

JUZGAR MEJOR PARA DECIDIR MEJOR

Ser consciente de cómo funcionan nuestros modelos mentales es el primer paso para una toma de decisiones más inteligente



Por
Luis Huete*
Profesor
IESE Business School

El día a día de un directivo tiene mucho que ver con tomar decisiones, y de hacerlo de la mejor manera posible. ¿Qué consecuencias tienen esas decisiones? Evidentemente, tienen un impacto en la gestión eficaz de la organización: cada decisión tomada acerca o aleja el objetivo. Además, provocan un impacto en las personas que nos rodean; es decir, o bien favorecen o bien dificultan las relaciones humanas y las capacidades personales de las personas involucradas. Y seamos conscientes, nuestras decisiones nos van configurando a lo largo de la vida. ¿Somos quienes queremos ser? ¿Somos quienes podríamos llegar a ser? Sí, y no: somos en gran parte fruto de la huella que van dejando en nosotros las decisiones que tomamos.

¿CÓMO TOMAMOS DECISIONES?

El ser humano cuenta con la capacidad de sacar conclusiones a partir de hechos

“Un colaborador deja la oficina a las seis de la tarde. A partir de este hecho, su jefe deduce que le falta compromiso, dado que él trabaja hasta las diez de la noche y toma la decisión de juzgarlo con desdén”

o, al menos, de su percepción. Sin esta habilidad no podríamos decidir con la agilidad que exigen las circunstancias. Sin embargo, esta habilidad imprescindible para muchos asuntos del día a día que requieren una ejecución inmediata, puede ser un hándicap cuando se trata de decisiones que demandan una mayor reflexión y un análisis más profundo.

Cada uno de nosotros actuamos según un sistema de creencias adquiridas marcadas fundamentalmente por nuestro carácter, por la educación recibida y por experiencias pasadas. Detrás de expresiones como “siempre, nunca, todo y nada” hay una creencia. ¿Y cómo opera nuestra mente? La realidad es de una riqueza tal que resulta de algún modo inabarcable: de ahí el anhelo de búsqueda que siempre nos acompaña.

De hecho, cuando hablamos de la realidad, habitualmente, estamos hablando de los datos que hemos seleccionado, en los que por un motivo u otro hemos fijado nuestra atención. Por cierto, aquello en lo que nos fijamos determina aquello que por exclusión no vemos. A continuación, solemos interpretar los datos en los que nos hemos fijado, les damos una explicación, emitimos un juicio y actuamos. A partir de ahí es bastante probable que solo busquemos validarlo; y si lo que ocurre no sirve para demostrar que teníamos razón lo consideramos una excepción.

Podemos verlo con el ejemplo de un colaborador que deja su puesto de

trabajo a las seis de la tarde en punto. Este trabajador selecciona automáticamente lo que le parece relevante aquí y ahora, y, para él, la hora de salida es recoger la raqueta y salir de la oficina.

A partir de este hecho, con una interpretación subjetiva, su jefe directo deduce que a este colaborador le falta compromiso: antepone su partido de tenis a los objetivos de negocio del departamento. Con el parámetro de sus creencias juzga que, dado que él trabaja hasta las diez de la noche, quien no permanece en la oficina de ese modo no está alineado con la empresa y, por lo tanto, toma la decisión de mirar al colaborador con desdén.

Cada persona tiene una especie de menú interpretativo de situaciones típicas al que recurre para dar una explicación a lo que observa. Son generalizaciones que sirven para entender una situación rápidamente. Ser conscientes de que tendemos a operar de acuerdo con nuestros modelos mentales con piloto automático es ya un primer paso. Una recomendación para salir de ese posible bucle de “así es y así decido” es hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Hubo datos importantes que no seleccioné y no tuve en cuenta? ¿Cuáles serían? ¿Hay alternativas de interpretación al considerarlos?
- ¿Podría dar una explicación diferente a la selección de datos que tengo? ¿Cambiaría algo? ■

*En coautoría con Ana Isabel Merino, directora de proyectos en Huete&co.