

LIDERAZGO EN LA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DELEGACIÓN Y TOMAR DECISIONES

Contenidos

Liderazgo y resolución de problemas	1
Delegación	5
Toma de decisión	8

LIDERAZGO Y RESOLUCIÓN.

Cualidades que nunca deben faltar en los líderes empresariales que no es otra que saber encontrar solución a los problemas, es decir: Que tenga habilidades para el liderazgo y resolución de problemas dentro de la empresa. A diario nos enfrentemos a numerosas problemáticas tanto laborales como personales, incluso en ocasiones sentimos que no contamos con el tiempo suficiente para poner solución a cada uno de ellos. Sin embargo, si ocupas una posición de liderazgo la resolución de problemas es una de las cualidades que nunca debe faltar en un buen directivo.

En la actualidad en muchos sectores empresariales del mundo se echa de menos a la persona o personas capaces de tomar decisiones y que resuelvan diferentes situaciones internas de la empresa con la finalidad de atender a alguna necesidad o resolver una situación en concreto.

En el mundo empresarial, se evalúan y se valoran en partes iguales dos características importantes en sus ejecutivos y directivos con la intención de verificar la capacidad de dirección que estos posean, por un lado la aptitud y por otro la actitud.

El proceso de toma de decisiones así como el liderazgo y resolución tendría como definición valida, encontrar una conducta adecuada para una situación en concreto en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos.

Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

El líder y la resolución de problemas

Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

Ahora, el líder necesita saber cuándo está frente a un problema. ¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema? Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, como cuando las ventas disminuyen por debajo del nivel mínimo esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras.

Hay varias señales que nos dicen cuando estamos frente a un problema:

Se ha roto un patrón existente en el desempeño de la organización. Por ejemplo bajo la productividad por debajo del mínimo aceptable.

Ocurrió una desviación del plan establecido. Los gastos están muy por encima del presupuesto aprobado.

El líder es abordado y bombardeado por las personas con preocupaciones e inquietudes que no logran resolver, como quejas de clientes, proveedores o empleados.

¿Qué actitud tomar frente a los problemas?

Puedes decidir ignorarlos, ocultarlos o incluso negarlos, esperando que se solucionen sólo o que alguien los resuelva por el, lo cual equivale a hacer como el avestruz: hundir la cabeza; pero la responsabilidad sigue siendo del líder, y esto sólo agudiza el problema.

Puedes diferir su solución indefinidamente, esperando tener todos los detalles para resolverlo, pero su postergación puede afectar seriamente la efectividad de la respuesta. La mejor decisión que podemos tomar es la correcta, la segunda mejor es la incorrecta, y la peor de todas es ninguna. Lo importante es no sufrir de parálisis por análisis. Si no tienes todas las variables definidas, usa tu experiencia, tu intuición; apóyate en el criterio de tu equipo, pero no te quedes engatillado. Resuelve.

La indecisión no es únicamente una pérdida de tiempo, sino que también implica preocupación y desgaste. Cuando difieres aumenta la preocupación, y ésta es destructiva, porque te fatiga antes de iniciar tu día de trabajo. Realmente, lo que más agobia y estresa a los líderes no es el volumen o intensidad de lo que tienen que hacer, sino lo que les queda pendiente por resolver, que muchas veces depende de decisiones que necesitan tomar, y difieren.

También puedes minimizar o disfrazar los problemas, pero cuando hay problemas, lo más efectivo es manejar la verdad; reconocer que hay problemas y encararlos, a fin de buscar alternativas de solución, porque como líder no puedes darte el lujo de ignorar o disfrazar los problemas. Se supone que para cumplir ese rol existes tú como líder en la organización. Los líderes no pueden evadir su responsabilidad en la resolución de los problemas.

Se debe encarar con decisión los problemas y resolverlos.

Los líderes necesitan asumir su responsabilidad y encarar los problemas, y aprovechar la coyuntura para posicionarse como solucionadores de problemas y ganar así autoridad y respeto. Rehusarse a cumplir el rol como solucionador de problemas lo hace perder credibilidad como líder. Por el contrario, cuando los problemas son encarados se convierten en alimento que fortalecen tu imagen. Y después de solucionar los problemas, como líder, sales fortalecido.

Los problemas representan los obstáculos a vencer en el camino hacia la madurez organizacional; son las resistencias en el camino a la excelencia empresarial. En tal sentido necesitas darle la bienvenida cuando aparecen, porque son señales de que algo necesita cambiar, de que estás frente a una oportunidad.

