



Toma de decisiones: ¿la empresa o yo?

Rodolfo Rivarola

Profesor Adjunto de Comportamiento Humano en la Organización en el IAE Business School. Es Master Ejecutivo en Dirección de Empresas de esa escuela de negocios (1999), Master of Education Harvard University Graduate School of Education, y Licenciado en Psicología Universidad del Salvador (1993). En la actualidad brinda asesoramiento, consultoría y coaching en temas de su especialidad en diversas empresas de España y Latinoamérica (sobre todo en Argentina, España, Chile, Venezuela, Colombia y Costa Rica).

mar, 08/24/2010 - 11:01

Si hay algo que caracteriza a las mujeres y hombres de empresas es enfrentarse a decisiones difíciles. Estas varían en un amplio espectro, pero **hay una pregunta subyacente que une a todas: "decido pensando en lo que me conviene o en lo que conviene a organización en la cual me desempeño"**.

Y esta pregunta nos interpela en cada decisión, nos demos cuenta o no. Desde el analista que debe juzgar si terminar el informe urgente quedándose media hora después del horario un viernes, trabajarlo el fin de semana o dejarlo para el lunes; hasta la ejecutiva senior que está deliberando sobre el siguiente paso en su trayectoria profesional.

La actividad que desarrollo como profesor y asesor me ha permitido tener conversaciones íntimas, donde las personas se exponen a estas difíciles decisiones. Todas ellas involucran variables tangibles e intangibles, consecuencias de corto y mediano plazo, impacto en personas del propio equipo como de otros y también en las figuras de autoridad. **¿En qué pensamos cuando decidimos? ¿Cuánto tiempo permanecemos en la disyuntiva? ¿Notamos los dilemas entre lo que nos conviene a nosotros y lo que conviene a la organización?** Veamos algunos ejemplos para luego reflexionar y sacar algún aprendizaje.

Enrique es responsable de llevar adelante un *joint project* con proporciones de participación accionaria idénticas; haciendo convivir tres culturas organizacionales: una empresa multinacional y dos compañías locales -una con cultura hiper profesionalizada y la otra sin prácticas corporativas ni sistemas de gestión establecidos-. Estilos y ritmos de trabajo distintos mezclados en una historia individual larga, pero corta en común. Todo esto con un socio que se enfoca en el corto plazo, mientras sus contrapartes valoran más el mediano. Enrique proviene de una de las empresas en cuestión. Al rompecabezas se le suma una pregunta: **¿Qué variables tener en cuenta al asignar responsables en los puestos clave? ¿Cómo velar por ser equitativos, mientras no puede perder de vista los objetivos de su organización? ¿Y cuáles son sus objetivos en medio de tanta complejidad y tirones?**

Frente a problemas simples con variables tangibles se hace más fácil decidir buscando la objetividad. Lo difícil es hacerlo frente a desafíos complejos con variables intangibles. Allí lo fácil es confundirnos, y esto eleva la ansiedad. La tentación de resolver rápido y en forma simple nos puede empujar a una decisión sesgada, usualmente aquella que más me convenga. Por ello, ante problemas complejos, es importante bajar la ansiedad para tratar de entender mejor la situación.

Loreta, gerenta de administración y finanzas, recibe otra vez un pedido similar: Julia, su mano derecha, ha sido madre hace dos años y desea pasar más tiempo con su hijo pequeño: “¿Puedo retirarme algunos días más temprano?”. Loreta trabaja en una organización con una cultura que vela por la autonomía de los responsables de departamento, pero sin historia de empleados que se retiren temprano del lugar de trabajo. Por otro lado, quien le pidió el reclamo no es la única mujer con hijos chicos. Ella se pregunta por las consecuencias que desencadenará darle un “sí”. Por otro lado, qué pasará si mantiene el “no” histórico. ¿Perderá a su mejor empleada? No solo le preocupa la equidad dentro de su área de responsabilidad, sino también el impacto que ésto tenga en otros sectores de la organización. Y a esto hay que sumarle que ella también es mujer, pero sin hijos. Siempre pensé que el trabajo era lo primero, y esto se le aclara a todos cuando ingresan. El pedido fue una gran sorpresa.

Para comprender mejor los desafíos complejos, es importante bajar la ansiedad, más aún cuando lo humano está en juego. Sin embargo, no será suficiente si no se logra ampliar la perspectiva. Para ello, en vez de poner al decisor en el centro de la escena, es clave centrarse en el desafío, y concretarlo en una pregunta. Luego, identificar las distintas respuestas que darían los involucrados, con sus prioridades y potenciales renunciaciones. Esto permitirá tener una mirada sistémica, que le aportará mayor riqueza trayendo a la superficie los aspectos en conflicto.

Felipe es director comercial y se enfrenta a las discordias entre su jefe -CEO del país- y el jefe de su jefe -el director regional. Su jefe, chileno como él, espera un ritmo cuidadoso y conservador, velando por una filosofía de moverse con firmeza, consolidando lo obtenido. El jefe de su jefe, venezolano, tiene un perfil más vertiginoso, y espera grandes novedades y movimientos de ruptura. En algunas cosas está más alineado con su jefe y en otras, por ser comercial, le gusta el estilo del jefe de su jefe; pero las diferencias establecidas entre ambos lo dejan en una situación tensa y apretada. Su desafío no solo es el de definirse por un estilo y por unos objetivos de performance, sino también se pregunta si debe y cómo influir en las dificultades de relación entre sus superiores.

Los conflictos suponen riqueza de perspectivas y albergan potenciales soluciones. Las mismas podrán concretarse siempre que haya participación de las partes y un abordaje creativo. Ambos aspectos requerirán en que quien decide un acto de generosidad, soltando el sentirse dueño de la decisión. No habrá participación si quien decide

Mirando a todos los involucrados podemos buscar una solución que vele por nosotros como por la empresa. Esto requerirá tres medidas. Primero, reducir la ansiedad para abarcar lo complejo; luego, ampliar la mirada para incluir diversas perspectivas; y finalmente ampliar el corazón.

piensa que es sólo “su” decisión. No habrá abordaje creativo si no hay posibilidad de que otros opinen y contribuyan. Pero compartir la propiedad de una decisión no es fácil, y requiere ampliar no solo la mirada, sino también el corazón.

Los dilemas de las decisiones difíciles nos ponen ante la encrucijada de decidir pensando en nosotros mismos o en la organización. Esta disyuntiva restringe las posibilidades. Mirando a todos los involucrados podemos buscar una solución que vele por nosotros como por la empresa. Esto requerirá tres medidas. Primero, reducir la ansiedad para abarcar lo complejo; luego, ampliar la mirada para incluir diversas perspectivas; y finalmente ampliar el corazón compartiendo la propiedad de la decisión, dando participación a los involucrados en pos de un abordaje creativo. Este será el mejor camino para decidir pensando en la empresa y en uno mismo.

Rodolfo Rivarola: