión reactivamente porque se acabó el tiempo.
- Parálisis del tomador de decisiones.
- Inseguridad y falta de confianza.
- Exceso de confianza que lo lleva a uno a creer que las cosas no le pasan a uno.
- Falta de claridad personal.
- Indefinición personal.
- Temores desmedidos.

Hay una serie de elementos externos que ayudan a los procesos de toma de decisión, sin embargo, debemos tener siempre presente que los más importantes son los que están dentro de nosotros. Estos elementos son:

- Indicadores bien definidos.
- Gráficos de control estadístico de procesos.
- Gráficos de tendencias.
- Histogramas.
- Diagramas de Pareto y de Causa-Efecto para Jerarquizar.
- Árboles de decisión.
- Sistemas de información gerencial.

¿Qué consecuencias nos trae una toma de decisiones inadecuada?. Veamos a continuación, que consecuencias trae una toma de decisiones inadecuada en el ámbito organizacional.

- Desmotivación en el personal.
- Inseguridad.
- Poca valoración personal.
- Gerencia por crisis.
- Rotación del personal.
- Desperdicio en todos los sentidos.
- Malestar en el personal.
- Inconsecuencia.
- Falta de compromiso.

Una organización que no crea en su personal gerencial la conciencia de lo que significa tomar decisiones, está poniendo en juego su propia supervivencia. Decidir es un proceso crítico en cada instante de la vida organizacional y también en la vida personal.

8. DECISIONES Y CAMBIO

Cuando una organización desea realizar un proceso de cambio, es necesario partir de una serie de elementos importantes, tales como:

- Poseer inconformidad constructiva.
- Tener absoluta claridad del estado deseado.
- Tener claridad sobre los pasos iniciales del proceso, es decir, el hoy.
- Promover la anticipación y la participación para generar un aprendizaje innovador.

Una vez establecidas las condiciones requeridas para el cambio, se requiere:

- Tener claridad del estado actual, para saber de donde estamos partiendo.
- Tener claridad del estado deseado, para ir lo más directamente posible.
- Tener claridad sobre el hecho de que el estado deseado no llega solamente porque fue deseado y evocado por nosotros.
- Saber que entre los dos estados (actual y deseado), existe un período de transición que puede ser más o menos largo, dependiendo de la magnitud del cambio (liderar el estado de transición).
- Fijar mecanismos de retroalimentación claros para liderar adecuadamente la transición y decidir la necesidad de ajustes.

Todo esto debe estar acompañado de una actitud orientada hacia el mejoramiento permanente, a fin de cuentas:

“Para el caminante, lo importante es el camino, no la meta”

Lao Tse