Para los chinos crisis también representa oportunidad. La clave para manejar los problemas cuando se presentan es tener la perspectiva correcta. Puedes verlos como una amenaza o como una oportunidad. De modo que cuando veas dificultades no solo pienses en problemas, ve también las oportunidades. Las dificultades pueden traer oportunidades ocultas debajo de la manga.

Ahora, es importante poder distinguir cuando se está frente a un problema o frente a una oportunidad. No siempre está claro si lo que enfrenta el líder representa un problema o una oportunidad. Y esto es muy importante para la gestión del líder

¿Cómo saber que se está frente a un problema o frente a una oportunidad? Peter Drucker tiene la respuesta, él dice: “El resolver un problema simplemente restaura la normalidad, pero el progreso necesariamente proviene de explotar oportunidades”. Y agrega el mencionado autor: “Un problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, y cuando aparecen hay que resolverlos; pero la oportunidad es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos”. La oportunidad representa lo importante en término de crecimiento y resultado superiores; el problema representa lo que hay que corregir.

Por otra parte, la forma como se le da respuesta a un problema, como alternativa de solución, estará orientada en función de lo que quieres: ¿quieres alcanzar los objetivos o quieres superarlos?

Hay una diferencia en cómo resuelven los líderes y en cómo resuelven los gerentes. El gerente, el hombre de la gestión, tiende más a enfocarse en los problemas, su necesidad es resolver lo que afecta la gestión; pero el líder tiende a enfocarse más en las oportunidades, ya que su necesidad es subir el nivel de la organización. En este sentido, la respuesta del líder es de más largo alcance, porque no sólo está pensando el resolver lo del día a día: lo inmediato, sino que también está mirando el largo plazo.

Otro aspecto importante a la hora de resolver problemas, es el apoyo y la participación que se procura del equipo de trabajo; eso si la meta es la madurez organizacional. En algunos contextos de trabajo se ve al líder como el arregla todo. La consigna es “el líder existe para resolver todo lo que haya que ser resuelto”. Pero no todas las decisiones en respuesta a problemas le deben corresponder al líder.

El líder requiere priorizar que problemas requieren con mayor énfasis su atención. Ello lo ayudará a que sus decisiones se centren en el núcleo de los verdaderos problemas y

necesidades, concentrando su energía, atención y tiempo en resolver los problemas vitales, en vez de diluirse en muchos problemas a la vez, los cuales sólo atiende y resuelve parcialmente. Además, no existe un líder con capacidad para manejar con efectividad todos los problemas que ocurren en su organización. El líder necesita Identificar las crisis reales, las crisis potenciales o las oportunidades principales. El líder debe escoger que guerra va a pelear. No puede andar por ahí como Don Quijote de la Mancha, a la caza de cuanto molino aparece frente a su vista.

Al líder le corresponde tomar las decisiones difíciles, las que nadie quiere tomar, las que involucran alto riesgo, las que comprometen la supervivencia de la organización; y para eso está líder en la organización. Pero hay muchas decisiones que pueden ser delegadas en sus colaboradores, más si previamente han sido capacitados y empoderados.

El líder que presta la misma atención a cada problema no obtendrá muchos resultados efectivos, ya que estará atrapado en el detalle de multitud de problemas, restándole tiempo a la atención de su gente, así como el tiempo para el análisis y la reflexión; tiempo para pensar y planificar. Otras decisiones pueden ser tomadas por quienes las implementan. Por regla general, las personas que están más cerca del problema, están en mejor posición, en término de experiencia, competencias y manejo de información, para resolver ese problema. Como líder necesitas delegar la resolución de los problemas menos esenciales en las personas que están más cerca del problema.

Por otra parte, al permitir que otros asuman la toma de decisión para resolver un problema, se fortalece el compromiso de quienes acompañan al líder y además aprenden a tomar responsabilidad por los resultados, sean éxitos o fracasos. Es necesario tener siempre presente que los líderes tienen la responsabilidad de habilitar a otros para que desarrollen su potencial, y para que consoliden las competencias necesarias para resolver problemas.

Algunos jefes piensan: "es que no lo van a hacer bien". Algunos líderes actúan según el dicho "si quieres que algo salga bien hazlo tu mismo" ; no caigas en esa trampa. Lo más fácil es hacer las cosas por ti mismo "para asegurarte que se hagan bien" y rendirte al proceso de formación, capacitación y habilitación que les debes a otras personas que trabajan contigo y bajo tu responsabilidad. Los líderes tienen la responsabilidad de habilitar y capacitar a otros para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Asumir las responsabilidades de otras personas, es restarles oportunidades para el crecimiento, y esto crea dependencia hacia los líderes, y minusvalía en los seguidores. Naturalmente esto toma su tiempo e implica que el líder se involucre en el proceso, e invierta atención y tiempo en la gente para enseñarlos, pero en el largo plazo los resultados son satisfactorios.

