

EL ARTE DE TOMAR DECISIONES

Por

J. C. PENNEY



QUE OTRAS cualidades debe tener un ejecutivo?

Una de las más importantes es la de saber delegar de una manera acer-

tada el trabajo. La falta de habilidad para hacer esto es, en mi opinión (y en la de otros a quienes he consultado), una de las causantes que intervienen en el fracaso. Otra cualidad importante es la toma efectiva de decisiones. La ausencia de estos dos atributos en la personalidad del ejecutivo es lo que provoca el mayor número de fracasos.

Existe una buena cantidad de razones en base a las cuales un ejecutivo debe analizar su cantidad de trabajo y delegar lo más que pueda, dejando así más tiempo a la planeación y a los aspectos creativos de su oficio.

Comisionar tareas a otras personas le permite al jefe realizar un trabajo adicional o, inclusive, ampliar el departamento o la división respectiva.

Igualmente esta actitud lo exonera de pequeños e insignificantes detalles que no hacen parte del trabajo de un ejecutivo, los cuales pueden ser desempeñados con similar precisión por alguien diferente. Otra ventaja es que el departamento o la división no se atasca en un cuello de botella. Esto es muy factible de que suceda, sobre todo cuando el ejecutivo pretende hacer todas las cosas por sí mismo, "por

que ésta es la única forma para que el trabajo se ejecute bien".

Asimismo, los empleados a quienes se les comisiona esta clase de trabajos se sentirán moralmente estimulados, más cuando experimentan la sensación de que están compartiendo responsabilidades.

Es muy cierto que una gran cantidad de empleados quiere eludir responsabilidades, pero también es verdad que la mejor manera para erradicar este tipo de temor es darles mayor responsabilidad en su trabajo. El mayor enemigo de la moral del trabajador es el tedio: una labor monótona y aburrida que sólo se realiza porque "me han dicho que la haga".

Más responsabilidad

Un poco más de responsabilidad y un poco más de autoridad que le permita al empleado actuar de una manera un tanto libre, es frecuentemente adecuada.

El poner trabajo en manos de otros también evita: escritorios llenos de trabajos incompletos o, incluso, sin empezar; portafolios repletos de papeles a la hora de la tarde, por no haberse tenido tiempo de estudiarlos durante el día; familias disgustadas a consecuencia de no ver a estos individuos durante noches enteras, pues los asuntos pendientes los han obligado a permanecer en la oficina.

Un ejecutivo de este tipo inmediatamente me hace pensar que cuanto más

alto llegue más serán los asuntos de la compañía que fracasarán; o al menos, que no hayan sido preparados con eficiencia y "a tiempo". Difícilmente un individuo así podrá ser tenido en cuenta para que llegue a la presidencia de la compañía, ya que ningún hombre es capaz de manejar una empresa por sí mismo. He visto a algunos directores y presidentes obrar así, y los resultados han sido desastrosos.

La manera más segura para que un ejecutivo se elimine a sí mismo es la de rehusar a aprender cómo, cuándo y a quién delegarle una función.

La actuación del ejecutivo requiere como habilidad fundamental la toma de decisiones firmes y su celosa defensa hasta que se compruebe que ha estado apoyándose sobre bases equivocadas. Esta cualidad no se logra fácilmente. Por lo general, las personas temen que se les encuentre una falta, pues esto se convierte en un severo golpe a su amor propio, a su orgullo, y además tratarán por todos los medios de excusar el error.

Aceptar errores

En realidad se trata del comportamiento humano, mas no del comportamiento de un ejecutivo racional. Siempre se respeta más a la persona que es capaz de reconocer sus faltas, que a la que busca un pretexto. Personalmente, no como en un ejecutivo que trate de responsabilizar a otra persona de la falla. No me gustaría que esa persona fuera mi cliente o mi proveedor.

Además, ¿por qué es tan serio cometer errores? Nosotros aprendemos la gran mayoría de las cosas de nuestros errores. Sin ellos no sería posible el progreso. Como dijera alguna vez Lawrence A. Apple, presidente de la American Management Association: "Es muy duro darse cuenta que muchas de las iniciativas de los hombres que manejan las actividades administrativas están paralizadas por un temor a cometer errores. Este temor es la causa principal por la cual se han establecido costosos controles para evitar la presencia de equivocaciones. Si éstas se cometiesen, implicarían un gasto similar al que demandan los propios controles. La intolerancia de una equivocación impide la descentralización de la responsabilidad y

la autoridad. No tiene razón de ser que ésta sea la causa para los trabajadores mantengan la nariz limpia y la boca cerrada".

Es mejor confesar y enfrentar las consecuencias cuando se ha cometido una equivocación, que aparentar ser un tímido inocente. Esta situación trae a cuento una anécdota de Samuel Johnson, el famoso hombre de letras, quien casi por sí solo compiló el primer diccionario académico de la lengua inglesa.