Otro aspecto que se requiere enfatizar en relación a la resolución de problemas, es que la resolución de problemas requiere un enfoque estratégico. Este es un aspecto esencial en la efectividad del líder: su sentido estratégico a la hora de resolver problemas. La idea es anticipar los problemas y no que ellos sorprendan al líder lo acorralen como a un animalito asustado, lo cual le resta capacidad de respuesta efectiva. Los líderes necesitan ser proactivos y aprender a identificar los problemas potenciales y anticipar su resolución aun antes de que aparezcan los problemas. De lo contrario, estarán amarrados a una gerencia de crisis, que actúa reactivamente atendiendo cual bomberos los fuegos que aparecen, con un estilo de liderar de bomberos, apagando fuegos donde surjan; pero sin llegar a resolver las causas origen de los problemas, sino luchando contra los síntomas.

“El éxito de la gerencia, reside en la capacidad de conducir una adecuada exploración estratégica, lo cual se logra desechando la actitud de tomar decisiones como una reacción a problemas presentes para dedicarse a la anticipación de problemas futuros”. Por lo cual el líder necesita analizar:

Si es proactivo, el cambio puede significar una oportunidad, pero si es reactivo, el cambio puede convertirse en una tremenda amenaza.

Quiero dejarte tres sugerencias finales:

Los líderes necesitan cultivar el hábito de la acción, lo cual es contrario a diferir la toma de decisiones. A los problemas hay que salirle al paso, porque no se van a arreglar solos. El líder necesita desarrollar su capacidad de solucionar problemas. Una decisión no es tal mientras no se expresa en acción.

Separar los problemas de las personas, sobre todo cuando se esté en un comité de análisis de problemas. La idea es atacar los problemas y no a las personas, lo cual no los resuelve, además de generar conflictos.

No decidir “en caliente” las decisiones importantes. Si es posible, nos debemos tomar un tiempo prudencial para analizar la situación y ver las posibles opciones.

Los líderes son responsables por resolver los problemas de la organización. No pueden evitar esa responsabilidad, y perder tu credibilidad.

DELEGACIÓN

Es corriente observar cómo en las estructuras de organización de las empresas, las funciones de sus ejecutivos se encuentran registradas en los manuales de organización.

En éstos aparece un cúmulo de exigencias de alta responsabilidad considerando los aspectos de planificación, organización, control de las actividades bajo su responsabilidad, coordinación, información ascendiente y descendiente. En fin, una descripción coherente con su jerarquía y los medios a su cargo.

Esta es la teoría: la realidad, en general, suele ser bien distinta. La carga de trabajo además de excesiva, le impide administrar con el equilibrio necesario (información-decisión-acción) lo importante, lo urgente, lo simple, lo complejo, lo no urgente. Los horarios administrativos, ni siquiera le alcanzan y, mientras tanto, los excesos de adrenalina irán agudizando su stress.

La delegación de autoridad es hoy un verdadero tratamiento con consecuencias terapéuticas. Además, esta delegación será una herramienta de resultados impensados en la predisposición y colaboración del personal subordinado.

El líder que no sabe delegar o no lo acepta (cualquiera sea su jerarquía), hará que gran parte de su agenda diaria se encuentre ocupada con compromisos de todos los gustos, incluyendo rutinas, aspectos formales y domésticos.

Concepto de delegación

La delegación es la acción de dar autorización a otro para que actúe en lugar de uno. La delegación es establecer una autoridad descentralizada con un control centralizado.

Podemos decir que es el proceso por el cual se le asigna a un colaborador la realización de una determinada actividad o cumplimiento de objetivos, otorgándole la autoridad necesaria, pero reteniendo a la vez la responsabilidad de los resultados. El cumplimiento de estas condiciones por parte de quien delega es irreversible.

Frecuentemente se otorga una determinada actividad y no por eso queda explícitamente aclarada la cesión de autoridad necesaria. La autoridad es uno de los temas más controvertidos para quienes asumen alguna jerarquía de mando. En casos extremos se confunde autoridad con poder.

Esta es la verdadera acepción de la asignación de autoridad. La autoridad es apenas la herramienta necesaria para poder actuar y desenvolver la tarea encomendada concretamente, la autoridad a asumir debe ser la mínima indispensable para desarrollar la responsabilidad.

La delegación de autoridad debe ser asumida permitiendo que en la metodología utilizada tengamos las herramientas necesarias para alcanzar un objetivo, para que la persona delegada pueda desarrollar sus propios criterios y afinidades, siempre que alcance aquellas metas. Esto permitirá una buena dosis de realización y creatividad, incluyendo aprendizajes. El extremo contrario consistiría en asignarle además de los objetivos, el cómo, cuándo y donde, impidiendo la libertad y el compromiso necesario que involucra la delegación. Delegar es equivalente a decir lo que uno desea y no a decir como hay que hacer las cosas.

Diagnóstico para la capacidad de delegar.

Generalmente resulta difícil reconocer a las gerencias el uso de esta herramienta. Es posible evaluar con adecuada objetividad cuál es realmente el nivel o grado con el cual se delega.

Para evaluar nuestra capacidad de delegación podemos desarrollar un cuestionario que nos permita con base a sus respuestas la valorización del uso de esta tecnología del management.

¿Asiste al trabajo los días feriados?

¿Permanece en el trabajo después del horario normal del personal?

¿Concurre a su trabajo bastante antes de la hora de entrada?

¿Siente que en el trabajo es indispensable?

¿Tiene en su trabajo muchas tareas pendientes y atrasadas?

¿Su forma de administrar es controlar y supervisar al máximo?

¿No dispone de tiempo para alternar las necesidades del personal subalterno?

¿Lleva trabajo a su hogar?

¿No tiene un buen concepto de sus colaboradores?

Previo a tomar una decisión ¿les participa?

Su técnica de conducción ¿Es autocrática?

¿Le agrada ser perfeccionista?

¿Realiza tareas que alguno de sus subordinados podría reemplazarlo?

¿Cree en la posibilidad de delegación?

De cada persona se obtendrán respuestas significativamente diferentes. Podemos marcar para cada una de las preguntas la preferencia con que la realizamos: "siempre", "generalmente", "a veces", "nunca".

La evaluación del total de los registros nos expresa el grado de delegación que practicamos y cómo delegamos.

El proceso de delegar dista mucho de ser intuitivo. Es verdaderamente una metodología progresiva de actividades, la que según el nivel aportará el grado de resultados y eficiencia del acto de delegar.

Niveles de delegación.

Nivel uno: actuar sin tener que contactar después al supervisor.

Nivel dos: actuar y seguidamente reportar al supervisor.

Nivel tres: recabar información sobre el problema y comunicar al supervisor lo que quiere hacer.

Nivel cuarto: obtener los datos sobre el asunto y llevar al supervisor pautas que incluyan fortalezas y debilidades y, sugerir alguna solución para la aprobación del supervisor.

Nivel cinco: investigar el caso, y explicarle todo al supervisor para que éste decida.

Pasos a seguir en el proceso de delegar.-

- a) Oportunidad y situación para delegar.
- b) Disponer a favor de quien se delega la información necesaria.
- c) Otorgar flexibilidad de realización.
- d) Acordar plazos, fechas y algunas particularidades.
- e) A quién delegar.
- f) Seguimiento del proceso de delegación.
- g) Respaldo de confiabilidad.

Razones para no delegar.-

- Nivel de capacidad personal
- Técnicas de conducción autocráticas
- Disponibilidad de tiempo
- Dificultades en la comunicación
- Preconceptos
- La autosuficiencia

Análisis de las actividades delegadas.

Es posible cuando se realiza un diagnóstico de "factibilidad de delegar" de un determinado personal, desarrollar un relevamiento de cada una de las tareas que éste realiza de su agenda diaria, indicando la persona a la que podría delegarse, tiempo necesario, información indispensable, medios requeridos y decisión de acción.

Este formulario puede significar una excelente guía para definir "qué y con quién delegar".

- Descripción de la actividad
- A quien de lugar
- Tiempo necesario para delegar
- Información Indispensable
- Medios Requeridos

TOME DE DECISIÓN

En la columna "Descripción de la Actividad," pueden colocarse aquellas de distinta significación: tareas simples, urgentes, rutinas administrativas, técnicas, etc.

Para la columna "a quien delegar", es necesario tener perfecto conocimiento de las capacidades potenciales y comportamientos de cada una de los colaboradores al momento de necesitar o desear delegar, para así poder diagnosticar que tareas pueden asumir por sus características.