Como todas las grandes obras, este libro contiene algunos errores y, ocasionalmente, éstos fueron puestos a los ojos de Johnson de una manera no muy halagüeña. En una ocasión, una pomposa viuda lo acometió y en una forma muy maliciosa le preguntó por qué había definido la palabra "cuartilla" como la rodilla de un caballo, cuando obviamente esta parte pertenecía al casco del animal. Valiéndose de sus extraordinarias facultades mentales, y mirando a la mujer fijamente, Johnson contestó: "Ignorancia, señora; pura ignorancia".

Muchas veces me pregunto cuántos ejecutivos tendrían el coraje y la seguridad personal de responder en una forma tan franca si se les preguntara la razón por la cual han cometido un error.

Equivocarse una vez

Si el temor de cometer un error da como resultado una situación vacilante, es mejor equivocarse por lo menos una vez, ya que un grado de acción es mejor que la carencia total de determinación. Sin embargo, para asegurarse que los resultados de la decisión tomada sean positivos a continuación se citarán algunas normas, preparadas por un grupo de ejecutivos patrocinados por el Consejo de Educación para Adultos de Nueva York:

- Decidir cuál es el problema y cuál es la oportunidad.
- Evaluar la situación en términos de radio de acción, de responsabilidad individual, de las otras personas que participan y de la política de la compañía.
- Analizar la situación teniendo en cuenta los hechos disponibles, las fuentes de información, los antecedentes, el conocimiento empírico que se tenga, los factores de competencia, las posibles alternativas y la creatividad.

○ Considerar el clima emocional, el ambiente síquico y los problemas de status, habilidad, competencia, coordinación y comunicación.

○ No temer la responsabilidad que encierra una decisión.

Recuérdese que si por lo menos un 51 por ciento de las decisiones que se toman son correctas, esto significa que se está disputando posiciones con los mejores en este campo. El único hombre que jamás comete errores es aquel que no hace nada: es decir, el individuo indeciso. La indeterminación es uno de los mayores riesgos ocupacionales en la función de cualquier ejecutivo.

Otra cualidad que me gustaría mencionar y que me parece de particular importancia para el éxito en las tareas administrativas es la habilidad de capitalizar las críticas. Estas últimas, a nivel universal, son los hechos más duros de aceptar.

Muchos de nosotros pensamos que somos buenos oyentes. Eso pensaba yo cuando me enfrenté a la vida. Pero cuanto más pasan los años más me he podido dar cuenta que saber escuchar es algo que no se obtiene por obra de la naturaleza; es un arte que se adquiere. Para muchos de nosotros escuchar, ya sea en una conversación informal o alrededor de la mesa de conferencias, es solamente una pausa que estamos obligados a hacer hasta que tengamos nuevamente una oportunidad para expresar nuestras opiniones.

En ningún sentido de la palabra esto es saber escuchar. No se trata de una actitud pasiva durante la cual nuestros pensamientos se detienen para darle cabida a los de otra persona. Escuchar activamente a quien nos habla requiere de fuerza interior, concentración y de un gran esfuerzo mental.

El arte de escuchar

Cualquiera se sorprenderá al apreciar cuánto más se aprende de las personas al escucharlas. Una vez que se acostumbra a proceder de esta manera encontrará un medio útil para el trabajo, ya sea con los superiores o los subalternos.

Entonces habrá menos equivocaciones, menos discusiones inútiles y menos arranques emocionales. Y se estará mejor equipado para valorar y analizar los anhelos

y las necesidades de otras personas —subalternos, superiores y colegas—, precisamente teniendo en cuenta su propio punto de vista y no el nuestro.

Todos estos aspectos intervienen para que el intercambio de ideas, opiniones e información se haga de una manera más libre y calmada. Como resultado de esto, la mente de las personas adquiere un carácter receptivo y no hostil. Entonces así se produce el progreso y el desarrollo, mientras que los "cabezas duras" desaparecen.

El arte de escuchar atentamente es esencial para una comunicación clara, y a la vez esta última es necesaria para el éxito en las tareas administrativas. Toda vez que la labor principal de un ejecutivo es conseguir que el trabajo se cumpla a través de otras personas, esta misma circunstancia permitirá aprender cómo llegar a ser un buen oyente, si es que todavía no se es.

El buen ejecutivo puede trabajar febrilmente para alcanzar grandes éxitos y no fracasar, o ponerse de mal humor si las tareas van mal, o si se falla temporalmente.

Tampoco exige que otros acepten sus ideas. Al contrario, recibe cordialmente las opiniones de los demás.

"Puede triunfar sin regocijarse demasiado lo mismo que puede perder sin desanimarse", así como también puede dominar sus impulsos y mantenerlos bajo constante control.

Igualmente, es un miembro leal del equipo de la compañía. Verdaderamente, el buen ejecutivo considera que la lealtad es uno de los componentes esenciales para el éxito.

También es un luchador, pero un luchador limpio, que se da cuenta de que los negocios se caracterizan por la libre competencia.

Y por encima de todo esto, el ejecutivo respeta los derechos de las demás personas y además las trata con consideración. Porque él sabe que sólo mediante los esfuerzos de cooperación que éstas le brindan, puede alcanzarse el éxito en la administración.