El "tiempo necesario", "información" y "medios", se detallarán para cada una de las actividades, en cuánto, cómo y qué puede disponerse para generar el proceso de delegación. Por último, en la "decisión" se nota la de "delegar parcial", "total" o "no hacerlo", además de "definitiva" o "temporalmente".

En síntesis: Delegar puede llegar a ser una pérdida de tiempo o una notable forma de productividad, la diferencia es saber hacerlo.

Esta técnica, propia del management moderno, tiene las ventajas de liberar tiempos operativos no importantes o no propios de su responsabilidad, mientras tanto podrá planificar, organizar y decidir.

Claro que todas estas capacidades, sólo podrán aparecer en la medida que tengan confianza en sus colaboradores... y en sí mismo.

El liderazgo decisivo

La toma de decisiones eficiente depende de una serie de destrezas de liderazgo que se pueden aprender y que a menudo están estrechamente vinculadas.

He aquí algunas:

- La capacidad de fomentar la innovación y la creatividad y de aprovechar las sinergias entre las personas a veces entre equipos dispares y distantes.
- La inteligencia y el coraje de reconocer los errores y aprender de ellos, capacidad de ayudar a otros a hallar sus soluciones.
- Habilidad para delegar de forma tal que la toma de decisiones pueda ser transferida a otros integrantes de la organización con suficiente tiempo o información.
- La capacidad de motivar a las personas para que tengan la inspiración de prevenir o resolver los problemas por sí mismas, además de implementar las decisiones en forma preactiva.
- La capacidad de enfocar a otros en las cuestiones igualmente importantes de servir a los clientes y gestionen los cambios.

- Las habilidades de comunicación.
- El coraje y la capacidad de tomar decisiones críticas.

Fomentar la innovación y la creatividad

A muchas personas les cuesta hallar nuevas ideas o soluciones para un problema. La respuesta suele encontrarse en fomentar la innovación, creando las condiciones propicias para ser innovadores o, simplemente, para ver la mejor manera de avanzar. Para que esto dé resultado y sea sostenible, las decisiones se deben tomar en un clima lo más positivo, abierto y alentador posible. Esto guarda relación con la necesidad de la gente de sentirse valorada. Si no se siente así, existe el riesgo de que haya reacciones al cambio en forma negativa, de que sea reactiva más que preactiva, o incluso de que decida marcharse.

Una manera de fomentar la innovación consiste en alentar a los empleados a cuestionar la manera en que se hacen las cosas o las decisiones que se han tomado. El hecho de eliminar o minimizar barreras (como la burocracia o las jerarquías) puede impulsar la innovación, igual que la capacidad de ejercer una presión moderada, quizás estableciendo plazos. Alentar la innovación significa escuchar las sugerencias con mente abierta.

Esto es importante, porque si la gente siente que ha participado en una decisión, que ha sido tomada con inteligencia y sensibilidad, apoyará esa decisión y su implementación.

Si se escuchan las opiniones y sugerencias de la gente y se las toma en cuenta, la decisión final debería ser, al menos en teoría mejor.

Aprender de los errores

Cometer errores es la clave para avanzar. Los errores no son solo excelentes oportunidad des de aprender, también son, en un sentido, importantes. La única oportunidad de aprender algo nuevo.

Aprender de los errores, además, pone de manifiesto otro aspecto importante del liderazgo decisivo: el coraje y la capacidad de actuar solos.

Una tendencia natural de evaluar el presente o de concentrarse en la decisión inmediata debería atemperarse con cierta perspectiva futura y pasada. Es necesario tratar de no mal interpretar las lecciones del pasado ni utilizar los acontecimientos para justificar las decisiones actuales pero con una lógica espuria. Las trampas de la inmovilidad, del costo de oportunidad y de la evidencia confirmada son todas fallas de conducta que se basan en actitudes específicas respecto de los hechos pasados. Es crucial que haya una comprensión genuina del pasado, pero debe estar relacionada con lo que ocurre en el presente y observarse en perspectiva.

Cuanto más alto trepamos, más abarca la vista. Cada nuevo punto de observación brinda una mejor comprensión de la interconexión de las cosas. Lo que es más, la acumulación gradual de comprensión se ve salpicada por súbitas y sorprendentes ampliaciones del horizonte, como cuando llegamos a la cima de una colina y vemos cosas que nunca imaginamos durante la escalada.

Una vez que nos hemos orientado en el nuevo paisaje, nuestro sendero a la cima recién alcanzada queda despejado y toma su sitio honorable en el nuevo mundo.

Análisis de opciones contrarias

Es común que en la toma de decisiones no haya un análisis suficientemente exhaustivo.

La tendencia natural es que la gente gravite hacia una opción en particular, a menudo por prejuicio, temor (especialmente temor al cambio), deseo de evitar riesgos, pereza o por basarse demasiado en el instinto. Es importante cuestionar las suposiciones y ver las cosas desde otra perspectiva (como la del cliente o la de la persona que se ve más afectada por la decisión).

Una manera de encarar las opciones contrarias consiste en mirar el resultado deseado y luego ver cuál de las opciones servirá para lograrlo. Este enfoque sencillo suele complicarse por la necesidad de priorizar las metas, reducir costos o minimizar los riesgos, y para seleccionar la mejor opción a menudo hay que hacer concesiones. Otro enfoque consiste en establecer criterios para la decisión final, por ejemplo, que es necesario que dé resultados con rapidez, que no sea costosa, que su organización insuma una cantidad razonable de tiempo, y así sucesivamente — y luego calificar cada opción en virtud de estos componentes según una escala del 1 al 10.

La opción que obtenga el puntaje más alto, gana—. Con ambos enfoques, es necesario entender cabalmente qué requiere cada opción, como funciona y qué se logra con ella.

Motivar a la gente

Para que las personas implementen las decisiones con éxito y tengan suficiente seguridad para tomar sus propias decisiones, es necesario motivarlas. En un equipo, el líder debe entender con exactitud qué es lo que motiva a sus integrantes a actuar, qué influencias externas están afectándolos y cuál es el papel del líder en el proceso. Hay ocho reglas de motivación:

- Usted mismo debe estar motivado, para ofrecer un ejemplo claro e impulsar el avance.
- Entienda qué es lo que motiva a la gente y elija personas que tengan alta motivación.
- Trate a cada persona como un individuo y evite suponer cosas acerca de ellas.
- Establezca metas realistas y difíciles.
- Recuerde que el progreso incentiva, porque refuerza la seguridad.
- Cree un ambiente motivador. Cómo lo haga dependerá de la tarea y del individuo, pero podría significar, por ejemplo, presionar o estimular a la gente para que actúe, o bien eliminar los obstáculos que le impiden actuar.
- Reconozca el éxito. Esto ayuda a mantener el impulso y contribuye a la continuidad del éxito.
- Dé recompensas justas. Son una forma de reconocimiento y pueden alentar y desarrollar la confianza y el compromiso.

Servir a los clientes y administrar los cambios

Para una empresa comercial, el conocimiento de sus clientes actuales y potenciales brinda información sobre la cual basar una amplia gama de decisiones. Pero los mercados y los clientes que los componen están constantemente sujetos a cambios. Por lo tanto, es necesario que los clientes entiendan dónde, cómo, cuándo y por qué se producen los acontecimientos para garantizar que las decisiones que toman no sean erróneas ni resulten perjudicados por las circunstancias cambiantes.

Hay varias cosas que marcan una diferencia:

- Una visión clara promueve un sentido compartido del objetivo, lo cual hace que resulte más fácil actuar con flexibilidad y adaptarse a las circunstancias cambiantes.
- Es importante garantizar que la burocracia no limite las decisiones ni la necesidad de acción.
- Se deben desarrollar las destrezas de la gente para que pueda hacer frente a los retos impuestos por las circunstancias variables.
- Enfrentar a tiempo los problemas y sus causas originales evita frustraciones y preserva el impulso de cambio.

Comunicar

Todas las decisiones se deben explicar a quienes se verán afectados por ellas para evitar malentendidos. La explicación debe poner en relieve dónde residen los problemas y las dificultades, como también los beneficios. Debe haber comunicación durante todo el proceso de toma de decisiones a fin desarrollar y mantener el apoyo para la decisión que llegue a tomarse y garantizar que quienes se verán afectados por ella se sientan partícipes.

El manejo de las decisiones críticas

Decisiones críticas son aquéllas en las que no podemos permitirnos fallar. Pueden ser una parte, quizá vital, de un proceso mayor de una crisis, o simplemente pueden darse en un área de importancia crítica.

Base sus decisiones en la mejor información disponible

Para tomar la decisión correcta, es necesario estar bien informado.

Uno no de los aspectos más importantes del management exitoso es tener una visión objetiva de los hechos. La gente suele equivocarse cuando sus decisiones se basan en un conocimiento inadecuado de los datos disponibles.

Resulta tentador dejar de lado cierta información por obvia o irrelevante, en lugar de tomarse el tiempo para desarrollarla y llegar a una comprensión original.

Cómo asegurar que las decisiones de liderazgo sean exitosas. Involucre a la gente en el proceso de toma de decisiones.

“La guerra es un asunto demasiado serio para dejarla en manos de los generales”.

Se dice, a menudo con poca sinceridad, que la gente es el mejor recurso que tiene cualquier organización. Cuando se trata de tomar e implementar decisiones, es la gente la que determina en gran medida el éxito o el fracaso. Por lo tanto, resulta crucial que los empleados estén bien administrados, que se exploten sus ideas, su potencial y que estén motivados y comprometidos.

Sea honesto y ético

Una empresa debe demostrar su honestidad y su integridad tanto al mundo exterior como a sus propios empleados. Las decisiones que no tienen integridad tienen poca probabilidad de alcanzar el éxito y a menudo resultan perjudiciales. La deshonestidad hace que las decisiones difíciles sean peores o más difíciles de tomar, y a medida que disminuyen la confianza y el respeto de la gente, puede llegar a ser imposible tomar o implementar decisiones futuras.

Las decisiones sientan precedentes

Las decisiones pueden sentar precedentes que pueden resultar útiles o bien ser un obstáculo para quienes deban tomar decisiones en el futuro, no solo si una decisión sienta precedente

o no, sino también si los métodos elegidos para implementarla establecen expectativas para el futuro. Los precedentes pueden resultar útiles para demostrar a otros cómo se toman decisiones, se resuelven problemas y se administra en general. Sin embargo, también pueden establecer las prácticas erróneas como norma.

Coherencia y apoyo

Una característica de quienes tienen éxito en la toma de decisiones es su compromiso y su entusiasmo. Estas virtudes suelen engendrar apoyo, pues la gente responde bien a la naturaleza contagiosa del entusiasmo, siempre que no resulte excesivo o inapropiado. Además, a la gente le gusta contribuir, y el entusiasmo a menudo ofrece una oportunidad de brindar ayuda y apoyo.

Las decisiones se deben implementar en forma eficiente

Las decisiones pueden parecer maravillosas cuando se las analiza en una oficina o en la sala de juntas. Sin embargo, hay tres puntos importantes para recordar:

- Lo que importa es cómo resultará la decisión, o incluso si puede dar resultado. Si una decisión no es práctica, está condenada al fracaso.
- Para ser práctica, una decisión debe ser dinámica. Debe tener suficiente flexibilidad para tomar en cuenta los cambios en las circunstancias.
- Las decisiones estratégicas a menudo necesitan un enfoque paciente y decidido. Lo que importa es qué se propone lograr la decisión, más que la decisión en sí. Esta es apenas un hito en el camino hacia la meta.

Se debe ser metódico

La toma e implementación de decisiones importantes debe planificarse en forma minuciosa y metódica. La planificación y el monitoreo ayudarán a garantizar que se tomen las medidas correctas en el momento oportuno y evitarán que se acumulen los problemas. Además, un enfoque metódico permitirá que se complete cada etapa antes de iniciarse la siguiente. Un enfoque demasiado informal, apresurado o poco concentrado probablemente dará resultados insatisfactorios.

Debemos ser positivos y mantenga el sentido del humor

Aun ante la adversidad, es bueno mantener una actitud positiva. Esto no quiere decir que las decisiones se deban tomar a la ligera, sino que una actitud mental positiva es una fuente importante de fuerza y ventaja.

Entre las conductas a evitar en la toma de decisiones se cuentan el pánico y el hábito de postergar las cosas. En cambio, si se adopta un enfoque sereno, positivo y apropiado que revele las cualidades adecuadas en el momento oportuno (como urgencia, precaución, dureza y flexibilidad), aumentan considerablemente las probabilidades de éxito. Siempre enfrente los problemas. Jamás los ignore con la esperanza de que desaparezcan.

Volar alto: fundamentos del liderazgo

Es bien conocido el valor de un liderazgo fuerte, pero quizás las cualidades que más importan resulten menos obvias. Primero, valorar a la gente. Si a uno no le gusta la gente, debe dedicarse a otra cosa. Es esencial entender a la gente, incentivarla, movilizarla y comunicarse con ella y esto se da especialmente en una empresa de servicios, como lo es una aerolínea. El líder debe ser capaz de descubrir los talentos de la gente. La siguiente cualidad consiste en reducir costos y ser competitivo, pero a la vez tener la certeza de que la

gente entiende la estrategia. Si la gente está disconforme o enojada, esto perjudica a la compañía.

En tiempos de preocupación por la calidad de las cuentas financieras y la integridad en la sala de juntas, resulta clara la importancia de un liderazgo fuerte. Trate de ser transparente, claro y franco. Aun cuando sea difícil, y sobre todo cuando es difícil.

Desarrollar un estilo personal de toma de decisiones

Para garantizar que su estilo para tomar decisiones sea efectivo, puede resultar útil tomar distancia del proceso y analizar cómo es su enfoque típico. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del enfoque? ¿Qué medidas se necesitan para mejorar y desarrollar las destrezas y capacidades en este aspecto? En particular, reflexione acerca de cada etapa del proceso de toma de decisiones y decida en qué áreas se podrían mejorar las destrezas.

Esto significa saber cuándo se puede tomar una decisión en forma independiente y cuándo se necesita apoyo en otros. Significa también saber, por ejemplo, cuándo confiar en los propios instintos, cuando recabar más información y cuando hacer participar a otras personas. Hay muchos otros elementos que son significativos: por ejemplo, cuándo aplicar los principios y cuándo ser pragmático; cuándo hacer concesiones y cuándo mantenerse firme; cuándo ser innovador y desafiante; cuándo adherir a lo establecido, y sobre todo, prever cuándo una decisión tendrá éxito y cuándo fracasará.

Por medio de este análisis, debería mejorar la calidad de las decisiones, y debería haber también más coherencia, con lo cual será más fácil para los demás entenderlas y emularlas. Asimismo, el desarrollo de un enfoque claro y coherente de la toma de decisiones proporciona una posición de respaldo, de modo que cuando aumenten la presión y/o la complejidad o haya más urgencia, se cuente con un enfoque confiable, probado y demostrado, refinado durante tiempos menos estresantes o críticos. Si puedes mantener la cabeza mientras a tu alrededor todos la pierden, es posible que no hayas entendido la situación.

Sin embargo, no hay escape: el rol de quien debe tomar decisiones estratégicas es solitario y debe soportar mucha presión, y a menudo se ve sometido a cierta incertidumbre como riesgo ocupacional que depende del resultado de la decisión. Es importante desarrollar estrategias personales para manejar esta presión; pero, en última instancia, llegar a decisiones que alcanzan el éxito resulta inmensamente gratificante.

¿Quien y como toma las decisiones?

El líder o directivo de una empresa es una persona que habitualmente toma decisiones para sí o para otros; es uno de los aspectos fundamentales de su liderazgo y resolución. Nada suplirá esta capacidad: ni la habilidad en las relaciones humanas, ni el encanto personal. Los estilos en la toma de decisiones están muy relacionados con características de la personalidad propia (impulsividad, inestabilidad emocional, obsesión). Por ello, es importante citar algunas de las características sobre la persona que toma decisiones:

Ver un problema como un reto

Céntrate en los obstáculos presentes y futuros

Distingue entre los hechos, opiniones y juicios

Sabe escuchar la opinión de los expertos y otras personas de confianza

Sabe usar la razón y no el orgullo para tomar decisiones

Sabe tomarse su tiempo para la resolución de un problema, no se precipita.

Enfoca su atención en aquellos obstáculos que son superables

Piensa que la implementación de la solución siempre será más difícil que llegar a ella

Sabe y siente que tiene en todo momento el control de la situación.

Por tanto, este tipo de personas también sabe diferenciar los problemas de los conflictos y comprende el proceso para analizarlos, afrontarlos y resolverlos. La comunicación asertiva es una de las más importantes técnicas que un líder debe aprender y dominar para resolver conflictos, ya que es la forma más exitosa para que las partes involucradas sean capaces de escucharse el uno al otro.

Los líderes deben asumir su responsabilidad y encarar los problemas que se presentan a diario en una empresa, y aprovechar la coyuntura para posicionarse como solucionadores de problemas y ganar así autoridad y respeto dentro de la empresa.

Si un directivo o responsable empresarial rehúsa a cumplir su rol como solucionador de problemas o conflictos le hace perder credibilidad como líder. Por el contrario, cuando los problemas son solucionados por el directivo se convierten en alimento que fortalecen su imagen. Es por ello que después de solucionar los problemas, como líderes, salen fortalecidos y su liderazgo y resolución tenidos en cuenta.